

CHIẾN LƯỢC QUẢN TRỊ NGÂN HÀNG SỐ TRONG BỐI CẢNH VIỆT NAM

Thiều Quang Hiệp¹, Nguyễn Chí Hiếu¹

**Tác giả liên hệ, Email: tqhiep1.hki@vietcombank.com.vn*

Ngày tòa soạn nhận được bài báo: 19/05/2025

Ngày phản biện đánh giá: 21/07/2025

Ngày bài báo được duyệt đăng: 29/08/2025

DOI: 10.59266/houjs.2025.677

Tóm tắt: Chiến lược quản trị ngân hàng số trong bối cảnh chuyển đổi số tại Việt Nam đang trở thành yếu tố then chốt quyết định năng lực cạnh tranh của các ngân hàng thương mại. Mục tiêu chính của nghiên cứu này là làm rõ các yếu tố cấu thành khung chiến lược quản trị ngân hàng số, nhận diện những thách thức đặc thù mà các ngân hàng Việt Nam đang đối mặt và đề xuất các giải pháp quản trị phù hợp. Phương pháp nghiên cứu được triển khai thông qua phân tích tài liệu thứ cấp, kết hợp tổng hợp kinh nghiệm thực tiễn từ các ngân hàng thương mại lớn tại Việt Nam cùng các báo cáo ngành và báo cáo quốc tế. Dữ liệu nghiên cứu tập trung vào các báo cáo thường niên, thống kê ngành và số liệu khảo sát từ các bài báo chuyên ngành. Kết quả phân tích chỉ ra rằng khung chiến lược quản trị ngân hàng số hiệu quả cần bao gồm các yếu tố: hiện đại hóa hạ tầng công nghệ, quản trị rủi ro số toàn diện, xây dựng văn hóa đổi mới sáng tạo và phát triển mô hình kinh doanh mở, giúp ngân hàng nhanh chóng thích ứng và phát triển bền vững trong môi trường cạnh tranh khốc liệt.

Từ khóa: ngân hàng số, chuyển đổi số, đổi mới sáng tạo, quản trị rủi ro, trải nghiệm khách hàng số

I. Đặt vấn đề

Cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư, với nền tảng là sự phát triển đột phá của công nghệ số, đã và đang có tác động mạnh mẽ, toàn diện tới ngành tài chính - ngân hàng trên phạm vi toàn cầu. Quá trình này đã tái định hình lại các hoạt động ngân hàng truyền thống bằng việc áp dụng các công nghệ mới như AI, blockchain và dữ liệu lớn (Alviansyah & Anca, 2025). Sự trỗi dậy của ngân hàng số (Digital Banking)

đã thay đổi căn bản mô hình kinh doanh truyền thống, chuyển dịch từ việc số hóa quy trình đơn lẻ sang xây dựng một hệ sinh thái dịch vụ tài chính liền mạch, cá nhân hóa và tức thời, đáp ứng kỳ vọng ngày càng cao của “thế hệ khách hàng số” (King, 2018).

Tại Việt Nam, cuộc đua chuyển đổi số ngành ngân hàng đang diễn ra sôi động hơn bao giờ hết, được thúc đẩy bởi các điều kiện vĩ mô thuận lợi: dân số trẻ, tỷ lệ thâm nhập internet và điện thoại thông minh

¹ Ngân hàng TMCP Ngoại Thương Việt Nam

cao (Lê, 2023). Trên xu thế đó, Chính phủ cũng đã có những chủ trương mạnh mẽ về phát triển kinh tế số và thanh toán không dùng tiền mặt. Thị trường chứng kiến sự cạnh tranh đa chiều: một mặt, các ngân hàng thương mại (NHTM) truyền thống đang đẩy mạnh đầu tư để nâng cao năng lực công nghệ (Lê, 2025); mặt khác, sự xuất hiện và phát triển nhanh chóng của các ngân hàng thuần số (Neobanks) như Timo, Cake by VPBank, TNEX, Liobank by OCB đang tạo ra những áp lực cạnh tranh mới, buộc toàn ngành phải thay đổi (Mekong ASEAN, 2025).

Tuy nhiên, hành trình xây dựng ngân hàng số tại Việt Nam đang vấp phải nhiều thách thức đáng kể. Rủi ro về an ninh mạng ngày càng tinh vi, đòi hỏi các khoản đầu tư khổng lồ vào hạ tầng bảo mật. Khung pháp lý dù đã được quan tâm nhưng vẫn chưa theo kịp tốc độ phát triển của công nghệ và các mô hình kinh doanh mới (Đỗ, 2023). Ngoài ra, các rào cản về phương thức làm việc theo lối mòn cũ, hạn chế về nguồn nhân lực công nghệ thông tin và thói quen sử dụng tiền mặt của một bộ phận dân cư cũng là những trở ngại không nhỏ (Nguyễn, 2020; Phan, 2022).

Các nghiên cứu tại Việt Nam đã tiếp cận chủ đề này dưới nhiều góc độ, như đánh giá thực trạng ứng dụng công nghệ hay phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến ý định sử dụng dịch vụ của khách hàng. Mặc dù vậy, vẫn cần thiết có một nghiên cứu tích hợp các yếu tố này vào một khung quản trị (governance framework) toàn diện, đặc biệt là khung quản trị giúp các Ngân hàng thương mại truyền thống vượt qua sức ỳ về văn hóa tổ chức và hệ thống kế thừa (legacy systems) đã cũ kỹ để cạnh tranh sòng phẳng với các đối thủ trong thời kỳ mới.

Vì vậy, nghiên cứu này được thực hiện nhằm trả lời câu hỏi: “Các ngân hàng thương mại Việt Nam cần xây dựng và triển khai chiến lược quản trị ngân hàng số như thế nào để tối ưu hóa cơ hội, vượt qua các thách thức cố hữu và phát triển bền vững?”.

Để giải quyết câu hỏi này, nghiên cứu sẽ tập trung vào các mục tiêu: (1) Hệ thống hóa cơ sở lý luận về ngân hàng số và các mô hình chiến lược quản trị; (2) Phân tích sâu sắc bối cảnh cạnh tranh và các thách thức đặc thù mà NHTM Việt Nam đang đối mặt; và (3) Đề xuất một khung chiến lược quản trị ngân hàng số khả thi, bao gồm các cấu phần về công nghệ, quản trị rủi ro, văn hóa tổ chức và phát triển mô hình kinh doanh. Kết quả nghiên cứu được kỳ vọng sẽ cung cấp những luận cứ khoa học và giá trị thực tiễn cho các nhà quản lý ngân hàng và các nhà hoạch định chính sách tại Việt Nam.

II. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này được thực hiện theo phương pháp định tính, với kỹ thuật chủ đạo là nghiên cứu tài liệu. Nguồn dữ liệu được chọn lọc từ các tạp chí khoa học chuyên ngành được bình duyệt (peer-reviewed) trong giai đoạn 2018-2025, các bài báo quốc tế và các văn bản pháp quy của NHNN. Từ khóa tìm kiếm bao gồm <digital banking strategy>, <open banking Vietnam>, <fintech competition in Vietnam>...Phương pháp này tập trung vào việc thu thập, phân tích tổng hợp theo chủ đề và tổng hợp có hệ thống dữ liệu từ các nguồn thứ cấp đã công bố để làm sáng tỏ các khía cạnh lý luận và thực tiễn của vấn đề nghiên cứu. Nguồn dữ liệu chính bao gồm: (1) các công trình khoa học hàn lâm (sách, bài báo chuyên ngành); (2) các báo cáo phân tích thị trường và ấn phẩm từ các

tổ chức tư vấn quốc tế và trong nước; và (3) các văn bản pháp quy, báo cáo chính thức của Chính phủ và Ngân hàng Nhà nước Việt Nam.

III. Kết quả và thảo luận

3.1. Cơ sở lý luận

Ngân hàng số có thể diễn đạt ngắn gọn là việc cung cấp các dịch vụ ngân hàng trong môi trường số và thực hiện các giao dịch ngân hàng thông qua các thiết bị điện tử như: máy tính, điện thoại, máy tính bảng... và các kênh khác mà không cần tới các chi nhánh vật lý (Suluk, 2023). Qua thời gian ngân hàng số đã dần tiến hóa, không chỉ đơn thuần là việc số hóa các dịch vụ truyền thống mà còn là sự tái cấu trúc toàn diện mô hình kinh doanh ngân hàng dựa trên công nghệ số, đặc biệt là thông qua việc sử dụng các giao diện lập trình ứng dụng mở (Open APIs) để thúc đẩy đổi mới sáng tạo và cải thiện trải nghiệm khách hàng (Zachariadis & Ozcan, 2017).

Trên bình diện quốc tế, các ngân hàng đã triển khai đa dạng mô hình chiến lược quản trị ngân hàng số nhằm thích ứng và phát triển. Một số hướng đi nổi bật bao gồm: (1) Mô hình tập trung vào trải nghiệm khách hàng (Customer-centric Model), ưu tiên xây dựng hành trình khách hàng số hóa, liền mạch và cá nhân hóa tối đa (Moden & Mastropietro, n.d.); (2) Mô hình ngân hàng như một nền tảng (Banking-as-a-Platform - BaaP), nơi ngân hàng mở APIs để các bên thứ ba (Fintech, nhà cung cấp dịch vụ khác) tích hợp và cung cấp sản phẩm, tạo ra một hệ sinh thái dịch vụ phong phú (Methivier, 2020); và (3) Mô hình ngân hàng thuần số (Neobank/Digital-only Bank), xây dựng ngân hàng từ đầu trên nền tảng công nghệ hiện đại, không có chi nhánh vật lý, tập

trung vào các phân khúc khách hàng cụ thể với chi phí vận hành thấp (Fortune Business Insights, 2025)

3.2. Bối cảnh Ngân hàng số tại Việt Nam

Trong bối cảnh chuyển đổi số toàn cầu, ngành ngân hàng Việt Nam đang chứng kiến những thay đổi sâu rộng với sự xuất hiện của các công nghệ mới và các đối thủ cạnh tranh phi truyền thống, đặc biệt là các công ty công nghệ tài chính (Fintech) và các nền tảng Big Tech.

Theo báo cáo của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, hoạt động thanh toán qua các kênh thanh toán điện tử đang chứng kiến sự tăng trưởng mạnh mẽ với mức tăng trưởng 03 chữ số cho các chỉ tiêu chính như: Số lượng giao dịch qua kênh Internet (tăng 98,54%), số lượng giao dịch qua kênh điện thoại di động (tăng 139,32%), số lượng giao dịch qua phương thức QR code (tăng 225,36%)... (NHNN, 2022). Tuy nhiên, ngành đang phải đối mặt với áp lực cạnh tranh đáng kể từ Fintech và các ví điện tử - theo báo cáo năm 2023, Việt Nam hiện có hơn 260 công ty Fintech hoạt động tăng từ 39 công ty năm 2015 và khoảng 150 công ty năm 2021 (Fintech Times, 2023). Các ví nổi tiếng như MoMo, Shopee Pay, và VNPAY đã chiếm lĩnh thị trường, trong khi những ví nhỏ hơn như Moca đã phải sáp nhập hoặc rút lui (Vietnam Investment Review, 2024)

Trước tình thế đó, các ngân hàng thương mại cũng đã nhanh chóng có những nỗ lực trong công cuộc chuyển đổi số. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam ước tính rằng có ít nhất 96% ngân hàng Việt Nam đã xây dựng kế hoạch chuyển đổi số và 92% đã phát triển các dịch vụ ứng dụng trên Internet và di động (Fintech News

Singapore, 2024). Tuy nhiên, các rào cản nội tại đang cản trở quá trình số hóa: hạ tầng công nghệ chưa đồng bộ, thiếu hụt nguồn nhân lực chuyên số có trình độ, đặc biệt là về an toàn thông tin (Tuấn, 2025, rủi ro an ninh mạng gia tăng khi hạ tầng bảo mật chưa thực sự tương xứng với tốc độ số hóa (ICTVietnam, 2025). Thêm vào đó, các nền tảng công nghệ lớn như Apple Pay và Samsung Pay đã lần lượt ra mắt tại Việt Nam từ năm 2023 (Techloy, 2023), mở ra một lớp áp lực mới từ Big Tech trong lĩnh vực ngân hàng.

Tóm lại, bên cạnh những cơ hội lớn, các ngân hàng Việt Nam đang phải đối mặt với thách thức kép: cạnh tranh gay gắt từ Fintech và Big Tech, và những hạn chế nội tại về công nghệ và nhân lực, đòi hỏi các ngân hàng thương mại phải xây dựng chiến lược quản trị ngân hàng số đồng bộ, linh hoạt và có tầm nhìn dài hạn.

3.3. Các hạn chế còn tồn tại

Dù các ngân hàng thương mại Việt Nam đã đạt được nhiều tiến bộ trong chuyển đổi số, vẫn tồn tại những hạn chế cốt lõi sau, đòi hỏi phải có chiến lược quản trị đồng bộ để khắc phục:

Một là, hạn chế về hạ tầng công nghệ và hệ thống kế thừa: Phần lớn NHTM tại Việt Nam vẫn phụ thuộc vào core banking thế hệ cũ, dạng đơn khối (monolithic), thiếu khả năng tích hợp linh hoạt (Bestarion, 2024). Các hệ thống này gây ra độ trễ trong triển khai dịch vụ mới, chi phí bảo trì cao, và hạn chế khả năng kết nối với Fintech/BigTech thông qua API (Rafalski, 2025). Đây chính là “nút thắt” công nghệ khiến các ngân hàng truyền thống khó cạnh tranh với neobank vốn được xây dựng trên kiến trúc cloud-native.

Hai là, hạn chế trong quản trị rủi ro

và an toàn thông tin số: Đa số các ngân hàng ở Việt Nam chưa thực hiện phân loại và đánh giá một cách toàn diện, đầy đủ về rủi ro số, cũng như chưa có các biện pháp phòng ngừa và quản trị rủi ro số một cách phù hợp (NHNN, 2023).

Ba là, hạn chế về nguồn nhân lực và văn hóa đổi mới: Mặc dù có nhiều chương trình đào tạo, đội ngũ nhân lực số của các ngân hàng vẫn còn thiếu hụt về kỹ năng chuyên sâu như phân tích dữ liệu, AI, an ninh mạng, cloud... (Thiên Dung, 2025). Bên cạnh đó, văn hóa tổ chức vẫn nặng tính quản trị theo cấp bậc, thiếu khuyến khích thử nghiệm và chấp nhận rủi ro, khiến việc thực hiện hoạt động đổi mới sáng tạo gặp nhiều cản trở (Nguyen Thi & Nguyen Van, 2024).

Bốn là, hạn chế về mô hình kinh doanh và khả năng phát triển hệ sinh thái: Nhiều ngân hàng vẫn chủ yếu đóng vai trò “cung cấp sản phẩm tài chính đơn lẻ”, thay vì đóng vai trò nền tảng tích hợp (NHNN, 2025). Trong khi đó, các Fintech, ví điện tử và BigTech đang nhanh chóng mở rộng hệ sinh thái dịch vụ, chiếm lĩnh khách hàng trẻ (Tạp chí Kinh tế - Tài chính, 2024). Nếu thiếu định hướng rõ ràng về ngân hàng mở, các ngân hàng Việt Nam có nguy cơ mất dần vị thế trong các chuỗi giá trị mới của nền kinh tế số.

3.4. Đề xuất

Để giải quyết những thách thức cốt lõi và tận dụng các cơ hội trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt, các Ngân hàng Thương mại (NHTM) Việt Nam cần xây dựng và thực thi một khung chiến lược quản trị ngân hàng số toàn diện. Khung chiến lược này không chỉ đơn thuần là tập hợp các hành động rời rạc, mà phải là sự kết hợp đồng bộ giữa bốn trụ cột liên kết chặt chẽ, phù hợp với đặc thù của thị

trường Việt Nam: (1) Hiện đại hóa Công nghệ và Hạ tầng, (2) Xây dựng Khung Quản trị rủi ro số thích ứng, (3) Chuyển đổi văn hóa tổ chức và phát triển nguồn nhân lực, và (4) Tái định vị mô hình kinh doanh theo hướng ngân hàng mở và phát triển hệ sinh thái.

Thứ nhất, hiện đại hóa công nghệ và hạ tầng là yếu tố then chốt để giải quyết thách thức “hạ tầng công nghệ chưa đồng bộ” và tạo lợi thế cạnh tranh trước các đối thủ Fintech và Big Tech. Việc nâng cấp Core Banking và triển khai Open API cần được ưu tiên hàng đầu, giúp các NHTM chuyển đổi từ hệ thống đóng sang kiến trúc mở, module hóa, dễ dàng kết nối với các đối tác fintech và cung cấp các dịch vụ tài chính nhúng (embedded finance). Song song với đó, đầu tư mạnh mẽ vào Big Data và Trí tuệ nhân tạo (AI) sẽ giúp khai thác hiệu quả dữ liệu khách hàng, từ đó cung cấp các sản phẩm siêu cá nhân hóa, tự động hóa quy trình thẩm định tín dụng và dự báo thị trường. Ngoài ra, việc ứng dụng Điện toán đám mây (cloud computing) sẽ tăng cường khả năng mở rộng và tối ưu chi phí vận hành, mang lại lợi thế cạnh tranh tương tự các Neobank.

Thứ hai, về quản trị rủi ro, các ngân hàng cần thiết lập một hệ thống quản trị rủi ro số toàn diện, bao gồm các quy trình nhận diện, đánh giá, giám sát và kiểm soát rủi ro theo thời gian thực. Việc này không chỉ giúp quản lý rủi ro hoạt động mà còn bảo đảm an toàn thông tin và dữ liệu khách hàng trong bối cảnh các cuộc tấn công mạng ngày càng tinh vi. Ngoài ra, các ngân hàng cần phát triển các kịch bản kiểm thử sức chịu đựng của hệ thống (stress test) để kịp thời xử lý các tình huống khẩn cấp, hạn chế tối đa thiệt hại khi xảy ra sự cố an ninh mạng hoặc các rủi

ro công nghệ khác.

Thứ ba, về văn hóa tổ chức, để triển khai thành công ngân hàng số, các ngân hàng thương mại cần xây dựng và duy trì một văn hóa đổi mới sáng tạo vững mạnh. Điều này đòi hỏi các cấp lãnh đạo phải chủ động làm gương, sẵn sàng đón nhận thay đổi và hỗ trợ các sáng kiến đổi mới từ cấp nhân viên. Đồng thời, ngân hàng cần áp dụng phương pháp quản trị linh hoạt (Agile) để tăng khả năng thích ứng với những thay đổi nhanh chóng của thị trường và công nghệ. Việc phát triển năng lực số cho đội ngũ nhân sự cũng là một thành tố quan trọng, bao gồm các chương trình đào tạo chuyên sâu về kỹ năng số, quản trị công nghệ, phân tích dữ liệu và an toàn thông tin. Khi văn hóa tổ chức được xây dựng theo hướng số hóa và đổi mới, các ngân hàng mới có thể duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững.

Thứ tư, tái định vị mô hình kinh doanh theo hướng ngân hàng mở và phát triển hệ sinh thái là hướng đi tất yếu để thích ứng với sự cạnh tranh từ Fintech, ví điện tử và các nền tảng Big Tech. Các NHTM cần chuyển mình từ nhà cung cấp sản phẩm tài chính đơn thuần sang kiến tạo nền tảng (Banking-as-a-Platform), nơi các sản phẩm ngân hàng và dịch vụ của đối tác thứ ba được tích hợp liền mạch, tạo ra các “siêu ứng dụng” tài chính, giữ chân khách hàng trong hệ sinh thái của ngân hàng. Song song, việc phát triển mô hình “Phygital” (kết hợp Physical + Digital) giúp tiếp cận các phân khúc khách hàng mới, đặc biệt là nhóm khách hàng vẫn còn thói quen sử dụng tiền mặt ở nông thôn. Điều này có thể thực hiện thông qua mạng lưới đại lý ngân hàng (agent banking) tại các cửa hàng bán lẻ, bưu cục..., giúp người dân tiếp cận dịch vụ ngân hàng số

một cách thuận tiện, từng bước làm quen với các sản phẩm hiện đại.

Tóm lại, thành công của chiến lược quản trị ngân hàng số phụ thuộc vào sự phối hợp chặt chẽ và đồng bộ giữa bốn trụ cột nêu trên. Chỉ khi công nghệ tiên tiến, quản trị rủi ro vững chắc, văn hóa đổi mới sáng tạo và mô hình kinh doanh linh hoạt cùng cộng hưởng, các NHTM Việt Nam mới có thể chuyển đổi thành công, phát triển bền vững và khẳng định vị thế dẫn đầu trong kỷ nguyên số.

IV. Kết luận

Nghiên cứu này đã khẳng định rằng việc xây dựng và triển khai chiến lược quản trị ngân hàng số không chỉ là một xu hướng tất yếu mà còn là yếu tố then chốt quyết định thành công và tính cạnh tranh bền vững của các ngân hàng thương mại Việt Nam trong bối cảnh chuyển đổi số. Thông qua phân tích thực tiễn và cơ sở lý luận, nghiên cứu đã nhận diện bốn hạn chế then chốt: hạ tầng công nghệ lạc hậu, quản trị rủi ro số còn bị động, thiếu hụt nhân lực và văn hóa đổi mới, cùng mô hình kinh doanh chưa thích ứng hệ sinh thái mở. Trên cơ sở đó, một khung chiến lược với bốn trụ cột tương ứng đã được đề xuất nhằm trực tiếp giải quyết từng điểm nghẽn: hiện đại hóa công nghệ, quản trị rủi ro chủ động, phát triển văn hóa và năng lực số, tái định vị mô hình kinh doanh theo hướng mở. Đây không chỉ là giải pháp giúp các ngân hàng vượt qua những thách thức nội tại mà còn là động lực quan trọng để đón đầu xu thế ngân hàng số toàn cầu, đồng thời khai thác hiệu quả các cơ hội mới từ hệ sinh thái số. Nghiên cứu này đã cung cấp cơ sở lý luận và thực tiễn để các ngân hàng thương mại Việt Nam tham khảo, điều chỉnh và hoạch định chiến lược quản trị phù hợp, đồng thời hỗ trợ các nhà quản lý hoạch định chính

sách ngân hàng số một cách đồng bộ, nhất quán và hiệu quả hơn.

Tài liệu tham khảo:

- [1]. Alviansyah, A., & Anca, A. (2025). *Digital transformation in the financial industry: Opportunities and challenges in the era of the fourth industrial revolution*. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5105397>
- [2]. King, B. (2018). *Bank 4.0: Banking everywhere, never at a bank*. Marshall Cavendish International (Asia) Pte Ltd.
- [3]. Lê, T. A. (2023). *Tiềm năng phát triển nền kinh tế số ở Việt Nam và một số hàm ý chính sách*. Tạp chí Công Thương. <https://tapchicongthuong.vn/tiem-nang-phat-trien-nen-kinh-te-so-o-viet-nam-va-mot-so-ham-y-chinh-sach-102900.htm>
- [4]. Lê, H. Â. (2025). *Các ngân hàng thương mại đang chi hàng chục ngàn tỉ đồng cho công nghệ*. Tạp chí Kinh tế Sài Gòn. <https://thesaigontimes.vn/cac-ngan-hang-thuong-mai-dang-chi-hang-chuc-ngan-ti-dong-cho-cong-nghe/>
- [5]. Mekong ASEAN. (2025). *Làn sóng số hóa: Cuộc chơi mới của ngành ngân hàng*. Mekong ASEAN. <https://mekongasean.vn/lan-song-so-hoa-cuoc-choi-moi-cua-nganh-ngan-hang-38750.html>
- [6]. Đỗ, T. D. (2023). *Ngân hàng số tại Việt Nam: Thực trạng và các khuyến nghị phát triển*. Tạp chí Tài chính. <https://tapchitaichinh.vn/ngan-hang-so-tai-viet-nam-thuc-trang-va-cac-khuyen-nghi-phat-trien.html>
- [7]. Nguyễn, L. (2020). *Rào cản nào trong chuyển đổi số ngân hàng Việt Nam?* Diễn đàn Doanh nghiệp. <https://diendandoanhnghiep.vn/rao-can-nao-trong-chuyen-doi-so-ngan-hang-viet-nam-10114702.html>
- [8]. Phan, T. L. T. (2022). *Ngân hàng số: Cơ hội và thách thức cho ngành Ngân hàng ở Việt Nam*. Tạp chí Công Thương. <https://tapchicongthuong.vn/ngan-hang-so-10114702.html>

- so--co-hoi-va-thach-thuc-cho-nganh-ngan-hang-o-viet-nam-90231.htm
- [9]. Suluk, S. (2023, October 29). *The stages of digital banking and digital banking in the light of current developments*. Paper presented at the Cumhuriyet 10th International Conference on Social Sciences, Ankara, Turkey. https://www.researchgate.net/publication/376111084_THE_STAGES_OF_DIGITAL_BANKING_AND_DIGITAL_BANKING_IN_THE_LIGHT_OF_CURRENT_DEVELOPMENTS
- [10]. Zachariadis, M., & Ozcan, P. (2017). The API Economy and Digital Transformation in Financial Services: The Case of Open Banking. *SWIFT Institute Working Paper No. 2016-001*. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=2975199>
- [11]. Moden, N., & Mastropietro, F. (n.d.). *Customer centrality in banking transformation*. EY. https://www.ey.com/en_vn/insights/banking-capital-markets/customer-centrality-in-banking-transformation
- [12]. Methivier, E. (2020). *Banking-as-a-Platform: A new model for a new banking environment*. SBS Software. <https://sbs-software.com/insights/banking-as-a-platform-a-new-model-for-a-new-banking-environment/>
- [13]. Fortune Business Insights. (2025). *Neobanking market size, share, growth | Forecast report, 2032*. <https://www.fortunebusinessinsights.com/neobanking-market-109076>
- [14]. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam. (2023). *Báo cáo thường niên ngành ngân hàng Việt Nam 2022*. Nhà xuất bản Thống kê. https://www.sbv.gov.vn/documents/d/sbv_portal/557262
- [15]. Fintech News Singapore. (2024). *Vietnam's Digital Finance Landscape: Banks Gain Ground Amidst Fintech Surge*. <https://thefintechtimes.com/spotlighting-the-fintech-landscape-of-vietnam-in-2024/#:~:text=Vietnam's%20fintech%20sector%20is%20experiencing,digital%20valuation%20of%20%2418billion.>
- [16]. Vietnam Investment Review. (2024, June 17). *Ewallet firms restructure for best interests of customers*. Vietnam Investment Review. <https://vir.com.vn/e-wallet-firms-restructure-for-best-interests-of-customers-111911.html>
- [17]. Fintech News Singapore. (2024). *Vietnam's digital finance landscape: Banks gain ground amidst shifting competition*. Fintech News Singapore. <https://fintechnews.sg/97616/vietnam/vietnam-digital-finance/>
- [18]. Tuấn, N. V. H. (2025, May 26). *Cơ hội và thách thức đối với phát triển Open Banking trong điều kiện chuyển đổi số ngành Tài chính - Ngân hàng tại Việt Nam*. Quanlynhanuoc.vn. <https://www.quanlynhanuoc.vn/2025/05/26/co-hoi-va-thach-thuc-doi-voi-phat-trien-open-banking-trong-dieu-kien-chuyen-doi-so-nganh-tai-chinh-ngan-hang-tai-viet-nam/>
- [19]. ICTVietnam. (2025) *Hạ tầng trọng yếu bị tấn công: Lỗ hổng bảo mật được ưa chuộng*. <https://ictvietnam.vn/ha-tang-trong-yeu-bi-tan-cong-lo-hong-bao-mat-duoc-ua-chuong-69858.html>
- [20]. Techloy. (2023). *Apple Pay launches in Vietnam and Chile*. <https://www.techloy.com/apple-pay-launches-in-vietnam-and-chile/>
- [21]. Bestarion. (2024, February 15). *CORE Banking of Commercial Banks in Vietnam*. Bestarion. <https://bestarion.com/core-banking-of-commercial-banks-in-vietnam/>
- [22]. Rafalski, K. (2025, August 28). *Why Your Legacy Banking System is Holding You Back (And How to Fix It)*. Netguru. <https://www.netguru.com/blog/financial-legacy-modernization>
- [23]. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam. (2023,

- October 27). Quản trị rủi ro số tại các ngân hàng thương mại: Kinh nghiệm của Ngân hàng Trung ương Đức và một số khuyến nghị. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam. <https://sbv.gov.vn/en/w/sbv580048>
- [24]. Thiên Dung. (2025, July 17). Ngành ngân hàng cần 750.000 nhân lực công nghệ vào năm 2026. Doanh nhân Sài Gòn. <https://doanhnhansaigon.vn/nganh-nganhang-can-750-000-nhan-luc-cong-nghe-vao-nam-2026-320028.html>
- [25]. Nguyen Thi, H., & Nguyen Van, H. (2024, April 8). Impact of corporate culture on product innovation capacity: Evidence of Vietnam commercial bank. *Humanities and Social Sciences Letters*, 12(2), 308-318. Conscientia Beam. <https://doi.org/10.18488/73.v12i2.3709>
- [26]. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam. (2025, July 9). Tương lai ngân hàng số: Nhu cầu tái tạo nền tảng. SBV. <https://sbv.gov.vn/vi/w/tuong-lai-ngan-hang-so-nhu-cau-tai-tao-nen-tang>
- [27]. Tạp chí Kinh tế - Tài chính. (2024, March 18). Ứng dụng công nghệ tài chính trong thanh toán tại Việt Nam. Tạp chí Kinh tế - Tài chính. <https://tapchikinhhtetaichinh.vn/ung-dung-cong-nghe-tai-chinh-trong-thanh-toan-tai-viet-nam.html>

DIGITAL BANKING GOVERNANCE STRATEGIES WITHIN THE VIETNAMESE CONTEXT

Thieu Quang Hiep², Nguyen Chi Hieu²

Abstract: *In the midst of Vietnam's digital transformation, the way commercial banks govern their digital strategy is becoming the single most important factor for staying competitive. This study focuses on defining the essential parts of a digital banking governance framework. It also identifies the unique challenges that Vietnamese banks face and puts forward practical governance solutions to address them. The research method was based on a review of secondary documents, pulling from the real-world experiences of major commercial banks in Vietnam as well as industry and international reports. The data was gathered from annual reports, industry statistics, and survey figures from academic journals. The analysis shows that an effective digital banking governance framework must include four key elements: modernizing the tech infrastructure, managing digital risks comprehensively, building a culture that fosters innovation, and developing an open business model. Together, these elements help banks adapt quickly and ensure long-term growth in a very competitive market*

Keywords: *digital banking, digital transformation, innovation, risk management, digital customer experience*

² Joint Stock Commercial Bank for Foreign Trade of Vietnam