

CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN VIỆC ÁP DỤNG KẾ TOÁN QUẢN TRỊ TẠI CÁC DOANH NGHIỆP SẢN XUẤT NHỎ VÀ VỪA TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

● ĐỖ THỊ THÚY

Học viên cao học, Trường Đại học Kinh tế - Tài chính Thành phố Hồ Chí Minh

TÓM TẮT:

Nghiên cứu được thực hiện nhằm xác định mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến việc vận dụng kế toán quản trị (KTQT) tại các doanh nghiệp sản xuất nhỏ và vừa (DNSXNVV) tại TP. Hồ Chí Minh. Qua phương pháp nghiên cứu định lượng, xác định có 05 nhân tố tác động tích cực đến vận dụng KTQT tại các DSXNNVV TP. Hồ Chí Minh, gồm: (i) Quy mô DN ($\beta = 0,342$); (ii) Công nghệ thông tin - CNTT ($\beta = 0,237$); (iii) Cạnh tranh thị trường ($\beta = 0,217$); (iv) Năng lực kế toán ($\beta = 0,115$) và (v) Văn hóa DN ($\beta = 0,105$). Từ đó, tác giả đề xuất các hàm ý quản trị làm cơ sở để các DN có các chiến lược phù hợp trong thời gian tới.

Từ khóa: kế toán quản trị, doanh nghiệp sản xuất nhỏ và vừa, TP. Hồ Chí Minh.

1. Đặt vấn đề

Đối với doanh nghiệp sản xuất nơi đặc trưng bởi quy trình sản xuất phức tạp, chi phí đầu vào lớn và yêu cầu cao về quản trị nguyên vật liệu, nhân công, máy móc thiết bị, vai trò của KTQT càng trở nên thiết yếu. Thông qua việc lập dự toán, phân tích biến động chi phí, xác định giá thành sản phẩm, đánh giá hiệu quả từng bộ phận sản xuất, KTQT giúp nhà quản trị kiểm soát chặt chẽ các yếu tố chi phí, nâng cao năng suất, giảm lãng phí và từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh. Do đó, việc vận dụng tốt KTQT trong DNSX có thể tạo ra sự khác biệt lớn về hiệu quả hoạt động giữa các doanh nghiệp có quy mô tương đương.

Tuy nhiên, tại Việt Nam nói chung và TP. Hồ Chí Minh nói riêng, các DNSXNVV - vốn chiếm tỷ trọng lớn trong nền kinh tế - vẫn chưa phát huy đầy đủ tiềm năng của KTQT trong hoạt động quản trị. Theo Cục Thống kê, tính đến tháng

8/2025, DNNVV chiếm trên 97% tổng số DN đang hoạt động tại Việt Nam, trong đó DNSX đóng góp đáng kể vào tỷ trọng ngành công nghiệp và tạo việc làm cho hàng triệu lao động. Riêng tại TP. Hồ Chí Minh, DNNVV chiếm hơn 96% tổng số DN toàn thành phố, đóng vai trò quan trọng trong thúc đẩy tăng trưởng và ổn định kinh tế.

Phần lớn các DNNVV còn gặp nhiều hạn chế như thiếu nguồn lực để đầu tư xây dựng hệ thống KTQT, nhân sự kế toán chủ yếu thiên về kế toán tài chính (KTTC), chưa được đào tạo bài bản về KTQT, hệ thống thông tin quản lý còn đơn giản và việc sử dụng phần mềm hiện đại vẫn hạn chế. Hơn nữa, do KTQT không phải là yêu cầu bắt buộc theo quy định pháp luật hiện hành, nhiều doanh nghiệp chưa thực sự nhận thức được vai trò chiến lược của nó, dẫn đến việc vận dụng còn hình thức, manh mún và thiếu đồng bộ.

2. Cơ sở lý thuyết, mô hình và phương pháp nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết và mô hình

2.1.1. KTQT và vai trò của KTQT trong các DNSXNVV

Theo Huỳnh Lợi (2020), KTQT là hệ thống thông tin phục vụ nội bộ, đóng vai trò hỗ trợ nhà quản lý trong việc hoạch định, điều hành và kiểm soát hoạt động DN. Quá trình này bao gồm các bước thu thập, phân loại, xử lý và phân tích dữ liệu nhằm cung cấp thông tin hữu ích cho việc ra quyết định.

Ở phạm vi quốc tế, Hiệp hội KTQT Công chứng Anh (CIMA, 2005) định nghĩa KTQT là sự kết hợp giữa nguyên tắc kế toán và quản trị tài chính, hướng tới việc bảo vệ, duy trì và gia tăng giá trị cho cổ đông và các bên liên quan trong mọi loại hình tổ chức. Theo quan điểm này KTQT là một hoạt động gắn bó đan xen với các hoạt động quản lý của DN và là một phần quan trọng của quản trị DN.

Trong phạm vi các DNSXNVV, KTQT không chỉ hỗ trợ nhà quản trị thông qua việc cung cấp thông tin một cách linh hoạt, kịp thời và đáng tin cậy, mà còn bằng việc ứng dụng các công cụ và kỹ thuật chuyên môn nhằm phục vụ cho quá trình lập kế hoạch, đo lường, kiểm soát và điều hành hoạt động DN. Nhờ đó, các quyết định quản lý được thực hiện trên cơ sở dữ liệu có hệ thống và có độ tin cậy cao hơn. Nghiên cứu vận dụng KTQT trong DNSXNVV thường được thực hiện dựa trên việc vận dụng các kỹ thuật KTQT theo 5 nội dung cơ bản, gồm: (1) Lập dự toán sản xuất kinh doanh; (2) Xác định chi phí và tính giá thành; (3) Đo lường thành quả hoạt động; (4) Phân tích cung cấp thông tin hỗ trợ ra quyết định và quản trị chiến lược.

2.1.2. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Trên cơ sở tổng quan các lý thuyết kinh tế (lý thuyết ủy nhiệm; lý thuyết tâm lý - xã hội và lý thuyết quy trình đổi mới) cũng như hệ thống hóa các nghiên cứu trong và ngoài nước, kết hợp với đặc thù của các DNSXNVV trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh, 5 nhân tố được xác định là có khả năng có ảnh hưởng đến việc vận dụng KTQT tại các DN này, gồm:

- **Quy mô DN (QM):** Là yếu tố nền tảng quyết định mức độ phức tạp trong tổ chức KTQT. Nguyễn Tiến Quang & cộng sự (2021) và Đoàn Thị Hoài Giang (2022) cho thấy, quy mô càng lớn thì nhu cầu về hệ thống KTQT càng cao, do sự đa dạng về sản

phẩm, bộ máy quản lý và áp lực kiểm soát chi phí. Trong khi đó, với các DN quy mô nhỏ, việc áp dụng KTQT thường đơn giản, chủ yếu dừng ở các công cụ truyền thống.

- **Năng lực kế toán (NL):** Trình độ chuyên môn và kỹ năng của nhân viên kế toán được xem là yếu tố quyết định trong tổ chức và vận hành KTQT. Ibrahim Morshidi & cộng sự (2021); Mihalcu (2022) và Hoàng Thị Nga, Lý Thị Ngọc Thảo (2022) đều nhấn mạnh năng lực kế toán là một trong những yếu tố ảnh hưởng quan trọng tại các DNNVV. Bởi, trên thực tế, năng lực của đội ngũ kế toán không chỉ quyết định độ chính xác của thông tin mà còn ảnh hưởng đến khả năng cung cấp báo cáo phục vụ quản trị.

- **Văn hóa DN (VH):** Huỳnh Tấn Dũng & Huỳnh Thị Thanh Thảo (2021) cho thấy văn hóa DN - đặc biệt là mức độ cởi mở, khuyến khích đổi mới - có ảnh hưởng tích cực đến việc áp dụng KTQT tại các DNNVV. Cụ thể, văn hóa chia sẻ thông tin, khuyến khích minh bạch và tinh thần học hỏi trong nội bộ giúp tăng khả năng chấp nhận và vận dụng KTQT.

- **Cạnh tranh thị trường (CT):** Áp lực cạnh tranh buộc DN phải cải tiến công cụ quản trị, trong đó có KTQT. Ibrahim Morshidi & cộng sự (2021), Mihalcu (2022) và Lò Thị Thúy và cộng sự (2024) đều cho thấy, mức độ cạnh tranh là nhân tố tác động mạnh đến vận dụng KTQT. Khi môi trường cạnh tranh cao, DN có xu hướng áp dụng nhiều công cụ KTQT hiện đại để nâng cao hiệu quả, giảm chi phí nhằm cải thiện năng lực cạnh tranh.

- **Công nghệ thông tin (CNTT):** Việc ứng dụng CNTT giúp xử lý dữ liệu nhanh chóng, nâng cao độ chính xác của thông tin KTQT và hỗ trợ ra quyết định. Ibrahim Morshidi & cộng sự (2021), Santos & cộng sự (2024), Hoàng Thị Nga, Lý Thị Ngọc Thảo (2022) và Lò Thị Thúy và cộng sự (2024) khẳng định nhận định trên. Bởi, DN có hạ tầng công nghệ tốt sẽ dễ dàng triển khai và khai thác các công cụ KTQT hiệu quả hơn.

2.2. Phương pháp nghiên cứu

Đề tài thực hiện theo phương pháp hỗn hợp. Nghiên cứu định tính giúp khái quát hóa các nghiên cứu trước và hệ thống hóa cơ sở lý thuyết, đồng thời đề xuất mô hình nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến vận dụng KTQT tại các DNSXNVV ở TP. Hồ Chí Minh. Qua thảo luận chuyên gia để xây dựng mô hình, thang đo chính thức và bảng khảo

sát. Nghiên cứu định lượng giúp kiểm định các nhân tố và đo lường mức độ ảnh hưởng của từng nhân tố đến vận dụng KTQT tại các DN này.

Kết quả khảo sát thu về 311 phiếu trả lời nhưng do có 6 bản trả lời không hợp lệ (điền thiếu thông tin hoặc trùng lặp về phiếu khảo sát) nên số mẫu được sử dụng là 305 mẫu khảo sát.

Mô hình nghiên cứu đề xuất:

$$KTQT = \beta_0 + \beta_1 QM + \beta_2 NL + \beta_3 VH + \beta_4 CT + \beta_5 CNTT + \varepsilon$$

Trong đó:

- Biến phụ thuộc: vận dụng KTQT - KTQT.
- Các biến độc lập: QM, NL, VH, CT, CNTT.
- β_0 : Hằng số hồi quy
- $\beta_1, \dots, \beta_5$: là các hệ số hồi quy của mô hình
- ε : sai số ngẫu nhiên

3. Kết quả nghiên cứu

Để kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu tác giả thực hiện kiểm định độ tin cậy các thang đo của các biến độc lập và phụ thuộc, thực hiện rút trích nhân tố theo phương pháp EFA, kiểm tra mối quan hệ tương quan tuyến tính Pearson giữa các biến độc lập và phụ thuộc cũng như giữa các biến độc lập với nhau, từ đó đánh giá mức độ phù hợp của mô hình hồi quy tuyến tính như Bảng 1.

Hệ số $R^2=0.615 > 0.5$, do vậy, đây là mô hình thích hợp để đánh giá mối quan hệ giữa biến phụ

thuộc và 05 biến độc lập. Hệ số R^2 hiệu chỉnh là 0.609, nghĩa là 5 biến độc lập giải thích được 60.9% cho sự thay đổi của biến phụ thuộc, 39.1% còn lại được giải thích bởi các nhân tố khác ngoài mô hình hoặc do sai số ngẫu nhiên. (Bảng 2)

Từ đó, phương trình hồi quy tuyến tính các nhân tố ảnh hưởng đến tính hữu hiệu

$$KTQT = 0.321*QM + 0.280*CN + 0.217*CT + 0.115*NL + 0.105*VH$$

4. Hàm ý quản trị

Hàm ý quản trị được xây dựng dựa trên kết quả nghiên cứu và xếp theo thứ tự ảnh hưởng từ mạnh nhất đến yếu nhất. Theo đó, để góp phần nâng cao vận dụng KTQT tại các DNSXNVV trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh cần chú trọng các khía cạnh, cụ thể:

Thứ nhất, QM DN có nhân tố có tác động mạnh nhất đến vận dụng KTQT tại các DN này. Do đó, các DNSXNVV có quy mô nhỏ nên áp dụng mô hình KTQT theo hướng mô-đun hóa, bắt đầu với các công cụ cơ bản như dự toán và phân tích chi phí, sau đó mở rộng dần sang các kỹ thuật nâng cao. Bên cạnh đó, cần có chính sách hỗ trợ của Nhà nước và các tổ chức chuyên môn trong việc đào tạo, tư vấn và trợ cấp công nghệ, giúp các DN nhỏ vượt qua rào cản về vốn và năng lực khi triển khai KTQT.

Bảng 1. Đánh giá mức độ phù hợp của mô hình hồi quy tuyến tính

Mô hình	Hệ số R	Hệ số R^2	Hệ số R^2 - hiệu chỉnh	Sai số chuẩn của ước lượng
1	0.784	0.615	0.609	0.37187

Nguồn: Tính toán từ phần mềm SPSS

Bảng 2. Kết quả các trọng số hồi quy

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hoá		Hệ số chuẩn hoá	t	Sig.	Thống kê đa cộng tuyến	
	B	Sai số	Beta			Hệ số Tolerance	Hệ số VIF
(Constant)	0.168	0.140		1.203	0.23		
QM	0.342	0.044	0.321	7.788	0.00	0.757	1.322
NL	0.093	0.038	0.115	2.446	0.15	0.585	1.710
VH	0.102	0.048	0.105	2.137	0.03	0.532	1.881
CT	0.154	0.032	0.217	4.767	0.00	0.618	1.617
CN	0.237	0.039	0.280	6.089	0.00	0.611	1.638

Nguồn: Tính toán từ phần mềm SPSS

Thứ hai, CNTT là nhân tố có ảnh hưởng mạnh tiếp theo trong mô hình. CNTT đóng vai trò là hạ tầng nền tảng cho việc thu thập, xử lý và truyền đạt thông tin quản trị. Việc ứng dụng phần mềm kế toán, hệ thống cơ sở dữ liệu, và các công cụ báo cáo tự động (Business Intelligence, Dashboard) giúp khai thác KTQT nhanh chóng, chính xác và hiệu quả hơn. Đồng thời, CNTT cũng tạo điều kiện để áp dụng các kỹ thuật KTQT hiện đại, như: kế toán chi phí theo hoạt động (ABC), thẻ điểm cân bằng (BSC) hay phân tích dự báo. Vì thế, DNSXNVV cần ưu tiên số hóa các quy trình KTQT, đặc biệt là tự động hóa các bước thu thập dữ liệu, lập báo cáo và phân tích. Song song đó, lộ trình triển khai CNTT nên bắt đầu từ các ứng dụng cơ bản (ghi chép, tổng hợp), sau đó mở rộng sang các hệ thống phân tích nâng cao. Bên cạnh đó, cần chú trọng bảo mật và quản trị dữ liệu, đảm bảo thông tin kế toán được cập nhật và sử dụng an toàn.

Thứ ba, nhân tố CT thị trường có mức độ tác động mạnh thứ ba trong mô hình. Trong môi trường cạnh tranh gay gắt, DN phải thường xuyên điều chỉnh giá bán, cơ cấu chi phí và chiến lược sản phẩm để duy trì lợi thế cạnh tranh. KTQT cung cấp các công cụ phân tích giúp doanh nghiệp đo lường chi phí - lợi nhuận, xác định điểm hòa vốn và tối ưu hóa nguồn lực. Thông tin KTQT còn giúp phản ứng nhanh với biến động thị trường, từ đó nâng cao năng lực thích ứng và ra quyết định.

Vì vậy, các DNSXNVV nên tích hợp KTQT vào chiến lược cạnh tranh, sử dụng phân tích chi phí - lợi nhuận theo sản phẩm, khách hàng hoặc kênh phân phối để tối ưu hóa danh mục kinh doanh. Về phía cơ quan quản lý, cần tăng cường cung cấp thông tin thị trường và chương trình đào tạo phân tích cạnh tranh, giúp DN khai thác hiệu quả KTQT trong việc hoạch định và kiểm soát chiến lược.

Thứ tư, nhân tố NL kế toán có mức độ ảnh hưởng thứ tư đến vận dụng KTQT tại các DNSXNVV trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh. Dù hệ số tác động không cao như quy mô doanh nghiệp hay công nghệ thông tin, nhưng kết quả này khẳng định vai trò quan trọng của đội ngũ kế toán trong việc triển khai KTQT.

Trên thực tế, năng lực chuyên môn, khả năng phân tích, tư duy phản biện và kinh nghiệm thực

tế của nhân viên kế toán là yếu tố then chốt quyết định chất lượng thông tin quản trị. Khi nhân sự kế toán còn hạn chế về kiến thức và kỹ năng, việc chuyển hóa dữ liệu kế toán thành thông tin quản trị phục vụ ra quyết định sẽ kém hiệu quả, dù DN đã đầu tư hệ thống phần mềm và công nghệ hiện đại.

Do đó, DN cần chú trọng nâng cao năng lực của bộ phận KTQT thông qua các chương trình đào tạo định kỳ, hợp tác với cơ sở đào tạo uy tín, cũng như khuyến khích nhân viên tham gia các khóa học ngắn hạn về KTQT, phân tích tài chính và ứng dụng công nghệ. Với các DNSXNVV chưa đủ nguồn lực tuyển dụng chuyên gia, có thể cân nhắc thuê dịch vụ tư vấn ngoài để thiết kế hệ thống KTQT phù hợp và chuyển giao năng lực cho đội ngũ nội bộ.

Thứ năm, VH DN cũng có tác động đáng kể đến việc vận dụng KTQT tại các DN nghiên cứu. Văn hóa tổ chức có vai trò định hướng cách thức ra quyết định và mức độ chấp nhận đổi mới trong DN. Một nền văn hóa khuyến khích học hỏi, minh bạch thông tin và dựa trên dữ liệu (“data-driven culture”) sẽ thúc đẩy việc sử dụng KTQT như một công cụ quản lý hữu hiệu. Ngược lại, trong các DN mà nhà quản trị vẫn chủ yếu ra quyết định dựa trên kinh nghiệm cá nhân thì việc triển khai KTQT thường chỉ mang tính hình thức.

Vì vậy, DN cần xây dựng văn hóa hướng đến dữ liệu và trách nhiệm giải trình. Cụ thể, Ban lãnh đạo phải thể hiện cam kết rõ ràng đối với việc sử dụng KTQT trong điều hành, lồng ghép chỉ tiêu thông tin quản trị vào KPI của các cấp quản lý. Bên cạnh đó, nên thường xuyên tổ chức các buổi họp phân tích số liệu, khuyến khích chia sẻ kết quả và khen thưởng những sáng kiến dựa trên dữ liệu thực tế để củng cố văn hóa sử dụng thông tin trong quản trị.

5. Kết luận

Trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế và tác động của Cách mạng công nghiệp 4.0, KTQT ngày càng khẳng định vai trò là công cụ quan trọng hỗ trợ nhà quản trị trong hoạch định, kiểm soát và ra quyết định. Qua kết quả nghiên cứu đạt được, đề tài đã giúp tìm ra các nhân tố có khả năng ảnh hưởng đến việc vận dụng KTQT tại các DNSXNVV trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh. Kết quả này sẽ là cơ sở để các DN tự nhìn nhận lại mình và có các chiến lược phù hợp trong thời gian tới ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

- Đoàn Thị Hoài Giang (2022). Các nhân tố ảnh hưởng vận dụng kế toán quản trị trong các doanh nghiệp Xây dựng tại TP. Hồ Chí Minh. Luận văn Thạc sĩ. Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh.
- Hoàng Thị Nga, Lý Thị Ngọc Thảo (2022). Các nhân tố ảnh hưởng đến vận dụng KTQT tại các DNSX trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh. Tạp chí Công Thương, 16 (6).
- Huỳnh Lợi (2020). Kế toán quản trị 2. NXB Kinh tế TP. Hồ Chí Minh.
- Huỳnh Tấn Dũng, Huỳnh Thị Thanh Thảo (2021). Các nhân tố ảnh hưởng đến việc vận dụng kế toán quản trị trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại tỉnh Bình Dương. Tạp chí Khoa học và Công nghệ, 51.
- Lò Thị Thúy, Nguyễn Văn Hải, Phạm Hữu Phú, Nguyễn Đình Hiếu Nhân (2024). Các nhân tố ảnh hưởng đến kế toán quản trị chi phí tại doanh nghiệp sản xuất tỉnh Đồng Nai. Truy cập tại <https://kinhtevadubao.vn/cac-nhan-to-anh-huong-den-ke-toan-quan-tri-chi-phi-tai-doanh-nghiep-san-xuat-tinh-dong-nai-30671.html>.
- Nguyễn Tiến Quang, Bùi Văn Thụy, Trần Ngọc Khánh Nhi và Lê Thị Hoài Thanh. (2021). Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác tổ chức kế toán quản trị trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn TP. Biên Hòa, tỉnh Đồng Nai. Tạp chí Công Thương, số 26 tháng 11.
- Ibrahim M., et al. (2021). Management accounting practices in export oriented manufacturing small and medium enterprises in Malaysia. In *Emerging Trends in Management and Business* (75-108). Springer International Publishing.
- Mihalciuc C. C. (2022). Improving the performance of small and medium-sized enterprises by implementing management accounting practices. *European Journal of Accounting, Finance & Business*, 10(1), 80-87.
- Santos C. R., & Silva A. F. (2024). Management accounting as a business intelligence system: Examination in Portuguese small and medium enterprises. *Neural Computing and Applications*. Advance online publication.

Ngày nhận bài: 3/9/2025

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 19/9/2025

Ngày chấp nhận đăng bài: 25/9/2025

**FACTORS INFLUENCING THE ADOPTION OF MANAGEMENT
ACCOUNTING IN SMALL AND MEDIUM-SIZED
MANUFACTURING ENTERPRISES IN HO CHI MINH CITY**

● DO THI THUY

Master's student, Ho Chi Minh City University of Economics & Finance

ABSTRACT:

This study investigates the factors influencing the adoption of management accounting in small and medium-sized manufacturing enterprises (SMEs) in Ho Chi Minh City. Using quantitative research methods, the study identifies five factors that positively impact the application of management accounting: enterprise size ($\beta = 0.342$), information technology (IT) capability ($\beta = 0.237$), market competition ($\beta = 0.217$), accounting capacity ($\beta = 0.115$), and corporate culture ($\beta = 0.105$). Based on these findings, the study proposes practical managerial implications to enhance the effective implementation of management accounting in SMEs.

Keywords: management accounting, small and medium-sized manufacturing enterprises, Ho Chi Minh City.