KINH NGHIỆM QUẢN LÝ VỐN ĐẦU TƯ CÔNG TẠI MỘT SỐ THÀNH PHỐ Ở CHÂU Á VÀ BÀI HỌC CHO THÀNH PHỐ HÀ NỘI

ThS. Đỗ Ngọc Khanh*

Vốn đầu tư công là một thành phần quan trọng của nguồn tài chính công và đóng vai trò quyết định trong việc đạt được các mục tiêu phát triển kinh tế - xã hội ở cả cấp quốc gia và địa phương. Ở cấp địa phương, đầu tư công đặc biệt quan trọng đối với việc phát triển cơ sở hạ tầng đô thị và cung cấp các dịch vụ công thiết yếu; tuy nhiên, bản chất là lợi ích công cộng của nó cũng đặt ra những thách thức liên quan đến tính minh bạch, trách nhiệm giải trình và hiệu quả. Để giải quyết vấn đề này, nhiều chính quyền đô thị lớn ở châu Á đã đưa ra các cải cách để tăng cường khuôn khổ quản lý đầu tư công. Nghiên cứu này xem xét việc quản lý vốn đầu tư công tại ba thủ đô của châu Á - Seoul (Hàn Quốc), Singapore và Bangkok (Thái Lan) - tập trung vào các giai đoạn cốt lõi của chu trình quản lý đầu tư công: lập kế hoạch, thực hiện, và giám sát và đánh giá. Dựa trên những kinh nghiệm từ ba thành phố này, nghiên cứu đã xác định những hàm ý chính sách quan trọng đối với Hà Nội.

• Từ khóa: *đầu tư công, quản lý vốn đầu tư công, quản lý tài chính công, Hà Nội.*

Public investment capital is a crucial component of public finance and plays a decisive role in achieving socio-economic development goals at both national and local levels. At the local level, public investment is particularly important for developing urban infrastructure and providing essential public services; however, its public-interest nature also poses challenges related to transparency, accountability, and efficiency. To address this, many major urban governments in Asia have implemented reforms to strengthen the public investment management framework. This study examines the management of public investment capital in three Asian capitals – Seoul (South Korea), Singapore, and Bangkok (Thailand) – focusing on the core stages of the public investment management cycle: planning, implementation, and monitoring and evaluation. Based on the experiences of these three cities, the study identifies key policy implications for Hanoi.

• Key words: *public investment, public investment capital management, public financial management, Hanoi.*

Ngày nhận bài: 21/01/2026
Ngày gửi phản biện: 20/02/2026
Ngày duyệt đăng: 30/3/2026
DOI: https://doi.org/10.71374/jfarv.v26.i310.50

1. Giới thiệu

Vốn đầu tư công là một bộ phận cấu thành quan trọng của nguồn lực tài chính công và giữ vai trò then chốt trong quá trình thực hiện đầu tư công. Ở phạm vi quốc gia, vốn đầu tư công là cơ sở để chính quyền trung ương triển khai các dự án hạ tầng kinh tế - xã hội trọng điểm, tạo nền tảng cho tăng trưởng bền vững và nâng cao năng lực cạnh tranh của nền kinh tế. Trong khi đó, ở cấp độ địa phương, vốn đầu tư công có ý nghĩa đặc biệt trong việc phát triển hệ thống kết cấu hạ tầng đô thị, bao gồm giao thông, y tế, giáo dục, môi trường và các dịch vụ công thiết yếu khác, qua đó góp phần cải thiện chất lượng sống của người dân và thúc đẩy tăng trưởng kinh tế.

Quản lý tốt vốn đầu tư công ở cấp độ địa phương là một nhiệm vụ quan trọng mà chính quyền các quốc gia đều quan tâm, nhằm hướng tới đảm bảo ba mục tiêu quản lý tài chính công, gồm kỷ luật tài khóa, hiệu quả phân bổ và hiệu quả hoạt động (Bùi Tiến Hanh, Phạm Thị Hoàng Phương, 2016). Ở châu Á, một số thành phố như Seoul (Hàn Quốc), Singapore (Singapore) và Bangkok (Thái Lan) đang thực hiện quy trình quản lý vốn đầu tư công chặt chẽ, hiệu quả; nhờ đó tạo ra những đô thị văn minh, chất lượng hàng hóa, dịch vụ công ngày càng được cải thiện. Trong nghiên cứu này, tác giả sẽ tập trung phân tích khung quy trình quản lý vốn đầu tư công ở ba thủ đô của ba quốc gia châu Á nói trên. Từ đó, những bài học kinh nghiệm sâu sắc về quản lý vốn đầu tư công của cấp chính quyền địa phương sẽ được rút ra cho thành phố Hà Nội, thủ đô của Việt Nam.

2. Thực trạng quản lý vốn đầu tư công tại một số thành phố ở châu Á

2.1. Thành phố Seoul, Hàn Quốc

Thành phố Seoul đóng vai trò là địa phương tiên phong trong việc áp dụng các công cụ quản lý công hiện đại của Hàn Quốc. Khung quản lý vốn đầu tư công tại Seoul được xây dựng trên cơ sở kết hợp chặt

** Kiểm toán Nhà nước, Khu vực 12; email: khanhdn_83@sav.gov.vn*

chẽ giữa hệ thống thể chế cấp quốc gia và các cơ chế quản lý đặc thù cấp đô thị, nhằm đảm bảo hiệu quả phân bổ nguồn lực, kiểm soát rủi ro tài khóa và nâng cao tính minh bạch về đầu tư công.

Tại Hàn Quốc, công cụ chính để các địa phương quản lý vốn đầu tư công là nghiên cứu tiền khả thi (Preliminary Feasibility Study - PFS) do Trung tâm Quản lý Đầu tư Cơ sở hạ tầng Công và Tư nhân (PIMAC) thuộc Viện Phát triển Hàn Quốc (KDI) đưa ra. PFS đề cập đến việc xác minh và đánh giá tính hợp lệ của một dự án quy mô lớn dựa trên quy định về giám sát của Bộ trưởng Bộ Kinh tế và Tài chính theo Điều 38 của Luật Tài chính Quốc gia và Điều 13 của Nghị định thi hành Luật nhằm thiết lập kế hoạch phân bổ ngân sách và quản lý nguồn vốn hợp lệ cho các dự án mới. Mục đích của PFS nhằm ngăn ngừa lãng phí ngân sách và nâng cao hiệu quả quản lý tài chính bằng cách góp phần vào việc ra quyết định minh bạch, công bằng về các khoản đầu tư mới cho dự án của chính phủ dựa trên việc ưu tiên hóa thông qua việc thẩm tra một cách khách quan về tính khả thi của một dự án quy mô lớn của chính phủ (PIMAC, 2008).

Căn cứ vào khung quản lý vốn đầu tư công của quốc gia, chính quyền thành phố Seoul đã tiến hành thiết lập quy trình quản lý riêng của địa phương mình, với nhiều điểm sáng tạo, đổi mới. Trong ba khâu lập kế hoạch, tổ chức thực hiện kế hoạch và theo dõi, đánh giá quá trình thực hiện kế hoạch vốn đầu tư công, thành phố Seoul đã có những chiến lược cụ thể như sau:

Trong khâu lập kế hoạch vốn đầu tư công, hay xem xét số dự án cần sử dụng vốn đầu tư công, chính quyền thành phố Seoul đã phát triển cơ chế thẩm tra dự án đầu tư công như khâu kiểm soát bổ sung ở cấp địa phương. Theo đó, mọi dự án đầu tư công sử dụng ngân sách thành phố đều phải trải qua quy trình thẩm tra, trong đó trọng tâm là đánh giá sự phù hợp với chiến lược phát triển trung và dài hạn của thành phố, mức độ cần thiết của dự án, quy mô đầu tư, khả năng cân đối nguồn vốn và hiệu quả tài chính - kinh tế. Cơ chế này giúp đảm bảo rằng các dự án được lựa chọn không chỉ đáp ứng yêu cầu kỹ thuật mà còn phù hợp với định hướng phát triển đô thị bền vững của Seoul. Cơ chế này góp phần nâng cao tính minh bạch, trách nhiệm giải trình và tính hợp pháp xã hội của các quyết định đầu tư công, đồng thời giúp chính quyền địa phương lựa chọn các dự án sát với nhu cầu thực tiễn của cộng đồng (Seoul Metropolitan Government, 2017).

Trong các khâu tổ chức thực hiện, theo dõi đánh giá kế hoạch vốn đầu tư công; chính quyền thành phố Seoul vận hành các dự án đầu tư công trong khuôn khổ hệ thống quản lý ngân sách và kế toán số hóa dBrain+. Đây là một hệ thống thông tin quản lý tài chính công tích hợp cấp quốc gia. Hệ thống này cho phép theo dõi toàn bộ quy trình từ lập dự toán, phân bổ ngân sách, giải ngân, quản lý quỹ đến quyết toán ngân sách theo thời gian thực. Việc áp dụng dBrain+ giúp tăng cường kiểm soát chi tiêu công, giảm độ trễ thông tin và hạn chế rủi ro thất thoát, đồng thời tạo nền tảng dữ liệu phục vụ giám sát và đánh giá hiệu quả quá trình thực hiện kế hoạch vốn đầu tư công (OECD, 2019a). Chính quyền thành phố Seoul thực hiện mua sắm cho các dự án đầu tư công thông qua Hệ thống mua sắm điện tử quốc gia (KONEPS). Hệ thống này bao phủ hầu hết các khâu của chu trình mua sắm công, từ công bố thông tin đấu thầu, nộp hồ sơ, lựa chọn nhà thầu đến ký kết và thực hiện hợp đồng. Việc áp dụng KONEPS được OECD đánh giá là một trong những yếu tố quan trọng giúp Hàn Quốc nâng cao tính minh bạch, tăng cạnh tranh và giảm chi phí giao dịch trong mua sắm công, qua đó góp phần nâng cao hiệu quả sử dụng vốn đầu tư công tại Seoul (OECD, 2016).

Tổng thể, khung quản lý vốn đầu tư công của Thành phố Seoul được đặc trưng bởi bốn trụ cột chính: (i) sàng lọc dự án nghiêm ngặt thông qua PFS và thẩm tra đầu tư cấp đô thị; (ii) gắn kết chặt chẽ giữa lựa chọn dự án và kế hoạch phát triển trung - dài hạn; (iii) số hóa toàn diện quản lý ngân sách và giải ngân; và (iv) minh bạch hóa mua sắm công thông qua hệ thống điện tử.

2.2. Thành phố Singapore, Singapore

Quản lý vốn đầu tư công là một trụ cột quan trọng trong hệ thống quản lý tài chính công của Singapore, góp phần quyết định hiệu quả sử dụng nguồn lực công, đảm bảo bền vững tài khóa trong dài hạn. Với đặc thù là một quốc gia - thành phố có quy mô nhỏ, nguồn lực tự nhiên hạn chế nhưng định hướng phát triển dài hạn rõ ràng, Singapore đặc biệt coi trọng việc xây dựng một hệ thống quản lý đầu tư công dựa trên kỷ luật tài khóa nghiêm ngặt, quy trình ra quyết định tập trung và cơ chế giám sát chặt chẽ.

Trong khâu lập kế hoạch vốn đầu tư công, Singapore nhấn mạnh sự gắn kết chặt chẽ giữa các quyết định đầu tư với chiến lược phát triển quốc gia dài hạn. Đầu tư công không được xem xét như một công cụ kích cầu ngắn hạn mà là phương tiện thực hiện các mục tiêu chiến lược về phát triển đô thị, hạ tầng giao thông, nhà ở, giáo dục và y tế. Theo Blöndal (2006), ngân sách và đầu tư công ở Singapore mang tính định hướng chiến lược rất cao, trong đó các khoản đầu tư lớn thường được chuẩn bị và phê duyệt trong khuôn khổ kế hoạch trung hạn và dài hạn, thay vì

quyết định rời rạc theo từng năm ngân sách. Một đặc điểm nổi bật khác trong lập kế hoạch vốn đầu tư công ở Singapore là việc áp dụng khung chi tiêu trung hạn kết hợp với kỷ luật tài khóa nghiêm ngặt. Chính phủ Singapore tuân thủ nguyên tắc cân bằng ngân sách trong suốt một nhiệm kỳ chính phủ và không vay nợ để tài trợ cho chi thường xuyên. Việc vay nợ, nếu có, chỉ được sử dụng cho các dự án đầu tư vốn lớn mang tính dài hạn, liên thế hệ. Cách tiếp cận này giúp giảm thiểu rủi ro nợ công và tạo nguồn lực tài chính vững vàng cho các thế hệ tương lai (Asher, Bali, & Kwan, 2015). Bên cạnh đó, trong khâu lập kế hoạch vốn đầu tư công, chính phủ Singapore cũng thực hiện cơ chế thẩm định và phê duyệt dự án đầu tư công tập trung, do Bộ Tài chính Singapore đóng vai trò điều phối. Trước khi được phê duyệt, các dự án đầu tư công phải trải qua quá trình đánh giá chặt chẽ về tính cần thiết, hiệu quả kinh tế - xã hội, chi phí vòng đời và các rủi ro tài khóa tiềm ẩn.

Trong khâu tổ chức thực hiện kế hoạch vốn đầu tư công, Singapore áp dụng cơ chế phân công trách nhiệm rõ ràng giữa các cơ quan nhà nước. Sau khi ngân sách được Quốc hội thông qua, các bộ, ngành chuyên môn chịu trách nhiệm trực tiếp triển khai các dự án đầu tư công, trong khi Bộ Tài chính giữ vai trò giám sát việc tuân thủ ngân sách và các quy định tài chính. Sự tách bạch tương đối giữa chức năng phân bổ ngân sách và chức năng thực hiện dự án giúp tăng cường trách nhiệm giải trình và hạn chế xung đột lợi ích trong quản lý đầu tư công (Blöndal, 2006).

Việc tổ chức thực hiện đầu tư công ở Singapore cũng gắn chặt với phương thức quản lý chi tiêu theo kết quả. Thay vì chỉ tập trung vào kiểm soát đầu vào, Singapore yêu cầu các cơ quan thực hiện dự án phải gắn việc sử dụng vốn đầu tư công với các chỉ tiêu đầu ra và kết quả cụ thể. Việc phân bổ và giải ngân vốn trong các giai đoạn tiếp theo phụ thuộc đáng kể vào mức độ đạt được mục tiêu chính sách của dự án. Theo Blöndal (2006), cách tiếp cận này góp phần kiểm soát chi phí đầu tư, hạn chế tình trạng đội vốn và kéo dài thời gian thực hiện dự án.

Trong khâu theo dõi và giám sát quản lý vốn đầu tư công, Singapore xây dựng một hệ thống giám sát đa tầng, kết hợp giữa kiểm soát nội bộ, giám sát ngân sách thường xuyên và kiểm toán độc lập. Trong suốt quá trình thực hiện dự án, các cơ quan thực hiện phải báo cáo định kỳ về tình hình giải ngân và tiến độ thực hiện, trong khi Bộ Tài chính có quyền yêu cầu điều chỉnh hoặc tạm dừng các khoản chi nếu phát hiện rủi ro vượt dự toán hoặc sử dụng vốn không hiệu quả. Một điểm đặc biệt quan trọng trong giám sát đầu tư công ở Singapore là vai trò của kiểm toán công độc lập. Văn phòng Tổng Kiểm toán thực hiện kiểm toán toàn diện các dự án đầu tư công và công bố kết quả trước Quốc hội và người dân. Cơ chế này góp phần nâng cao tính minh bạch, củng cố trách nhiệm giải trình và hạn chế các hành vi lãng phí hoặc sai phạm trong sử dụng vốn đầu tư công (Blöndal, 2006). Cuối cùng, Singapore coi trọng công tác đánh giá sau đầu tư như một phần không thể thiếu của chu trình quản lý vốn đầu tư công. Sau khi dự án hoàn thành, các cơ quan chức năng tiến hành đánh giá hậu đầu tư nhằm so sánh kết quả thực tế với mục tiêu ban đầu, từ đó rút ra bài học cho các dự án trong tương lai. Theo Asher và cộng sự (2015), chính cơ chế học hỏi chính sách liên tục này đã giúp Singapore duy trì hiệu quả đầu tư công cao và thích ứng linh hoạt với những thay đổi về kinh tế - xã hội trong dài hạn.

2.3. Thành phố Bangkok, Thái Lan

Quản lý vốn đầu tư công là một nội dung trọng yếu trong hệ thống quản lý tài chính công đô thị của Bangkok. Với vai trò là thủ đô và trung tâm kinh tế của Thái Lan, Bangkok được quản lý theo mô hình chính quyền đô thị, song vẫn chịu sự kiểm soát chặt chẽ của Chính phủ trung ương trong khuôn khổ hệ thống tài khóa tập trung của quốc gia. Do đó, quản lý vốn đầu tư công ở Bangkok phản ánh rõ nét sự đan xen giữa nhu cầu phát triển đô thị và yêu cầu duy trì kỷ luật tài khóa ở cấp quốc gia.

Trong khâu lập kế hoạch vốn đầu tư công, Bangkok thực hiện lập kế hoạch đầu tư trong khuôn khổ hệ thống kế hoạch và ngân sách trung hạn của Thái Lan. Các dự án đầu tư công của thành phố phải phù hợp với Kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội quốc gia và các định hướng chiến lược do Chính phủ trung ương ban hành. Theo OECD (2019b), hệ thống ngân sách của Thái Lan mang tính tập trung cao, trong đó chính quyền địa phương, bao gồm Bangkok, có quyền đề xuất dự án nhưng việc phê duyệt cuối cùng và phân bổ nguồn lực chủ yếu do các cơ quan trung ương quyết định. Cách tiếp cận này góp phần kiểm soát rủi ro tài khóa ở cấp quốc gia nhưng đồng thời làm hạn chế mức độ tự chủ của chính quyền đô thị trong việc chủ động xây dựng danh mục đầu tư công. Chính quyền thành phố Bangkok xây dựng kế hoạch đầu tư công trung hạn và hằng năm dựa trên các ưu tiên phát triển đô thị, đặc biệt là giao thông công cộng, hệ thống thoát nước và phòng chống ngập lụt, xử lý chất thải và cải thiện môi trường sống. Tuy nhiên, trước khi được triển khai, các dự án đầu tư công của Bangkok phải trải qua quá trình thẩm định nghiêm ngặt của các cơ quan trung ương, đặc biệt là Cục Ngân sách.

Trong khâu tổ chức thực hiện kế hoạch vốn đầu tư công, các dự án đầu tư tại Bangkok được triển khai thông qua các sở, ban chuyên môn trực thuộc chính quyền thành phố, trong khi vẫn chịu sự giám sát chặt chẽ về tài chính và thủ tục từ các cơ quan trung ương. Việc giải ngân vốn đầu tư công phải tuân thủ nghiêm ngặt các quy định của pháp luật về ngân sách, đấu thầu công và quản lý chi tiêu công. Theo OECD (2019b), cách thức tổ chức thực hiện đầu tư công ở Thái Lan nói chung và Bangkok nói riêng vẫn thiên về kiểm soát tuân thủ hơn là quản lý theo kết quả, với trọng tâm là bảo đảm đúng quy trình, đúng dự toán, thay vì đánh giá đầy đủ hiệu quả đầu ra của dự án.

Trong khâu theo dõi và giám sát quản lý vốn đầu tư công, Bangkok chịu sự giám sát đồng thời từ hệ thống kiểm soát nội bộ của chính quyền địa phương và các cơ quan thanh tra, kiểm toán của trung ương. Hoạt động giám sát chủ yếu được thực hiện thông qua các báo cáo ngân sách định kỳ và các cuộc kiểm toán tuân thủ theo quy định của pháp luật tài chính công Thái Lan. Theo đánh giá của OECD (2019b), cơ chế giám sát này giúp nâng cao tính minh bạch và kỷ luật ngân sách, song vẫn còn hạn chế trong việc đánh giá hiệu quả kinh tế - xã hội và tác động dài hạn của các dự án đầu tư công. Tuy nhiên, một điểm hạn chế đáng chú ý trong quản lý vốn đầu tư công ở Bangkok là công tác đánh giá sau đầu tư chưa được thể chế hóa một cách đầy đủ. Các đánh giá sau dự án chủ yếu tập trung vào việc tuân thủ quy định pháp luật và kiểm soát chi phí, trong khi việc phân tích hiệu quả, hiệu lực và tác động phát triển của các dự án đầu tư công còn tương đối mờ nhạt.

Quản lý vốn đầu tư công ở Bangkok thể hiện rõ mô hình quản lý đầu tư công trong bối cảnh phân cấp tài khóa hạn chế, với vai trò chi phối mạnh của Chính phủ trung ương. Mô hình này giúp duy trì kỷ luật tài khóa và kiểm soát rủi ro ngân sách, nhưng đồng thời đặt ra yêu cầu cải cách theo hướng tăng cường tính tự chủ của chính quyền đô thị, mở rộng quản lý đầu tư công dựa trên kết quả và hoàn thiện cơ chế đánh giá sau đầu tư.

3. Bài học kinh nghiệm về quản lý vốn đầu tư công cho thành phố Hà Nội - thủ đô của Việt Nam

Seoul, Singapore và Bangkok là ba thủ đô của ba quốc gia có nền kinh tế phát triển tại châu Á. Dựa trên nội dung về quản lý vốn đầu tư công tại ba thành phố này, một số khuyến nghị cho Hà Nội - thủ đô của Việt Nam của Việt Nam được tổng hợp như sau:

Thứ nhất, một bài học quan trọng đối với Hà Nội là cần tăng cường gắn kết giữa kế hoạch vốn đầu tư công với chiến lược phát triển đô thị dài hạn. Kinh nghiệm của Singapore, Bangkok cho thấy đầu tư công chỉ phát huy hiệu quả cao khi được đặt trong khuôn khổ các chiến lược phát triển tổng thể về không gian đô thị, giao thông, nhà ở, môi trường và chất lượng sống.

Thứ hai, đẩy mạnh sự tham gia của người dân trong quá trình thẩm định dự án đầu tư công. Kinh nghiệm từ Seoul cho thấy việc lấy ý kiến từ người dân sẽ giúp các công trình công cộng được lựa chọn để đầu tư phù hợp với nhu cầu thực tế, giúp gia tăng phúc lợi xã hội. Đồng thời, sự tham gia của người dân cũng nâng cao tính minh bạch và trách nhiệm giải trình với các dự án.

Thứ ba, một bài học nổi bật từ Singapore, Seoul là nâng cao chất lượng thẩm định dự án đầu tư công ngay từ khâu lập kế hoạch. Thẩm định dự án dựa trên phân tích chi phí - lợi ích, đánh giá tác động kinh tế - xã hội và tác động tài khóa dài hạn giúp loại bỏ sớm các dự án kém hiệu quả.

Thứ tư, trong khâu tổ chức thực hiện, các trường hợp nghiên cứu nhấn mạnh vai trò của phân định rõ trách nhiệm giữa cơ quan lập kế hoạch, cơ quan phân bổ ngân sách và cơ quan thực hiện dự án. Singapore cho thấy sự tách bạch tương đối rõ ràng giữa chức năng tài chính và chức năng thực hiện giúp nâng cao trách nhiệm giải trình. Đối với Hà Nội, bài học đặt ra là cần tiếp tục hoàn thiện cơ chế phân công, phân cấp trong quản lý đầu tư công, gắn quyền hạn với trách nhiệm, đồng thời tăng cường phối hợp liên ngành trong triển khai các dự án đầu tư công phức tạp.

Thứ năm, một kinh nghiệm quan trọng có thể rút ra là chuyển dịch từ quản lý đầu tư công theo đầu vào sang quản lý theo kết quả. Singapore là ví dụ điển hình về việc gắn phân bổ và giải ngân vốn với kết quả đầu ra và mức độ đạt được mục tiêu chính sách. Đối với Hà Nội, điều này hàm ý cần từng bước áp dụng quản lý vốn đầu tư công dựa trên kết quả, trong đó các dự án được đánh giá không chỉ dựa trên tiến độ và giải ngân mà còn dựa trên hiệu quả kinh tế - xã hội và mức độ cải thiện chất lượng dịch vụ công.

Tài liệu tham khảo:

Asher, M. G., Bali, A. S., & Kwan, C. Y. (2015). Public financial management in Singapore: Key characteristics and prospects. The Singapore Economic Review, 60(3). https://doi.org/10.1142/S0217590815500287.

Blöndal, J. R. (2006). Budgeting in Singapore. OECD Journal on Budgeting, 6(3), 45-85. https://doi.org/10.1787/budget-v6-art3-en.

IMF (2018). Singapore: Selected issues.

https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/CR/2018/cr18245.ashx

OECD (2016). The Korean public procurement service: Innovating for effectiveness. https://www.oecd.org/gov/public-procurement/Korea-PPS-Report.pdf.

OECD (2019a). Digital budget and accounting system (dBrain): Korea case study. https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2019/07/Digital-Budget-and-Accounting-System_Korea_2007.pdf

OECD (2019b), Budgeting in Thailand. https://inter.nesdc.go.th/wp-content/uploads/2024/03/Budgeting-in-Thailand-Full-Report-2019.pdf.

PIMAC (2008). General guidelines for preliminary feasibility studies; https://www.kdi.re.kr/kdidata/departments/pimac/general_guidelines_for_pfs.pdf.