Tạp chí Khoa học Thương mại

Tạp chí KHOA HỌC THƯƠNG MẠI

ISSN 1859-3666
E-ISSN 2815-5726

TẠP CHÍ CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI

Năm thứ 25 - số 212
4/2026

Tạp chí Khoa học Thương mại

Số 212 (4/2026)

khoa học thương mại

TẠP CHÍ CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI
BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

PHỤ TRÁCH TẠP CHÍ:
NGUYỄN ĐỨC NHUẬN

PHÓ TỔNG BIÊN TẬP:

TRƯỞNG BAN TRỊ SỰ
NGUYỄN THỊ QUỲNH TRANG

❑ **Tòa soạn**
Phòng 202 nhà T
Trường Đại học Thương mại
Số 79 đường Hồ Tùng Mậu
Mai Dịch, Cầu Giấy, Hà Nội

❑ **Điện thoại:** 024.37643219 máy lẻ 2102

❑ **Fax:** 024.37643228

❑ **Email:** tckhtm@tmu.edu.vn

❑ **Website:** tckhtm.tmu.edu.vn

❑ **GP hoạt động báo chí:**
Số 195/GP-BTTTT ngày 05/6/2023

❑ **Chế bản tại:** Tòa soạn
Tạp chí Khoa học Thương mại

❑ **In tại:** Cty TNHH In & TM Hải Nam

❑ **Nộp lưu chiểu:** 4/2026

HỘI ĐỒNG KHOA HỌC BIÊN TẬP

Đinh Văn Sơn - Đại học Thương mại (Chủ tịch)
Phạm Vũ Luận - Đại học Thương mại (Phó Chủ tịch)
Nguyễn Bách Khoa - Đại học Thương mại (Phó chủ tịch)
Phạm Minh Đạt - Đại học Thương mại (Ủy viên thư ký)

Các ủy viên

- **Vũ Thành Tự Anh** - ĐH Fulbright Việt Nam (Hoa Kỳ)
- **Lê Xuân Bá** - Viện QLKT TW
- **Hervé B. Boismery** - Đại học Reuinion (Pháp)
- **H. Eric Boutin** - Đại học Toulon Var (Pháp)
- **Nguyễn Thị Doan** - Hội Khuyến học Việt Nam
- **Haasis Hans** - Đại học Bremenr (Đức)
- **Lê Quốc Hội** - Đại học Kinh tế quốc dân
- **Nguyễn Thị Bích Loan** - Đại học Thương mại
- **Nguyễn Hoàng Long** - Đại học Thương mại
- **Nguyễn Mại** - Chuyên gia kinh tế độc lập
- **Dương Thị Bình Minh** - ĐH Kinh tế Tp Hồ Chí Minh
- **Hee Cheon Moon** - Hội Nghiên cứu TM Hàn Quốc
- **Bùi Xuân Nhàn** - Đại học Thương mại
- **Lương Xuân Quỳ** - Hội Khoa học kinh tế Việt Nam
- **Nguyễn Văn Song** - Học viện Nông nghiệp Việt Nam
- **Nguyễn Thanh Tâm** - Đại học California (Hoa Kỳ)
- **Trương Bá Thanh** - ĐH Kinh tế - Đại học Đà Nẵng
- **Đinh Văn Thành** - Viện Nghiên cứu thương mại
- **Đỗ Minh Thành** - Đại học Thương mại
- **Lê Đình Thắng** - Đại học Québec (Canada)
- **Trần Đình Thiên** - Viện Kinh tế Việt Nam
- **Nguyễn Quang Thuấn** - Viện Hàn lâm KHXH Việt Nam
- **Washio Tomoharu** - ĐH Kwansey Gakuin (Nhật Bản)
- **Lê Như Tuyền** - Grenoble École de Managment (Pháp)
- **Zhang Yujie** - Đại học Tsinghua (Trung Quốc)

ISSN 1859-3666
E-ISSN 2815-5726

MỤC LỤC

KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

1. Lê Hồng Ngọc - Khi nào nợ công trở nên quá lớn? Bằng chứng phi tuyến từ các quốc gia phát triển và đang phát triển. ***Mã số: 213.1MEco.11*** 3

When Does Public Debt Become Too Big? Nonlinear Evidence From Developed And Developing Countries

2. Lê Tiến Đạt - Năng lực chuyển đổi số của doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam: Bằng chứng định tính và nghiên cứu trường hợp tại Lâm Đồng. ***Mã số: 213.1DEco.12*** 18

Digital Transformation Capability Of Vietnamese Smes: Qualitative Evidence And Case Studies In Lam Dong Province

QUẢN TRỊ KINH DOANH

3. Lê Bảo Ngọc và Nguyễn Hoàng Việt - Nghiên cứu về ý định tái chế rác thải điện tử của người tiêu dùng: Vai trò điều tiết của nhận thức về tái chế phi chính thức. ***Mã số: 213.2SMET.21*** 33

Understanding consumers' e-waste recycling intention: The moderating role of perception of informal recycling

4. Chu Thị Hồng Hải - Chuyển đổi số hệ thống quỹ tín dụng nhân dân ở Việt Nam: vai trò ngân hàng đầu mối trong thúc đẩy tài chính toàn diện bền vững. ***Mã số: 213.2FiBa.21*** 51

Digital Transformation Of Vietnam's People's Credit Funds: The Role Of The Apex Bank In Promoting Sustainable Financial Inclusion

ISSN 1859-3666
E-ISSN 2815-5726

5. Nguyễn Thị Liên và Phạm Anh Phương - Tác động của căng thẳng công nghệ đến hành vi nghỉ việc thầm lặng của nhân lực ngành nhân sự và vai trò của kiệt sức công việc. ***Mã số: 213.2HRMg.21*** 64

The Impact of Technostress on Quiet Quitting Among Human Resource Professionals and the Mediating Role of Burnout

6. Lê Huyền Trang và Trần Hà Anh - Tác động của chất lượng trải nghiệm và giá trị cảm nhận đối với sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng tại một số chuỗi cà phê ở Hà Nội. ***Mã số: 213.2BMkt.21*** 76

The Impact of Experiential Quality anh Perceived Value on Customer Satisfaction and Loyalty: Evidence from Coffee Chain Stores in Hanoi

7. Nguyễn Thành Lâm và Phạm Văn Tuấn - Đánh giá ảnh hưởng của các nhân tố đến ý định sử dụng dịch vụ khám chữa bệnh tại nhà. ***Mã số: 213.2BMkt.21*** 89

Factors Influencing The Behavioral Intention To Use Home Healthcare Services

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

8. Bùi Thị Thanh, Phan Quốc Tấn, Lê Công Thuận, Phạm Tô Thục Hân và Nguyễn Thụy Nhật Nguyệt - Chia sẻ kiến thức trực tuyến và sự sáng tạo của nhân viên: Vai trò của khả năng sáng tạo và môi trường thành thạo. ***Mã số: 213.2HRMg.21*** 105

Online knowledge sharing and employee creativity: The role of creative ability and mastery climate

CHUYỂN ĐỔI SỐ HỆ THỐNG QUỸ TÍN DỤNG NHÂN DÂN Ở VIỆT NAM: VAI TRÒ NGÂN HÀNG ĐẦU MỐI TRONG THÚC ĐẨY TÀI CHÍNH TOÀN DIỆN BỀN VỮNG

Chu Thị Hồng Hải
Học viện Ngân hàng
Email: haict@hvnh.edu.vn

Ngày nhận: *01/02/2026* ***Ngày nhận lại:*** *09/03/2026* ***Ngày duyệt đăng:*** *13/03/2026*

Nghiên cứu đo lường mức trưởng thành số của hệ thống Quỹ tín dụng Nhân dân (QTDND) và xác định khoảng trống năng lực so với ngưỡng vận hành tối thiểu. Thiết kế hỗn hợp khám phá tuần tự được áp dụng để xây dựng công cụ đo lường và khảo sát toàn hệ thống, thu được 1.068/1.176 phản hồi hợp lệ. Kết quả theo khung E–A–GAP cho thấy mức trưởng thành số trung bình A = 1,70/5, thấp hơn đáng kể so với ngưỡng kỳ vọng E = 2,5, tạo GAP = 0,80. GAP tập trung lớn ở tài chính và hạ tầng, kéo theo hạn chế về dữ liệu, an ninh và dịch vụ số. Bài viết đề xuất chuyển từ mô hình đầu tư phân tán sang cơ chế điều phối nền tảng do ngân hàng đầu mối dẫn dắt, kết hợp với cơ chế tài trợ có điều kiện và lộ trình 2026-2030, nhằm thu hẹp GAP, nâng cao an toàn vận hành và thúc đẩy tài chính toàn diện số bền vững tại nông thôn.

Từ khóa*: Quỹ tín dụng Nhân dân; Chuyển đổi số; Ngân hàng đầu mối; Tài chính toàn diện bền vững; Điều phối nền tảng số.*

Keywords: *Digital transformation, People's Credit Funds (PCFs), Apex bank, Sustainable financial inclusion, Digital platform orchestration.*

JEL Classifications*: G21, O33, P13.*

DOI*: 10.54404/JTS.2026.213V.04*

1. Giới thiệu

Tài chính toàn diện là nền tảng để hiện thực hóa các Mục tiêu Phát triển Bền vững *(Sustainable Development Goals - SDGs)*, đặc biệt là các chỉ tiêu 1.4 và 8.10 về mở rộng tiếp cận tài chính cho nhóm yếu thế (United Nations(a), 2015; United Nations(b), 2015). Bằng chứng thực nghiệm cho thấy tiếp cận tài chính có quan hệ chặt chẽ với tích lũy hộ gia đình và tăng trưởng vĩ mô (Noor và cộng sự, 2022). Trong kỷ nguyên số, tài chính toàn diện không chỉ giúp giảm chi phí giao dịch và mở rộng tiếp cận tín dụng (Shen và cộng sự, 2023), mà còn góp phần thúc đẩy dịch chuyển thu nhập, đặc biệt với nhóm thu nhập thấp (Yan và cộng sự, 2024). Tuy nhiên, "tài chính toàn diện số bền vững" không chỉ là mở rộng độ phủ, mà đòi hỏi năng lực cung ứng dịch vụ liên tục, an toàn và chi phí hợp lý trên nền hạ tầng số hiệu quả.

Yêu cầu này đặt ra thách thức sống còn cho các tổ chức tài chính vi mô, vốn phải cân bằng giữa hiệu quả kinh tế và sứ mệnh xã hội (Kauffman & Riggins, 2012). Tại Việt Nam, thách thức này thể hiện rõ trong hệ thống Quỹ tín dụng Nhân dân (QTDND) - mạng lưới hợp tác xã tài chính với 1.176 đơn vị chủ yếu ở nông thôn (Bnews, 2024). Dưới áp lực thể chế từ các chính sách như Quyết định 749/QĐ-TTg và 810/QĐ-NHNN, chuyển đổi số đã trở thành yêu cầu tuân thủ để duy trì tính chính danh (DiMaggio & Powell, 1983; Ngân hàng Nhà nước, 2021). Tuy nhiên, sự thiếu hụt về vốn, nhân lực và hạ tầng khiến nhiều QTDND đối mặt với "bẫy năng lực" (Barney, 1991): chi phí đầu tư cao và rủi ro

công nghệ lớn nhưng không đủ điều kiện vượt qua ngưỡng vận hành tối thiểu để chuyển đổi số hiệu quả.

Về học thuật, đến nay còn thiếu nghiên cứu lượng hóa mức trưởng thành số ở cấp toàn hệ thống, xác định khoảng cách năng lực so với ngưỡng kỳ vọng và đánh giá các cơ chế điều phối khả thi. Gợi ý từ Lý thuyết nền tảng cho thấy hiệu quả chuyển đổi số sẽ được tối ưu nếu được tổ chức theo kiến trúc tích hợp, với ngân hàng đầu mối đóng vai trò điều phối hạ tầng số dùng chung (Fonteyne, 2007; Gawer & Cusumano, 2014).

Trên nền đó, nghiên cứu này tập trung trả lời ba câu hỏi: (i) mức trưởng thành số của hệ thống QTDND đang ở đâu? (ii) thiếu hụt tập trung ở trụ cột nào? và (iii) mô hình điều phối nào của ngân hàng đầu mối có thể giúp thu hẹp khoảng cách này? Đóng góp của bài viết được định vị theo logic "đo lường - chẩn đoán - thiết kế", nhằm đề xuất cơ chế điều phối nền tảng dùng chung giúp tối ưu chi phí và tăng năng lực vận hành an toàn cho tài chính toàn diện số ở nông thôn Việt Nam.

2. Tổng quan các tài liệu nghiên cứu và khung lý thuyết

2.1. Tổng quan các tài liệu nghiên cứu

2.1.1. Tài chính toàn diện số và phát triển bền vững ở nông thôn

Tài chính toàn diện được xem là nền tảng thúc đẩy SDG 1.4 và 8.10, với trọng tâm mở rộng tiếp cận tài chính chính thức cho nhóm chưa được phục vụ (Danladi và cộng sự, 2023; United Nations(a), 2015; United Nations(b), 2015). Trong giai đoạn đầu, cách tiếp cận chủ yếu dựa trên mở rộng mạng lưới vật lý và tín dụng nông thôn (Iqbal & Sami, 2017), cách tiếp cận này nhanh chóng bộc lộ những giới hạn về chi phí và khả năng mở rộng. Ngược lại, tài chính số giúp giảm chi phí giao dịch, nâng cao năng suất và mở rộng bao phủ, từ đó thúc đẩy phát triển bền vững (Noor và cộng sự, 2022; Yan và cộng sự, 2024). Tại các khu vực nông thôn, mobile banking và ngân hàng đại lý được ghi nhận là kênh giúp giảm rào cản địa lý và cải thiện khả năng tiếp cận vốn (Shen và cộng sự, 2023; Tiony & Yin, 2023).

2.1.2. Điều kiện bền vững

Dù có tiềm năng bao trùm, tài chính số cũng có thể làm gia tăng bất bình đẳng nếu thiếu các cơ chế thiết kế bao trùm. Ở cấp người dùng, rào cản công nghệ và thiếu hụt kỹ năng, năng lực số là nguyên nhân chính dẫn đến rủi ro bền vững (Friedline & Rauktis, 2014; Watts và cộng sự, 2025). Ở cấp tổ chức, các định chế tài chính vi mô đối mặt với nghịch lý "sứ mệnh - hiệu quả", khi áp lực thương mại hóa làm suy giảm động lực phục vụ nhóm yếu thế (Kauffman & Riggins, 2012). Đặc biệt, các tổ chức quy mô nhỏ ở nông thôn gặp khó trong tích lũy nguồn lực công nghệ, dẫn đến chi phí cao và hiệu quả thấp nếu đầu tư phân tán, manh mún.

2.1.3. Vai trò điều phối nền tảng và Ngân hàng đầu mối

Lý thuyết nền tảng số (Gawer & Cusumano, 2014) và thực tiễn hợp tác xã tín dụng (Fonteyne, 2007; McKillop & Wilson, 2011) cho thấy điều phối tập trung là chìa khóa giúp các tổ chức nhỏ "mượn quy mô", chia sẻ hạ tầng và chuẩn hóa vận hành. Việc tích hợp vào nền tảng mở giúp các đơn vị tiếp cận công nghệ hiện đại mà không cần tự đầu tư toàn bộ. Trong hệ sinh thái đó, ngân hàng đầu mối cần đóng vai trò "nhạc trưởng": thiết lập chuẩn dữ liệu, cung ứng hạ tầng số dùng chung và quản trị rủi ro hệ thống (Dorfleitner và cộng sự, 2022; Preziuso và cộng sự, 2023).

2.1.4. Khoảng trống nghiên cứu và hướng đóng góp

Tuy tài chính toàn diện số và Fintech đã được nghiên cứu rộng rãi, nhưng vẫn thiếu khung phân tích và bằng chứng thực nghiệm phù hợp với đặc thù hệ thống tín dụng hợp tác quy mô nhỏ như QTDND. Cụ thể: (i) thiếu đo lường mang tính hệ thống về mức trưởng thành số; (ii) thiếu đánh giá định lượng mức thiếu hụt so với chuẩn kỳ vọng; và (iii) thiếu mô hình triển khai/điều phối phù hợp với các ràng buộc về công nghệ - tổ chức - môi trường trong bối cảnh thể chế và năng lực tổ chức địa phương. Trong nghiên cứu này, TOE được sử dụng để cấu trúc hóa các ràng buộc theo ba lớp Technology – Organization - Environment, còn RBV giúp lý giải giới hạn tích lũy nguồn lực và năng lực số ở cấp đơn vị. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất một khung phân tích tích hợp TOE-RBV để đo lường khoảng cách năng lực (E-A-GAP) và thiết kế cơ chế điều phối nền tảng nhằm thúc đẩy tài chính toàn diện số bền vững.

2.2. Khung lý thuyết

Nghiên cứu sử dụng một khung tích hợp gồm ba nền tảng lý thuyết chủ đạo: (i) Lý thuyết Thể chế lý giải động lực chuyển đổi số dưới áp lực tuân thủ và yêu cầu đạt được tính chính danh; từ đó, hàm ý sự tồn tại của một giới hạn năng lực bắt buộc mà tổ chức phải đạt được để đảm bảo an toàn hệ thống; (ii) Quan điểm dựa trên Nguồn lực (RBV) và năng lực động lý giải vì sao các QTDND quy mô nhỏ khó tích lũy các năng lực số cốt lõi và dễ rơi vào trạng thái đình trệ khi đầu tư không vượt qua ngưỡng hiệu quả; (iii) Lý thuyết Nền tảng số cung cấp một logic can thiệp ở cấp hệ thống thông qua cơ chế điều phối hạ tầng dùng chung, chuẩn hóa dữ liệu - quy trình và nội hóa lợi ích theo quy mô. Bên cạnh đó, nghiên cứu sử dụng khung TOE (Technology - Organization - Environment) như một khung phân loại bối cảnh để cấu trúc hóa các trụ cột đo lường mức trưởng thành số và diễn giải sự khác biệt năng lực giữa các QTDND. Theo TOE, mức độ triển khai đổi mới công nghệ ở cấp tổ chức chịu ảnh hưởng đồng thời bởi điều kiện công nghệ, năng lực tổ chức và môi trường thể chế - thị trường (Tornatzky và cộng sự, 1990). Tính phù hợp của cơ chế này cần được xem xét trong bối cảnh thể chế và năng lực thực thi đặc thù.

2.2.1. Lý thuyết Thể chế

Theo DiMaggio và Powell năm 1983, tổ chức trong lĩnh vực tài chính không chỉ chịu áp lực tối ưu hóa kinh tế mà còn cần đạt được tính chính danh thể chế thông qua tuân thủ các chuẩn vận hành và yêu cầu quản lý. Trong bối cảnh chuyển đổi số, áp lực thể chế hàm ý rằng tổ chức cần vượt qua một giới hạn năng lực bắt buộc để duy trì khả năng tồn tại hợp pháp và vận hành an toàn.

Trong hệ thống tài chính chính thức, đặc biệt với các đơn vị tuyến cơ sở như QTDND, ngưỡng này không chỉ mang tính khuyến nghị mà dần trở thành một yêu cầu tối thiểu - có thể lượng hóa - phản ánh năng lực đáp ứng chuẩn số hóa do cơ quan quản lý đề ra. Cách tiếp cận này là cơ sở để xây dựng tham số E (Expected Maturity) trong khung phân tích GAP ở mục sau.

2.2.2. Quan điểm Nguồn lực và Năng lực động

Quan điểm dựa trên nguồn lực của Barney năm1991, cho rằng lợi thế cạnh tranh bền vững đến từ các nguồn lực có giá trị, hiếm, khó bắt chước và khó thay thế. Trong chuyển đổi số, "nguồn lực số" bao gồm: hạ tầng CNTT, dữ liệu (và khả năng quản trị dữ liệu), nhân lực số, quy trình số hóa và năng lực kiểm soát rủi ro công nghệ.

Đối với các tổ chức tài chính vi mô như QTDND, quy mô nhỏ và đặc thù phi lợi nhuận khiến bài toán đầu tư vào hạ tầng số đối mặt với gánh nặng chi phí cố định, trong khi năng lực tích lũy lại hạn chế. Khi thiếu năng lực động (Teece và cộng sự, 1997), các nỗ lực CĐS dễ bị phân mảnh và thiếu đồng bộ, dẫn tới chi phí tăng, rủi ro vận hành tích tụ và hình thành "bẫy năng lực" - khi năng lực số thấp kéo theo rủi ro cao và lợi ích thấp, khiến tổ chức càng khó tái đầu tư để vượt ngưỡng hiệu quả.

Từ đó, RBV và năng lực động gợi ý rằng mô hình "mỗi đơn vị tự làm" có nguy cơ khuếch đại phân mảnh công nghệ và bất ổn hệ thống. Một cơ chế hỗ trợ tập trung - cho phép chia sẻ và chuẩn hóa các năng lực số cốt lõi - là hướng can thiệp hợp lý cần được đánh giá thực nghiệm.

2.2.3. Lý thuyết Nền tảng và vai trò tổ chức đầu mối

Lý thuyết nền tảng xem nền tảng số như một kiến trúc mở cho phép các tổ chức tương tác, chia sẻ tài nguyên và đồng tạo giá trị trong hệ sinh thái (Gawer & Cusumano, 2014). Yếu tố cốt lõi không chỉ nằm ở công nghệ mà là thiết kế tiêu chuẩn, cơ chế kết nối và cấu trúc quản trị. Trong khung này, điều phối là chức năng trung tâm: tác nhân điều phối thiết lập chuẩn dữ liệu - quy trình, cung ứng hạ tầng lõi và bảo đảm vận hành an toàn theo logic mạng lưới.

Trong hệ thống hợp tác xã tín dụng, ngân hàng đầu mối có thể được định vị là hạt nhân trung tâm, không chỉ thực hiện chức năng thanh khoản mà còn điều phối chuyển đổi số. Các bằng chứng từ châu Âu (Fonteyne, 2007) cho thấy các mô hình hợp tác hoạt động bền vững khi tồn tại một thực thể trung tâm điều phối tiêu chuẩn, quy trình và công nghệ.

Chuyển sang bối cảnh số hóa, ngân hàng đầu mối có thể thực hiện vai trò "nhạc trưởng" điều phối các cấu phần hạ tầng số lõi (core banking, eKYC, thanh toán, dữ liệu, an ninh) để các QTDND tích hợp theo cơ chế "plug-in" phù hợp với mức sẵn sàng. Cách tiếp cận này không chỉ giảm chi phí đầu tư lặp

lại mà còn tăng khả năng tuân thủ và kiểm soát rủi ro toàn hệ thống.

2.3. Khung phân tích nghiên cứu

Từ ba nền tảng lý thuyết trên, nghiên cứu đề xuất một khung phân tích E-A-GAP làm nền cho đo lường và phân tích chính sách. Theo đó:

- A: Mức trưởng thành số thực tế của QTDND (Actual Maturity), được đo lường qua khảo sát tổng thể.

- E: Ngưỡng năng lực số kỳ vọng (Expected Maturity), đại diện cho mức năng lực tối thiểu mang tính tuân thủ và an toàn vận hành mà QTDND cần đạt được để duy trì hoạt động ổn định trong môi trường số.

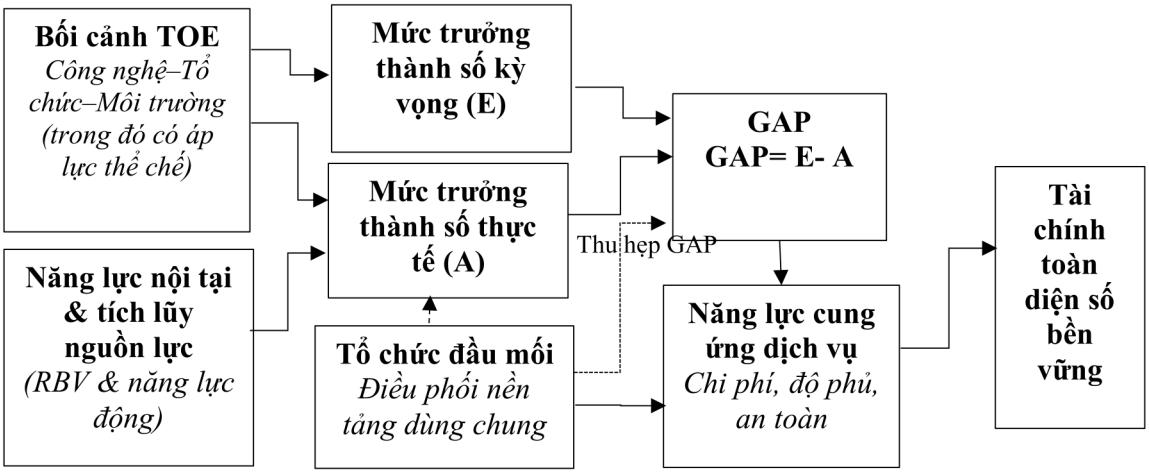
- GAP = E - A: Khoảng thiếu hụt cần được thu hẹp để đảm bảo vận hành an toàn và bao trùm.

Khung này cho phép đánh giá mức độ sẵn sàng của hệ thống và nhận diện trụ cột quan trọng cần ưu tiên can thiệp. Về bản chất, E không chỉ là một ngưỡng tuân thủ hình thức mà còn là "điểm tới hạn", tại đó rủi ro công nghệ, chi phí vận hành và mức độ phụ thuộc vào xử lý thủ công bắt đầu được kiểm soát ở mức tối thiểu. Khi **A < E**, đơn vị không chỉ "chưa đạt chuẩn" mà còn đang vận hành dưới ngưỡng an toàn tối thiểu, hàm ý rủi ro hệ thống tiềm ẩn và khả năng đứt gãy cao hơn trong quá trình số hóa. Các trụ cột và kết quả GAP được nhóm và diễn giải theo ba cấu phần TOE (Technology-Organization-Environment), qua đó xác định "nút thắt" bối cảnh và định hướng ưu tiên can thiệp ở cấp hệ thống. Trong đó, ngân hàng đầu mối được định vị là hạt nhân trung tâm của cơ chế điều phối nền tảng - cung ứng hạ tầng dùng chung, chuẩn hóa quy trình và tăng năng lực giám sát - nhằm thu hẹp GAP và nâng cao năng lực cung ứng tài chính số bền vững ở tuyến cơ sở.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thiết kế nghiên cứu

Nghiên cứu áp dụng thiết kế hỗn hợp khám phá tuần tự (sequential exploratory mixed-methods) (Creswell & Vicki, 2017). Quy trình gồm hai giai đoạn: (1) Định tính: phát triển Bộ chỉ số Trưởng thành số (DMI) theo nguyên tắc "định hướng chính sách - thích ứng thực tiễn", tích hợp các yêu cầu trong nước (QĐ 749, 810, 2158) và chuẩn mực quốc tế (International Monetary Fund - IMF, 2020; OECD, 2019); (2) Định lượng: khảo sát toàn bộ 1.176 QTDND để đo lường mức trưởng thành số thực tế (A), xác lập ngưỡng kỳ vọng tối thiểu (E) và chẩn đoán khoảng cách thiếu hụt (GAP). Bộ chỉ số DMI được cấu trúc theo TOE nhằm đảm bảo nhất quán giữa thiết kế thang đo và diễn giải kết quả theo các ràng buộc công nghệ - tổ chức - môi trường ở cấp hệ thống. Cách tiếp cận này ưu tiên đo lường và chẩn đoán chính sách, thay vì kiểm định các quan hệ nhân quả. Theo đó, tham số E được sử dụng như một ngưỡng tham chiếu tối thiểu về an toàn vận hành và mức sẵn sàng số, làm cơ sở để nhận diện mức độ thiếu hụt của hệ thống.



(Nguồn: Tác giả đề xuất)

Hình 1: *Mô hình E-A-GAP trong thúc đẩy tài chính toàn diện số bền vững*

3.2. Phát triển thang đo DMI và kiểm định nội dung

Thang đo DMI được thiết kế theo cấu trúc TOE (Tornatzky và cộng sự, 1990), phản ánh ngưỡng năng lực số tối thiểu để một QTDND vận hành an toàn trong môi trường số. Quy trình phát triển trải qua bốn bước: (i) Tổng hợp trên 100 biến quan sát từ tài liệu chính sách tại Việt nam và khung tham chiếu quốc tế; (ii) Chuẩn hóa thuật ngữ, loại trùng lặp và phân nhóm thành 8 trụ cột năng lực; (iii) Kiểm định nội dung thông qua phỏng vấn bán cấu trúc với 30 chuyên gia (NHNN, Co-opBank, lãnh đạo QTDND). (iv) Thử nghiệm sơ bộ tại 3 QTDND đại diện 3 miền để tinh chỉnh bảng hỏi.

Nhóm chuyên gia được lựa chọn theo phương pháp chọn mẫu có chủ đích, với tiêu chí tối thiểu là có từ 5 năm kinh nghiệm trở lên trong một hoặc nhiều lĩnh vực liên quan như quản lý QTDND, thanh tra - giám sát ngân hàng, vận hành ngân hàng hợp tác, chuyển đổi số, quản trị hệ thống hoặc an toàn thông tin. Thành phần chuyên gia bao gồm đại diện đang đảm nhiệm vị trí quản lý/chuyên môn chủ chốt tại Ngân hàng Nhà nước, Co-opBank và lãnh đạo QTDND; trong đó, các chuyên gia thuộc NHNN và Co-opBank chủ yếu ở cấp lãnh đạo phòng, ban và lãnh đạo các QTDND, nhằm bảo đảm bộ chỉ số phản ánh đồng thời yêu cầu quản lý, khả năng triển khai và đặc thù vận hành ở tuyến cơ sở.

Bảng hỏi hoàn chỉnh gồm 91 biến quan sát, sử dụng thang Likert 5 mức (1 = Khởi động, 5 = Dẫn dắt), bao phủ 8 trụ cột năng lực chính. Chi tiết được trình bày tại Bảng 1.

3.3. Thu thập dữ liệu và mẫu nghiên cứu

Khảo sát được triển khai theo phương pháp tổng điều tra trên 1.176 QTDND đang hoạt động, thông qua hệ thống khảo sát trực tuyến của ngân hàng Hợp tác xã. Mỗi QTDND được cấp một tài khoản định danh gắn với mã quỹ, bảo đảm nguyên tắc "một đơn vị - một bộ trả lời". Do đặc thù nhân sự ở tuyến cơ sở, bảng hỏi được phân luồng theo

Bảng 1: *Cấu trúc thang đo DMI: 8 trụ cột, độ tin cậy và nội dung đo lường và số biến quan sát theo từng trụ cột*

Trụ cột đo lường	Lý thuyết ánh xạ *	Số biến quan sát	Cronbach's Alpha	Nội dung đo lường chính
Nhận thức & Lãnh đạo	Institutional/Absorptive	12	0,700	Định hướng chiến lược, cam kết và nhận thức số của lãnh đạo
Thể chế & Quy trình	Institutional/TOE	13	0,72	Mức độ chuẩn hóa quy trình, số hóa văn bản và vận hành nội bộ
Hạ tầng & Kết nối	TOE (Technology)	12	0,840	Hệ thống phần mềm lõi, thiết bị phần cứng và kết nối mạng
Dữ liệu & Phân tích	Absorptive/TOE	13	0,790	Năng lực thu thập, lưu trữ, phân tích và sử dụng dữ liệu
An ninh & Bảo mật	TOE (Organization)	14	0,935	Tuân thủ bảo mật thông tin và năng lực quản trị rủi ro
Sản phẩm & Dịch vụ số	Institutional/TOE	10	0,527	Mức độ số hóa sản phẩm, đa dạng hóa kênh phân phối và tiện ích số
Nguồn lực tài chính	Institutional	9	0,71	Khả năng đầu tư công nghệ, tiếp cận hỗ trợ chính sách, tài trợ
Trải nghiệm khách hàng	TOE/Absorptive	8	0,726	Mức độ hài lòng, hỗ trợ người dùng, khả năng tiếp cận dịch vụ số

(Nguồn: Tác giả đề xuất từ tổng hợp các yêu cầu chính sách và khung tham chiếu, bao gồm Quyết định 810/QĐ-NHNN năm 2021, Quyết định 2158/QĐ-BTTTT năm 2020 và các tài liệu tham khảo của IMF, OECD, World Bank; có điều chỉnh qua thẩm định chuyên gia và khảo sát thử và dữ liệu khảo sát)

hai nhóm người trả lời (lãnh đạo và cán bộ nghiệp vụ) nhằm đảm bảo tính chính xác chuyên môn. Hệ thống chỉ ghi nhận khảo sát "hoàn thành" khi cả hai nhóm hoàn tất phần được phân công. Sau khi làm sạch dữ liệu và loại bỏ phiếu không hợp lệ, nghiên cứu thu được 1.068 phản hồi hợp lệ (tương đương 95,6% tổng thể), đảm bảo độ bao phủ toàn hệ thống và nâng cao độ tin cậy của các suy luận thống kê.

3.4. Phân tích dữ liệu và thiết lập tham số E-A-GAP

Dữ liệu sau làm sạch được xử lý và kiểm định độ tin cậy nội tại bằng hệ số Cronbach's Alpha. 7/8 trụ cột đạt giá trị alpha > 0.7, xác nhận tính ổn định của thang đo (Bảng 1). Riêng trụ cột "Sản phẩm và Dịch vụ số" ghi nhận hệ số Cronbach's Alpha thấp hơn ngưỡng thông thường, phản ánh mức độ triển khai chưa đồng bộ giữa các QTDND. Trong nghiên cứu này, trụ cột này vẫn được giữ lại không phải như một cấu phần dùng để suy luận quan hệ nhân quả, mà như một chiều đo chẩn đoán hiện trạng, nhằm phản ánh đúng tính chất phân mảnh và khác biệt lớn về mức độ triển khai dịch vụ số giữa các đơn vị tuyến cơ sở. Vì vậy, kết quả của trụ cột này được diễn giải theo hướng mô tả hiện trạng hơn là cơ sở cho các suy luận về định lượng như các trụ cột còn lại.

Tham số trọng yếu của nghiên cứu là ngưỡng kỳ vọng tối thiểu (E) - đại diện cho điểm tới hạn an toàn trong quản trị rủi ro vận hành. Ngưỡng E = 2,5 được xác lập dựa trên chuẩn phân loại tại Quyết định 2158/QĐ-BTTTT năm 2023 và mục tiêu chính sách tại Quyết định 810/QĐ-NHNN năm 2021 (Bộ Thông tin và Truyền thông, 2023; Ngân hàng Nhà nước, 2021), theo đó:

Mức 3 - Hình thành: là ngưỡng tối thiểu để quy trình được chuẩn hóa và kiểm soát, yêu cầu toàn bộ tổ chức tín dụng đạt được vào năm 2025.

Mức 2 - Bắt đầu: phản ánh trạng thái lặp lại nhưng chưa có chuẩn hóa, vẫn dựa nhiều vào cá nhân.

Do đó, E = 2,5 được xem là ranh giới chuyển tiếp giữa trạng thái vận hành tự phát và trạng thái vận hành có kiểm soát - mức sàn cần thiết để đảm bảo an toàn tối thiểu đối với các tổ chức tài chính vi mô. Nói cách khác, đây là ngưỡng mà tại đó rủi ro công nghệ và chi phí vận hành bắt đầu được kiểm soát ở mức chấp nhận tối thiểu. Nếu A < E, đơn vị không chỉ chưa đạt kỳ vọng chuyển đổi số mà còn đang vận hành dưới ngưỡng an toàn tối thiểu, nơi rủi ro vận hành, chi phí duy trì hệ thống cũ và nguy cơ gián đoạn dịch vụ có xu hướng gia tăng. Việc thiết lập E = 2,5 làm ngưỡng tham chiếu trong phân tích GAP cho phép định lượng chính xác thiếu hụt năng lực, định vị mức độ rủi ro vận hành và gợi mở trụ cột ưu tiên can thiệp ở cấp hệ thống.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Mức trưởng thành số và đặc trưng phân bố của hệ thống QTDND

Khảo sát được triển khai trên toàn bộ 1.176 QTDND đang hoạt động; sau làm sạch dữ liệu, 1.068 phản hồi hợp lệ được đưa vào phân tích (95,6% tổng thể), bảo đảm độ bao phủ toàn hệ thống. Kiểm định độ tin cậy nội tại cho thấy 7/8 trụ cột đạt Cronbach's Alpha ≥ 0,70, trong đó "An ninh & Bảo mật" đạt mức α = 0,935 (rất cao). Riêng trụ cột "Sản phẩm & Dịch vụ số" có hệ số thấp hơn (α = 0,527), phản ánh sự rất không đồng đều trong triển khai số hóa giữa các QTDND. Tuy nhiên, trụ cột này vẫn được giữ lại để phản ánh đúng thực trạng phân mảnh và được diễn giải ở phần sau. Thông tin khảo sát được phân tích và tổng hợp theo bảng 2 dưới đây:

Điểm trưởng thành số trung bình toàn hệ thống đạt A = 1,70 trên thang 5 điểm, tương ứng Mức 1 - "Khởi động" theo khung 2158/QĐ-BTTTT. Khi đối chiếu với ngưỡng kỳ vọng E = 2,5, hệ thống ghi nhận GAP = 0,80, phản ánh độ lệch lớn giữa mục tiêu chính sách và năng lực thực thi hiện tại. Khoảng cách này mang tính nền tảng: hệ thống được kỳ vọng đóng vai trò kênh tài chính vi mô nông thôn, nhưng lại thiếu ngưỡng năng lực tối thiểu để vận hành an toàn trong môi trường số.

Kết quả phân loại theo mức trưởng thành (Bảng 3, hình 2) cho thấy vị trí xuất phát thấp: 97% QTDND ở Mức 1-2, chỉ 3% đạt Mức 3-4 và không có đơn vị nào đạt Mức 5 - Dẫn dắt. Cấu trúc này hàm ý hệ thống thiếu những "hạt nhân lan tỏa", khiến mô hình phát triển tự đầu tư - tự triển khai khó đạt được tốc độ chuyển đổi kỳ vọng.

Phân tích theo trụ cột (Bảng 2, Hình 3) cho thấy sự mất cân đối rõ rệt giữa "động lực" và "đòn bẩy thực thi". Các trụ cột thể hiện định

Bảng 2: *Điểm trung bình và mức độ trưởng thành theo từng trụ cột*

Nhóm yếu tố	Trụ cột năng lực	Điểm A (Thực tế)	Điểm E (Kỳ vọng)	GAP (E -A)	Nhận định sơ bộ	Đánh giá mức độ
Nguồn lực	Nguồn lực tài chính	1,38	2,50	1,12	Yếu nhất, tạo rào cản đầu tư	Nghiêm trọng nhất
	Hạ tầng & Kết nối	1,51	2,50	0,99	Thiếu đồng bộ, năng lực thấp	Nghiêm trọng
Đầu ra	Sản phẩm & Dịch vụ số	1,60	2,50	0,90	Mới ở giai đoạn thử nghiệm	Cao
	An ninh & Bảo mật	1,63	2,50	0,87	Sơ khai, tiềm ẩn rủi ro vận hành	Cao
Vận hành	Dữ liệu & Phân tích	1,76	2,50	0,74	Tiềm năng nhưng chưa khai thác hiệu quả	Cao
	Thể chế & Quy trình	1,89	2,50	0,61	Còn thủ công, thiếu hướng dẫn chuẩn	Trung bình
Động lực	Nhận thức & Lãnh đạo	1,94	2,50	0,56	Tích cực, thể hiện cam kết chính trị	Trung bình
	Trải nghiệm khách hàng	1,94	2,50	0,56	Nhu cầu thị trường đã hình thành rõ	Trung bình

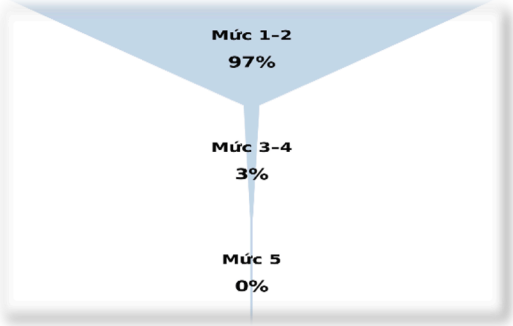
(Nguồn: Phân tích từ dữ liệu khảo sát)

Bảng 3: *Tỷ lệ QTDND theo mức độ*

Mức trưởng thành	Tên gọi	Tỷ lệ (%)
Mức 1	Khởi động	45.0%
Mức 2	Bắt đầu	52.0%
Mức 3	Hình thành	2.5%
Mức 4	Nâng cao	0.5%
Mức 5	Dẫn dắt	0.0%

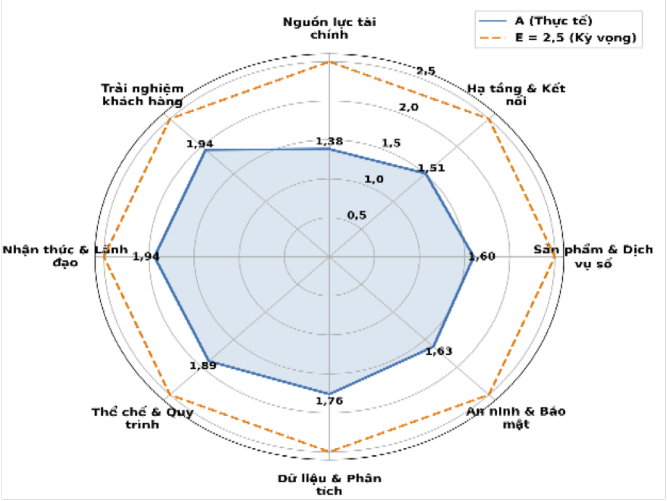
(Nguồn: Theo dữ liệu khảo sát)

hướng như Nhận thức & Lãnh đạo và Trải nghiệm khách hàng có điểm cao nhất (A = 1,94), cho thấy áp lực chuyển đổi đã hiện diện từ cả phía lãnh đạo và thị trường. Ngược lại, năng lực nền tảng lại yếu rõ rệt, đặc biệt là Nguồn lực tài chính (1,38) và Hạ tầng & Kết nối (1,51). Khoảng cách giữa mức trưởng thành thực tế (A) và ngưỡng kỳ vọng (E) xuất hiện ở tất cả các trụ cột, rõ nhất ở các năng lực nền tảng. Điều này gợi ý thiếu hụt không chỉ xuất hiện ở một vài chiều riêng lẻ, mà mang tính phổ biến và có chiều sâu ở nhiều năng lực của toàn hệ thống.



(Nguồn: Theo dữ liệu khảo sát)

Hình 2: *Phân bố mức trưởng thành số của hệ thống QTDND trưởng thành số*



(Nguồn: Phân tích theo dữ liệu khảo sát)

Hình 3: *So sánh mức trưởng thành số thực tế (A) và ngưỡng kỳ vọng (E) theo các trụ cột*

Theo đó, khoảng cách giữa A và E không chỉ phản ánh thiếu hụt năng lực số nội bộ, mà còn gợi ý giới hạn trong khả năng cung ứng dịch vụ tài chính chính thức một cách liên tục, an toàn và chi phí hợp lý ở khu vực nông thôn. Vì vậy, thu hẹp GAP có thể được xem là điều kiện nền tảng để mở rộng tài chính toàn diện số theo hướng bền vững, thông qua nâng cao khả năng kết nối, chuẩn hóa và an toàn vận hành của hệ thống QTDND.

4.2. Phân tích khoảng trống E-A

Nghiên cứu sử dụng GAP với E = 2,5/5, ngưỡng kỳ vọng tối thiểu phản ánh mức sẵn sàng cơ bản để vận hành an toàn hệ thống tài chính số, được xây dựng trên cơ sở tổng hợp các chuẩn khung như Bộ chỉ số chuyển đổi số của Bộ TTTT (2023), Quyết định 810 của NHNN (2021). Theo đó, GAP = E - A được dùng để lượng hóa mức thiếu hụt năng lực, GAP càng lớn phản ánh mức thiếu hụt càng nghiêm trọng và là căn cứ ưu tiên can thiệp.

4.2.1. GAP toàn hệ thống

Với A = 1,70 và E = 2,50, hệ thống ghi nhận GAP = 0,80. Khoảng cách này hàm ý rủi ro chính sách: nếu yêu cầu chuẩn hóa/liên thông của ngành tăng nhanh (dữ liệu, quy trình, an toàn thông tin, kết nối dịch vụ số), nhiều QTDND có thể không đạt mức năng lực tối thiểu để tham gia ổn định, làm suy giảm hiệu quả triển khai CĐS theo định hướng toàn ngành. Vì vậy, thu hẹp GAP có thể được xem là điều kiện nền tảng để mở rộng tài chính toàn diện số theo hướng bền vững, khi các QTDND đạt được mức vận hành an toàn tối thiểu và có khả năng tham gia ổn định vào hạ tầng số dùng chung của hệ thống

4.2.2. Cấu trúc GAP theo trụ cột

GAP không phân bộ đồng đều mà tập trung mạnh vào nhóm đầu vào. Hai trụ cột có GAP lớn nhất là: Nguồn lực tài chính (GAP = 1,12); Hạ tầng & Kết nối (GAP = 0,99). Đây là các điều kiện nền quyết định khả năng triển khai và duy trì chuyển đổi số. Thiếu hụt ở đây khiến quá trình số hóa bị chặn ngay từ giai đoạn đầu và làm suy yếu khả năng hình thành năng lực số tối thiểu ở cấp đơn vị.

Ở nhóm năng lực vận hành và đầu ra, thiếu hụt vẫn lớn: Sản phẩm & Dịch vụ số (GAP = 0,90); An ninh & Bảo mật (GAP = 0,87); Dữ liệu & Phân tích (GAP = 0,74). Kết quả này không nhằm xác lập quan hệ nhân quả chặt chẽ, nhưng gợi ý một vòng lặp thiếu hụt mang tính hai chiều giữa tài chính và hạ tầng. Một mặt, năng lực tài chính thấp làm các QTDND khó đầu tư hạ tầng lõi, kết nối, bảo trì và nâng cấp an toàn. Mặt khác, hạ tầng phân tán, lạc hậu và kém tích hợp lại làm tăng chi phí vận hành, chi phí bảo trì, chi phí tuân thủ và chi phí xử lý rủi ro công nghệ, từ đó tiếp tục bào mòn nguồn lực đầu tư mới

Điều này cho thấy một chuỗi lệ thuộc rõ rệt: khi tài chính và hạ tầng yếu, các năng lực tiếp theo khó phát triển đồng bộ. Ngược lại, nhóm động lực như Nhận thức & Lãnh đạo và Trải nghiệm khách hàng có GAP thấp hơn (0,56), khẳng định điểm nghẽn không nằm chủ yếu ở cam kết hay nhu cầu, mà ở năng lực thực thi và điều kiện nền tảng. Nói cách khác, động lực chuyển đổi đã hiện diện, nhưng hệ thống vẫn thiếu các "đòn bẩy" cần thiết để chuyển động lực đó thành năng lực vận hành số ổn định và an toàn.

4.2.3. Thiếu hụt mang tính hệ thống

Kết quả cho thấy GAP lớn là vấn đề chung của toàn hệ thống, không chỉ tập trung ở một vài trụ cột hay một số đơn vị cá biệt. Điều này hàm ý rằng mô hình phát triển phân tán - mỗi đơn vị tự đầu tư, tự triển khai - khó có thể đáp ứng yêu cầu chuẩn hóa đang ngày càng gia tăng.

Tóm lại, GAP phản ánh một vấn đề thiết kế hệ thống, không đơn thuần là vấn đề năng lực của từng đơn vị. Thiếu hụt nền tảng lan tỏa sang các trụ cột khác, gợi mở nhu cầu về một cơ chế điều phối tập trung - nội dung được thảo luận sâu hơn trong phần 5.

5. Thảo luận và hàm ý chính sách

5.1. Thảo luận về bẫy năng lực và thiết kế hệ thống

Kết quả thực nghiệm chỉ ra rằng chuyển đổi số của hệ thống QTDND đang mắc kẹt trong nghịch lý: động lực đã hình thành, nhưng năng lực nền tảng thiếu hụt nghiêm trọng (GAP = 0,80). Sự thiếu hụt tập trung ở *Nguồn lực tài chính* và *Hạ tầng & kết nối* đã kéo theo sự suy yếu đồng bộ của các năng lực vận hành như dữ liệu, an toàn và dịch vụ số.

Mẫu hình GAP này xác nhận sự tồn tại của "bẫy năng lực". Đây không đơn thuần là sự chậm trễ của các đơn vị cá biệt, mà là hệ quả của một trạng thái cân bằng kém hiệu quả ở cấp hệ thống. Khi mỗi QTDND quy mô nhỏ phải "tự đầu tư - tự vận hành", gánh nặng chi phí cố định cho hạ tầng lõi, kết nối, chuẩn hóa dữ liệu và tuân thủ an toàn trở nên quá lớn, làm triệt tiêu hiệu quả đầu tư và đẩy "giá thành số hóa" lên cao. Trong bối cảnh đó, phần lớn nguồn lực hiện có thường phải ưu tiên cho việc duy trì hoạt động tối thiểu trên nền hệ thống cũ, thay vì tạo ra bước nhảy đủ lớn để vượt qua ngưỡng năng lực tối thiểu.

Vì vậy, "bẫy năng lực" ở đây cần được hiểu như một vòng lặp tự củng cố: thiếu nguồn lực dẫn đến đầu tư manh mún; đầu tư manh mún làm hạ tầng kém đồng bộ và chi phí vận hành tăng; chi phí vận hành tăng lại tiếp tục bào mòn nguồn lực cho đầu tư mới. Khi trạng thái này kéo dài, hệ thống dễ rơi vào tình trạng "kiệt quệ số", tức là phải chi chủ yếu để duy trì trạng thái hoạt động hiện hữu, nhưng không đủ khả năng tích lũy để nâng cấp lên mức vận hành có kiểm soát. Theo nghĩa đó, vấn đề không chỉ là "chậm chuyển đổi số", mà là khó thoát khỏi ngưỡng vận hành thấp nếu không có một cơ chế phối hợp và chia sẻ chi phí ở cấp hệ thống.

Về mặt thể chế, đây là rủi ro chính sách đáng lưu ý: khi yêu cầu chuẩn hóa ngày càng cao, tuyến cơ sở không kịp thích ứng sẽ bị lệch nhịp và có nguy cơ bị loại trừ khỏi hệ sinh thái tài chính số. Vì vậy, can thiệp hiệu quả cần chuyển từ yêu cầu từng đơn vị "tự đạt chuẩn" sang thiết kế "năng lực vận hành tối thiểu" ở cấp hệ thống thông qua điều phối tập trung, qua đó giảm chi phí cố định, tăng khả năng chuẩn hóa và thu hẹp GAP một cách bền vững hơn.

5.2. Hàm ý lý thuyết và đóng góp nghiên cứu

Trên nền tảng thực nghiệm, nghiên cứu đóng góp ba nối kết lý thuyết - chính sách quan trọng:

Thứ nhất (Thể chế hóa đo lường): Việc lượng hóa ngưỡng kỳ vọng tối thiểu (E=2,5) cho phép chuyển các yêu cầu tuân thủ trừu tượng thành tham số định lượng, giúp xác định rõ "khoảng trống chính sách" thông qua chỉ số GAP.

Thứ hai (Thực chứng hóa RBV): Kết quả chứng minh rằng thiếu hụt không nằm ở nhận thức, mà ở khả năng tích lũy nguồn lực cốt lõi. Vòng lặp *Thiếu nguồn lực/Triển khai manh mún Hiệu quả thấp* chính là cơ chế tạo ra "bẫy năng lực".

Thứ ba (Cụ thể hóa Lý thuyết Nền tảng): Nghiên cứu cung cấp bằng chứng cho thấy khi thiếu hụt mang tính hệ thống và bị ràng buộc bởi quy mô, logic điều phối nền tảng (dùng chung hạ tầng - chuẩn hóa tích hợp) là một giải pháp khả thi để vượt qua giới hạn của mô hình phân tán.

5.3. Hàm ý chính sách về điều phối số

Để thu hẹp GAP một cách bền vững, chính sách cần chuyển dịch từ mô hình "sở hữu" sang "truy cập", trong đó hạ tầng lõi và một số dịch vụ dùng chung được điều phối tập trung để các QTDND tích hợp và sử dụng. Kết quả nghiên cứu cho thấy hướng đi này đặc biệt cần thiết trong bối cảnh động lực chuyển đổi đã hình thành nhưng đòn bẩy thực thi còn yếu, khiến mô hình phát triển phân tán khó tạo ra bước nhảy đủ lớn để vượt qua ngưỡng năng lực tối thiểu.

Hướng đi này có cơ sở thực tiễn nhất định, bởi Co-opBank hiện đã thực hiện vai trò ngân hàng đầu mối của hệ thống QTDND, đồng thời triển khai một số nền tảng và dịch vụ số như CF-eBank, Mobile Banking và các hoạt động hỗ trợ QTDND về sản phẩm, dịch vụ và chuyển đổi số (Ngân hàng Hợp tác xã Việt Nam, 2024; Ngân hàng Hợp tác xã Việt Nam, n.d.-a, 2024). Bên cạnh đó, mô hình đại lý thanh toán giữa Co-opBank và QTDND cho thấy khả năng mở rộng cung ứng dịch vụ tài chính trên nền liên kết hệ thống, nhất là tại khu vực nông thôn, vùng sâu, vùng xa; đồng thời đã hình thành các yêu cầu về đào tạo, chuẩn nghiệp vụ, kiểm soát giao dịch và phần mềm quản lý dùng chung (Ngân hàng Hợp tác xã Việt Nam, n.d.-b, 2024).

Trên cơ sở đó, bốn nhóm chính sách có thể được ưu tiên. *Thứ nhất*, phát triển tổ chức đầu mối theo hướng điều phối hạ tầng số dùng chung trên nền các năng lực đã có, thay vì để mỗi QTDND tự đầu tư và vận hành phân tán. *Thứ hai*, điều chỉnh trọng tâm giám sát từ chỉ tiêu mang tính thương mại sang chỉ tiêu về kết nối, chuẩn hóa và tuân thủ, như tỷ lệ kết nối thành công vào hạ tầng dùng chung, tỷ lệ nghiệp vụ được chuẩn hóa dữ liệu và mức độ tuân thủ quy trình an toàn thông tin. *Thứ ba*, thiết lập cơ chế hỗ trợ có điều kiện cho chi phí tích hợp, đào tạo và vận hành nền tảng dùng chung. *Thứ tư*, cung cấp gói quản trị số mẫu cho QTDND, gồm quy trình vận hành chuẩn, mẫu kế hoạch chuyển đổi số và tài liệu đào tạo đơn giản hóa, nhằm chuyển hóa động lực thành hành động chuẩn xác và giảm rủi ro vận hành do thiếu hướng dẫn.

5.4. Lộ trình chính sách 2026-2030

Kết quả thực nghiệm cho thấy GAP lớn nhất tập trung ở các năng lực nền, do đó, lộ trình chính sách cần được thiết kế theo thứ tự ưu tiên có điều kiện: (i) chuẩn hóa nền tảng và tuân thủ tối thiểu; (ii) triển khai nền tảng dùng chung theo cụm để giảm chi phí triển khai và kiểm soát rủi ro; (iii) mở rộng tích hợp và tối ưu hóa để liên thông với hạ tầng số toàn ngành. Cách tiếp cận theo pha giúp chính sách vừa khả thi với năng lực tuyến cơ sở, vừa đo lường được tiến độ thông qua các đầu ra tối thiểu và KPI giám sát, cụ thể:

6. Kết luận

Dựa trên dữ liệu tổng điều tra toàn hệ thống, nghiên cứu cho thấy chuyển đổi số của QTDND đang mắc kẹt trong một "bẫy khởi động" mang tính hệ thống: mức trưởng thành số còn thấp hơn ngưỡng vận hành tối thiểu, trong khi thiếu hụt tập trung ở các năng lực nền tảng như tài chính và hạ tầng. Điều này

Bảng 4: *Lộ trình điều phối nền tảng 2026-2030 theo pha*

Pha	Trọng tâm can thiệp	Đầu ra tối thiểu	Chỉ tiêu giám sát đề xuất (KPI)
Pha 1 (2026)	Chuẩn hóa nền tảng + tuân thủ tối thiểu	- Ban hành chuẩn dữ liệu & quy trình; - Kết nối trục thanh toán; - Thiết lập chuẩn an toàn thông tin (ATTT) nền.	- 100% hoàn tất đánh giá DMI; - 100% kết nối thanh toán; - 100% đạt checklist ATTT cơ bản.
Pha 2 (2027-2028)	Vận hành nền tảng dùng chung	- Vận hành nền tảng dùng chung theo cụm sẵn sàng; - Chuẩn hóa cơ chế tích hợp "plug-in" (mẫu dữ liệu/quy trình/chuẩn kết nối); - Tổ chức hỗ trợ triển khai và đào tạo phân tầng theo vai trò; (4) thiết lập cơ chế giám sát rủi ro công nghệ tập trung theo cụm.	- 100% tích hợp nền tảng cụm; - Tỷ lệ nghiệp vụ số hóa đạt chuẩn; - Tỷ lệ xử lý sự cố ATTT đúng hạn.
Pha 3 (2029-2030)	Liên thông & Tối ưu hóa	- Kết nối API toàn ngành; - Áp dụng bộ chỉ số giám sát rủi ro tự động; - Nâng cao tỷ lệ giao dịch số.	- 70 - 100% QTDND đạt DMI ≥ "Hình thành". - 70% giao dịch được số hóa. - Xu hướng cải thiện chi phí và ATTT khắc phục sự cố (nếu áp dụng)

(Nguồn: Tác giả đề xuất trên cơ sở phân tích thực trạng và xin ý kiến chuyên gia)

phản ánh một thất bại phối hợp, nơi các nỗ lực đầu tư phân tán khó vượt qua bất lợi về quy mô và rủi ro vận hành.

Trên cơ sở đó, hàm ý chính sách cốt lõi là cần chuyển từ mô hình "sở hữu riêng lẻ" sang cơ chế điều phối nền tảng số dùng chung. Trong bối cảnh hiện nay, Co-opBank có thể được phát triển theo hướng tổ chức đầu mối cung ứng một số hạ tầng và dịch vụ số dùng chung, đồng thời hỗ trợ chuẩn hóa dữ liệu và tăng cường quản trị rủi ro tập trung. Khi kết hợp với cơ chế hỗ trợ phù hợp, đây là hướng đi khả thi để thu hẹp GAP, nâng cao năng lực vận hành và thúc đẩy tài chính toàn diện số bền vững ở khu vực nông thôn.

Nghiên cứu vẫn có hạn chế về cách tiếp cận cắt ngang và phạm vi đo lường. Các nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng theo thời gian, theo nhóm quy mô và đánh giá cụ thể hơn năng lực điều phối của tổ chức đầu mối.◆

***Tài liệu tham khảo*:**

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99-120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108;

Bnews. (2024). Ngân hàng Nhà nước lấy ý kiến cơ cấu hệ thống Quỹ tín dụng nhân dân. Truyền hình Thông tấn.Truy cập ngày 12/12/2025 tại: *Https://Bnews.vn/Ngan-Hang-Nha-Nuoc-Lay-y-Kien-Co-Cau-He-Thong-Quy-Tin-Dung-Nhan-Dan/380066.Html.*

Bộ Thông tin và Truyền thông. (2023). *Quyết định số 2158/QĐ-BTTTT về việc xác định Bộ chỉ số đánh giá mức độ chuyển đổi số doanh nghiệp*. Truy cập ngày 12/12/2025 tại Https://Thuvienphapluat.vn/van-Ban/Doanh-Nghiep/Quyet-Dinh-2158-QD-BTTTT-2023-Xac-Dinh-Chi-so-Danh-Gia-Muc-Do-Chuyen-Doi-so-Doanh-Nghiep-585832.Aspx.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2017). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE Publications. Truy cập ngày 12/12/2025 tại https://us.sagepub.com/en-us/nam/designing-and-conducting-mixed-methods-research/book241842#features.

Danladi, S., Prasad, M. S. V., Modibbo, U. M., Ahmadi, S. A., & Ghasemi, P. (2023). Attaining Sustainable Development Goals through Financial Inclusion: Exploring Collaborative Approaches to Fintech Adoption in Developing Economies. *Sustainability*, *15*(17), 13039. https://doi.org/10.3390/su151713039.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, *48*(2), 147. https://doi.org/10.2307/2095101.

Dorfleitner, G., Forcella, D., & Nguyen, Q. A. (2022). The digital transformation of microfinance institutions: an empirical analysis. *Journal of Applied Accounting Research*, *23*(2), 454–479. https://doi.org/10.1108/JAAR-02-2021-0041.

Fonteyne, W. (2007). Cooperative Banks in Europe: Policy Issues. *IMF Working Papers*, *07*(159), 1. https://doi.org/10.5089/9781451867237.001.

FRIEDLINE, T., & RAUKTIS, M. (2014). Young People Are the Front Lines of Financial Inclusion: A Review of 45 Years of Research. *Journal of Consumer Affairs*, *48*(3), 535-602. https://doi.org/10.1111/joca.12050.

Gawer, A., & Cusumano, M. A. (2014). Industry Platforms and Ecosystem Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, *31*(3), 417-433. https://doi.org/10.1111/jpim.12105.

International Monetary Fund - IMF. (2020). *Digital structural transformation in financing*. Https://Www.Imf.Org/En/Publications/PolicyPapers/Issues/2020/07/30/Digital-Structural-Transformation-in-Financing-49635.

Iqbal, B. A., & Sami, S. (2017). Role of banks in financial inclusion in India. *Contaduría y Administración*, *62*(2), 644-656. https://doi.org/10.1016/j.cya.2017.01.007.

Kauffman, R. J., & Riggins, F. J. (2012). Information and communication technology and the sustainability of microfinance. *Electronic Commerce Research and Applications*, *11*(5), 450-468. https://doi.org/10.1016/j.elerap.2012.03.001.

Tornatzky, L. G., Fleischer, M., & Chakrabarti, A. K. (1990). *The processes of technological innovation*. Lexington Books. Truy cập ngày 15 tháng 12 tại link:. https://books.google.com.vn/books/about/The_Processes_of_Technological_Innovatio.html?id=EotRAAAAMAAJ&redir_esc=y.

McKillop, D., & Wilson, J. O. S. (2011). Credit Unions: A Theoretical and Empirical Overview. *Financial Markets, Institutions & Instruments*, *20*(3), 79-123. https://doi.org/10.1111/j.1468-0416.2011.00166.x.

Ngân hàng Nhà nước. (2021). *Quyết định số 810/QĐ-NHNN phê duyệt Kế hoạch chuyển đổi số ngành Ngân hàng đến năm 2025, định hướng đến năm 2030*. Https://Thuvienphapluat.vn/van-Ban/Tien-Te-Ngan-Hang/Quyet-Dinh-810-QD-NHNN-2021-Phe-Duyet-Ke-Hoach-Chuyen-Doi-so-Nganh-Ngan-Hang-Den-2025-474917.Aspx.

Ngân hàng Hợp tác xã Việt Nam, (2024). Báo cáo thường niên Co-opBank 2023. Truy cập ngày 12/11/2025 tại: https://www.co-opbank.vn/News/NewsAttachedFile/5519.

Ngân hàng Hợp tác xã Việt Nam. (n.d.-a). (CoopB_a). Ứng dụng Co-opBank Mobile Banking. Truy cập ngày 12/11/2025 tại : https://www.co-opbank.vn/Personal/MobileBanking.

Ngân hàng Hợp tác xã Việt Nam. (n.d.-b). Đại lý thanh toán giữa Co-opBank và QTDND. Truy cập ngày 12/11/2025 tại : https://www.co-opbank.vn/CreditFund/DaiLyThanhToan.

Noor, M. A., Hossain, T., & Shirazi, H. (2022). Effects of Financial Inclusion on the Economic Growth of Developing Countries: An Empirical Analysis of the Bangladesh Economy. *South Asian Journal of Social Sciences and Humanities*, *3*(6), 10-22. https://doi.org/10.48165/sajssh.2022.3602.

OECD. (2019). *Going digital: Shaping policies, improving lives*. OECD Publishing. Https://doi.org/10.1787/9789264312012-En.

Preziuso, M., Koefer, F., & Ehrenhard, M. (2023). Open banking and inclusive finance in the European Union: perspectives from the Dutch stakeholder ecosystem. *Financial Innovation*, *9*(1), 111. https://doi.org/10.1186/s40854-023-00522-1.

Shen, Y., Guo, X., & Zhang, X. (2023). Digital Financial Inclusion, Land Transfer, and Agricultural Green Total Factor Productivity. *Sustainability*, *15*(8), 6436. https://doi.org/10.3390/su15086436.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, *18*(7), 509-533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.

Tiony, O. K., & Yin, Y. (2023). The Impact of Digital Financial Services on Financial Inclusion in Kenya. *American Journal of Industrial and Business Management*, *13*(06), 593-628. https://doi.org/10.4236/ajibm.2023.136035.

United Nations(a). (2015). *Goal 1: End poverty in all its forms everywhere*. United Nations Sustainable Development Goals. Https://Sdgs.Un.Org/Goals/Goal1. https://sdgs.un.org/goals/goal1.

United Nations(b). (2015). *Goal 8: Promote sustained, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work for all*. United Nations Sustainable Development Goals; Https://Sdgs.Un.Org/Goals/Goal8.

Watts, P., Hoskin, J., Upadhyay, R., Tapley, E., & Kwiatkowska, G. (2025). "I Forgot My Numbers and the Machine Swallowed It Up": Adults With Learning Disabilities Share Their Perspectives on the Shift to a Cashless Society. *British Journal of Learning Disabilities*, *53*(1), 103-112. https://doi.org/10.1111/bld.12621.

Yan, Z., Xiao, J. J., & Sun, Q. (2024). Moving up toward sustainable development: Digital finance and income mobility. *Sustainable Development*, *32*(5), 5742-5763. https://doi.org/10.1002/sd.2996.

Summary

This study measures the digital maturity of the People's Credit Funds (PCFs) and diagnoses capacity gaps relative to the minimum operational threshold. A sequential exploratory mixed-methods design was employed to develop the measurement instrument and conduct a survey across 1,068 out of 1,176 PCFs. Findings using the E-A-GAP framework indicate an average digital maturity score of A = 1.70/5, significantly below the expected threshold E = 2.5, resulting in a GAP of 0.80. The most critical deficits lie in financial resources and infrastructure, leading to cascading limitations in data, cybersecurity, and digital service delivery. The study proposes a transition from a decentralized investment model to a platform coordination mechanism led by an apex bank, complemented by conditional financing and a 2026–2030 implementation roadmap. This approach aims to close the GAP, enhance operational safety, and advance sustainable digital financial inclusion in rural areas.