

ẢNH HƯỞNG CỦA KẾ TOÁN QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC ĐẾN KHẢ NĂNG CHỐNG CHỊU CỦA CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

NGUYỄN NGỌC ANH

Công ty Cổ phần Phát triển Nhân Trí Luật
Nhan Tri Luat Development Joint Stock Company

Ngày nhận bài: 5/6/2026

Ngày sửa bài: 22/6/2026

Ngày duyệt đăng bài: 8/7/2026

Tóm tắt:

Nghiên cứu nhằm xác định và đo lường ảnh hưởng của kế toán quản trị chiến lược đến khả năng chống chịu của các doanh nghiệp Việt Nam. Nghiên cứu sử dụng phương pháp hỗn hợp, với dữ liệu khảo sát 210 doanh nghiệp thuộc nhiều lĩnh vực và quy mô. Dữ liệu được xử lý bằng SPSS thông qua kiểm định Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá, tương quan và hồi quy tuyến tính bội. Kết quả cho thấy, 5 thành phần của kế toán quản trị chiến lược đều tác động cùng chiều đến khả năng chống chịu, theo mức độ giảm dần gồm kỹ thuật kế toán chi phí chiến lược, hoạch định - kiểm soát - đo lường hiệu quả, hỗ trợ ra quyết định chiến lược, kế toán đối thủ cạnh tranh và kế toán khách hàng. Mô hình giải thích 60,7% biến thiên của khả năng chống chịu. Kết quả nghiên cứu là cơ sở để xuất hàm ý quản trị nhằm tăng cường vận dụng kế toán quản trị chiến lược, nâng cao khả năng chống chịu của doanh nghiệp Việt Nam.

Từ khóa: kế toán quản trị chiến lược, khả năng chống chịu tổ chức, doanh nghiệp Việt Nam, hồi quy bội.

Impact of strategic management accounting on the resilience of Vietnamese enterprises

Abstract:

This study identifies and measures the impact of strategic management accounting on the resilience of Vietnamese enterprises. A mixed-methods approach was employed using survey data from 210 enterprises of different sizes and sectors. Data were analyzed with SPSS through Cronbach's Alpha, exploratory factor analysis, correlation analysis, and multiple linear regression. All five components positively affect organizational resilience: strategic cost accounting techniques ($\beta = 0.386$), planning, control, and performance measurement ($\beta = 0.275$), strategic decision support ($\beta = 0.196$), competitor accounting ($\beta = 0.148$), and customer accounting ($\beta = 0.119$). The model explains 60.7% of the variance in resilience. The findings provide managerial implications for strengthening strategic management accounting practices and improving enterprises' adaptability, recovery capacity, and competitiveness.

Keywords: strategic management accounting, organizational resilience, Vietnamese enterprises, multiple regression.

1. Đặt vấn đề

Dưới tác động của toàn cầu hóa, chuyển đổi số và cạnh tranh ngày càng gay gắt, khả năng chống chịu của doanh nghiệp - được hiểu là năng lực dự báo, thích ứng và phục hồi trước các cú sốc từ môi trường - đã trở thành một trong những yếu tố quyết định sự phát triển bền vững (Duchek, 2020). Không chỉ đối mặt với biến động về thị trường và chuỗi cung ứng, doanh nghiệp còn phải thích ứng với sự thay đổi nhanh của công nghệ và yêu cầu ngày càng cao của khách hàng, đòi hỏi phải xây dựng năng lực quản trị hiệu quả.

Trong bối cảnh đó, kế toán quản trị chiến lược ngày càng khẳng định vai trò là công cụ quản trị hiện đại. Bên cạnh thông tin tài chính, công cụ này còn tích hợp thông tin chiến lược về khách hàng, đối thủ cạnh tranh, chi phí và môi trường kinh doanh nhằm hỗ trợ nhà quản trị hoạch định và thực thi chiến lược (Cadez & Guilding, 2008). Việc vận dụng hiệu quả kế toán quản trị chiến lược giúp doanh nghiệp nâng cao chất lượng thông tin, tăng cường khả năng phân tích, dự báo và ra quyết định, từ đó cải thiện năng lực thích ứng trước biến động.

Đối với doanh nghiệp Việt Nam, hội nhập kinh tế quốc tế và chuyển đổi số mở ra nhiều cơ hội nhưng cũng đặt ra không ít thách thức trong quản trị. Mặc dù nhiều doanh nghiệp đã quan tâm áp dụng các kỹ thuật kế toán quản trị chiến lược, mức độ vận dụng vẫn khác biệt đáng kể do chênh lệch về quy mô, nguồn lực và trình độ quản trị. Nghiên cứu này góp phần bổ sung bằng chứng thực nghiệm về vai trò của kế toán quản trị chiến lược đối với khả năng chống chịu, đồng thời cung cấp cơ sở khoa học để doanh nghiệp tăng cường vận dụng công cụ này trong hoạt động quản trị.

2. Tổng quan nghiên cứu và khoảng trống nghiên cứu

Kế toán quản trị chiến lược đã được nghiên cứu rộng rãi trên thế giới. Cadez và Guilding (2008) hệ thống hóa các kỹ thuật kế toán quản trị chiến lược và cho thấy mối liên hệ tích cực giữa mức độ vận dụng với kết quả hoạt động; Cinquini và Tenucci (2010) nhấn mạnh vai trò của thông tin chiến lược trong việc hỗ trợ ra quyết định. Ở hướng nghiên cứu về khả năng chống chịu, Duchek (2020) khái niệm hóa khả năng chống chịu tổ chức như một năng lực động gồm dự báo, ứng phó và thích ứng. Gần đây, Bùi và cộng sự (2024) chỉ ra, hệ thống kế toán quản trị số hóa góp phần nâng cao khả năng chống chịu và kết quả của các tổ chức Việt Nam trong môi trường nhiều biến động.

Tại Việt Nam, các nghiên cứu chủ yếu tập trung vào những nhân tố ảnh hưởng đến việc vận dụng kế toán quản trị chiến lược và tác động đến kết quả hoạt động trong các doanh nghiệp sản xuất (Nguyễn và cộng sự, 2023). Tuy nhiên, số nghiên cứu kết nối trực tiếp giữa kế toán quản trị chiến lược và khả năng chống chịu của doanh nghiệp còn rất hạn chế, đặc biệt là các nghiên cứu định lượng đo lường mức độ ảnh hưởng của từng thành phần. Đây chính là khoảng trống mà nghiên cứu hướng tới. Điểm mới của bài viết là lượng hóa đồng thời ảnh hưởng của 5 thành phần kế toán quản trị chiến lược đến khả năng chống chịu trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam, qua đó cung cấp thứ tự ưu tiên cho các hàm ý quản trị.

3. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

Theo Cadez và Guilding (2008), kế toán quản trị chiến lược là hệ thống các kỹ thuật kế toán quản trị hỗ trợ doanh nghiệp xây dựng và thực hiện chiến lược trong môi trường cạnh tranh, thu thập và phân tích thông tin về khách hàng, đối thủ, thị trường và chuỗi giá trị. Trên cơ sở tổng quan lý thuyết, nghiên cứu đề xuất 5 thành phần ảnh hưởng đến khả năng chống chịu của doanh nghiệp như sau:

Kỹ thuật kế toán chi phí chiến lược (COST) giúp phân tích chi phí theo chuỗi giá trị và vòng đời sản phẩm, từ đó tối ưu hóa nguồn lực và tăng khả năng ứng phó với biến động (Cadez & Guilding, 2012).

H1: Kỹ thuật kế toán chi phí chiến lược ảnh hưởng cùng chiều đến khả năng chống chịu của doanh nghiệp Việt Nam.

Hoạch định, kiểm soát và đo lường hiệu quả hoạt động (PCM) cung cấp các chỉ tiêu tài chính và phi tài chính, giúp phát hiện sớm rủi ro và điều chỉnh kịp thời khi môi trường thay đổi (Simons, 1995).

H2: Hoạch định, kiểm soát và đo lường hiệu quả hoạt động ảnh hưởng cùng chiều đến khả năng chống chịu của doanh nghiệp Việt Nam.

Hỗ trợ ra quyết định chiến lược (SDM) cung cấp thông tin phục vụ phân tích đầu tư, đánh giá rủi ro và phân bổ nguồn lực, giúp nâng cao tính linh hoạt trong điều kiện nhiều biến động (Cinquini & Tenucci, 2010).

H3: Hỗ trợ ra quyết định chiến lược ảnh hưởng cùng chiều đến khả năng chống chịu của doanh nghiệp Việt Nam.

Kế toán đối thủ cạnh tranh (CA) thu thập và phân tích thông tin về chi phí, giá bán, thị phần và chiến lược của đối thủ, giúp dự báo thay đổi của môi trường cạnh tranh (Guilding, 1999).

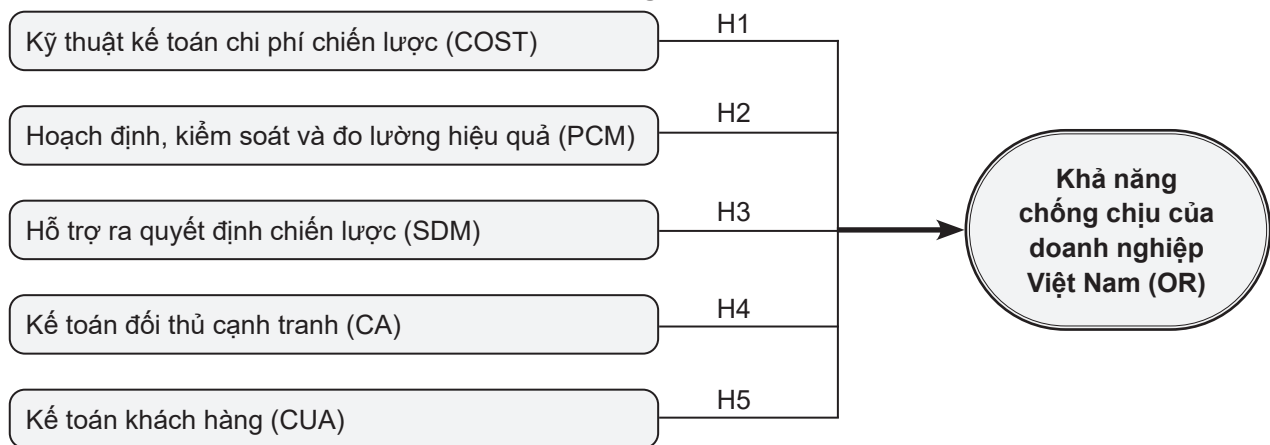
H4: Kế toán đối thủ cạnh tranh ảnh hưởng cùng chiều đến khả năng chống chịu của doanh nghiệp Việt Nam.

Kế toán khách hàng (CUA) phân tích lợi nhuận và giá trị vòng đời khách hàng, hỗ trợ duy trì mối quan hệ lâu dài và đáp ứng kịp thời nhu cầu thị trường (Cadez & Guilding, 2008).

H5: Kế toán khách hàng ảnh hưởng cùng chiều đến khả năng chống chịu của doanh nghiệp Việt Nam.

Mô hình nghiên cứu đề xuất được trình bày ở Hình 1.

Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất



Nguồn: Tác giả đề xuất

4. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp hỗn hợp. Phương pháp định tính được dùng để tổng quan tài liệu, hệ thống hóa cơ sở lý thuyết và tham vấn chuyên gia nhằm hiệu chỉnh mô hình, thang đo và bảng câu hỏi. Phương pháp định lượng được dùng để kiểm định mô hình và đo lường mức độ ảnh hưởng của các thành phần kế toán quản trị chiến lược đến khả năng chống chịu.

Các thang đo được xây dựng theo thang Likert 5 mức độ (1 - hoàn toàn không đồng ý đến 5 - hoàn toàn đồng ý), kế thừa từ các nghiên cứu của Cadez và Guilding (2008, 2012), Guilding (1999) và Duchek (2020). Mẫu được chọn theo phương pháp ngẫu nhiên. Theo Tabachnick và Fidell (2007), cỡ mẫu tối thiểu cho hồi quy bội là $n \geq 50 + 8p$; với 5 biến độc lập, cỡ mẫu tối thiểu là 90. Nghiên cứu khảo sát 300 doanh nghiệp và thu về 210 phiếu hợp lệ, đáp ứng yêu cầu phân tích thống kê. Đối tượng khảo sát là nhà quản lý cấp cao, kế toán trưởng, kế toán quản trị và những người tham gia xây dựng, thực hiện chiến lược của doanh nghiệp.

Dữ liệu được xử lý bằng SPSS theo quy trình: (i) kiểm định độ tin cậy thang đo bằng Cronbach's Alpha (đạt yêu cầu khi $\alpha \geq 0,7$ và tương quan biến - tổng $\geq 0,3$) theo Nunnally và Bernstein (1994); (ii) phân tích nhân tố khám phá EFA với kiểm định KMO và Bartlett, hệ số tải nhân tố $\geq 0,5$ theo Hair và cộng sự (2019); (iii) phân tích tương quan Pearson; và (iv) hồi quy tuyến tính bội để kiểm định giả thuyết, kèm kiểm tra đa cộng tuyến (VIF) và tự tương quan (Durbin - Watson) theo Field (2018). Mô hình hồi quy có dạng:

$$OR = \beta_0 + \beta_1 \text{COST} + \beta_2 \text{PCM} + \beta_3 \text{SDM} + \beta_4 \text{CA} + \beta_5 \text{CUA} + \varepsilon.$$

5. Kết quả và thảo luận

Kiểm định độ tin cậy thang đo. Kết quả Cronbach's Alpha (Bảng 1) cho thấy, tất cả thang đo đều đạt độ tin cậy ($\alpha > 0,7$), các biến quan sát đủ điều kiện cho phân tích tiếp theo.

Bảng 1. Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo

Thành phần	Số biến quan sát	Cronbach's Alpha	Đánh giá
COST - Kế toán chi phí chiến lược	4	0,871	Đạt
PCM - Hoạch định, kiểm soát, đo lường	4	0,848	Đạt
SDM - Hỗ trợ ra quyết định chiến lược	3	0,826	Đạt
CA - Kế toán đối thủ cạnh tranh	3	0,833	Đạt
CUA - Kế toán khách hàng	3	0,812	Đạt
OR - Khả năng chống chịu	4	0,865	Đạt

Nguồn: Tính toán từ phần mềm SPSS

Bảng 2. Kết quả kiểm định KMO, Bartlett và EFA

Chỉ tiêu	Giá trị
Hệ số KMO	0,831
Bartlett - Chi bình phương xấp xỉ	2.184,6
Bậc tự do (df)	190
Mức ý nghĩa (Sig.)	0,000
Số nhân tố trích	6
Eigenvalue nhỏ nhất	1,842
Tổng phương sai trích (%)	70,6

Nguồn: Tính toán từ phần mềm SPSS

Phân tích nhân tố khám phá (EFA). Hệ số KMO = 0,831 ($> 0,5$) và kiểm định Bartlett có Sig. = 0,000 ($< 0,05$) cho thấy dữ liệu phù hợp để phân tích nhân tố (Bảng 2). Kết quả trích được 6 nhân tố với eigenvalue = 1,842 (> 1) và tổng phương sai trích đạt 70,6%, các hệ số tải nhân tố đều lớn hơn 0,5, khẳng định giá trị hội tụ và phân biệt của thang đo.

Phân tích tương quan. Ma trận tương quan Pearson (Bảng 3) cho thấy, các biến độc lập đều tương quan cùng chiều và có ý nghĩa thống kê với khả năng chống chịu (OR); hệ số tương quan giữa các biến độc lập ở mức thấp đến trung bình, chưa có dấu hiệu đa cộng tuyến nghiêm trọng.

Bảng 3. Ma trận tương quan giữa các biến

Biến	OR	COST	PCM	SDM	CA	CUA
OR	1					
COST	0,58	1				
PCM	0,49	0,31	1			

SDM	0,40	0,26	0,28	1		
CA	0,35	0,24	0,25	0,27	1	
CUA	0,31	0,22	0,23	0,21	0,24	1

Nguồn: Tính toán từ phần mềm SPSS. Các hệ số tương quan với OR có ý nghĩa ở mức 1%.

Phân tích hồi quy. Mô hình có R^2 hiệu chỉnh = 0,607 (Bảng 4), nghĩa là 5 biến độc lập giải thích 60,7% biến thiên của khả năng chống chịu. Kiểm định F có Sig. = 0,000 cho thấy mô hình phù hợp; hệ số Durbin - Watson = 1,912 (trong khoảng 1,5 - 2,5) cho thấy không có tự tương quan.

Bảng 4. Đánh giá mức độ phù hợp của mô hình hồi quy

R	R^2	R^2 hiệu chỉnh	Sai số chuẩn ước lượng	F (5, 204)	Sig.	Durbin-Watson
0,785	0,616	0,607	0,18264	65,45	0,000	1,912

Nguồn: Tính toán từ phần mềm SPSS

Kết quả trọng số hồi quy (Bảng 5) cho thấy, cả biến độc lập đều có tác động cùng chiều đến khả năng chống chịu với mức ý nghĩa dưới 5%; các hệ số VIF đều nhỏ hơn 2, khẳng định không có đa cộng tuyến.

Bảng 5. Kết quả các trọng số hồi quy

Biến	B	Sai số chuẩn	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
Hằng số	-1,984	0,298		-6,658	0,000		
COST	0,171	0,034	0,386	5,029	0,000	0,834	1,199
PCM	0,148	0,032	0,275	4,625	0,000	0,852	1,174
SDM	0,121	0,036	0,196	3,361	0,001	0,883	1,133
CA	0,096	0,031	0,148	3,097	0,002	0,867	1,153
CUA	0,084	0,035	0,119	2,400	0,017	0,901	1,110

Nguồn: Tính toán từ phần mềm SPSS

Phương trình hồi quy chuẩn hóa:

$$OR = 0,386 \cdot COST + 0,275 \cdot PCM + 0,196 \cdot SDM + 0,148 \cdot CA + 0,119 \cdot CUA$$

Kết quả khẳng định cả 5 giả thuyết H1-H5 đều được chấp nhận. Trong đó, kỹ thuật kế toán chi phí chiến lược có ảnh hưởng mạnh nhất ($\beta = 0,386$), phù hợp với Cadez và Guilding (2012) khi cho rằng kiểm soát chi phí theo chuỗi giá trị là nền tảng để doanh nghiệp duy trì hoạt động trước các cú sốc. Vai trò quan trọng của hoạch định và kiểm soát đo lường hiệu quả ($\beta = 0,275$) nhất quán với luận điểm của Simons (1995) về hệ thống kiểm soát giúp phát hiện sớm rủi ro. Kết quả cũng đồng thuận với Bùi và cộng sự (2024), thông tin kế toán quản trị góp phần nâng cao khả năng chống chịu của doanh nghiệp Việt Nam. Điểm khác biệt là kế toán đối thủ cạnh tranh ($\beta = 0,148$) và kế toán khách hàng ($\beta = 0,119$) có ảnh hưởng thấp hơn, có thể do mức độ vận dụng các kỹ thuật hướng ngoại này ở doanh nghiệp Việt Nam còn hạn chế so với các kỹ thuật hướng nội về chi phí và kiểm soát.

6. Kết luận và hàm ý quản trị

Nghiên cứu đã xác định và đo lường ảnh hưởng của 5 thành phần kế toán quản trị chiến lược đến khả năng chống chịu của doanh nghiệp Việt Nam, với mức độ giảm dần: kỹ thuật kế toán chi phí chiến lược

($\beta = 0,386$), hoạch định - kiểm soát - đo lường hiệu quả ($\beta = 0,275$), hỗ trợ ra quyết định chiến lược ($\beta = 0,196$), kế toán đối thủ cạnh tranh ($\beta = 0,148$) và kế toán khách hàng ($\beta = 0,119$). Theo thứ tự ưu tiên này, một số hàm ý quản trị được đề xuất:

Thứ nhất, doanh nghiệp cần ưu tiên áp dụng các kỹ thuật kế toán chi phí chiến lược nhằm kiểm soát chi phí trên toàn chuỗi giá trị, phân tích chi phí theo vòng đời sản phẩm và nhận diện các hoạt động tạo giá trị, qua đó sử dụng hiệu quả nguồn lực và nâng cao khả năng ứng phó với biến động.

Thứ hai, doanh nghiệp cần hoàn thiện hệ thống hoạch định, kiểm soát và đo lường hiệu quả hoạt động thông qua bộ chỉ tiêu tài chính và phi tài chính gắn với mục tiêu chiến lược, giúp phát hiện sớm rủi ro và điều chỉnh kịp thời.

Thứ ba, doanh nghiệp cần xây dựng hệ thống thông tin kế toán quản trị hỗ trợ ra quyết định chiến lược, cung cấp thông tin đầy đủ, chính xác và kịp thời về chi phí, lợi nhuận và các yếu tố từ môi trường bên ngoài.

Thứ tư, doanh nghiệp cần chú trọng phân tích thông tin về đối thủ cạnh tranh để theo dõi thay đổi về chiến lược, thị phần và giá bán, từ đó dự báo xu hướng thị trường và xây dựng phương án ứng phó.

Thứ năm, doanh nghiệp cần tăng cường kế toán khách hàng thông qua phân tích lợi nhuận và giá trị vòng đời khách hàng nhằm duy trì quan hệ lâu dài và nâng cao khả năng phục hồi sau biến động.

Nghiên cứu còn một số hạn chế: mẫu khảo sát 210 doanh nghiệp chưa bao quát đầy đủ các ngành và vùng miền; phương pháp chọn mẫu và dữ liệu tự báo cáo có thể tạo sai lệch nhất định. Các nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng cỡ mẫu, bổ sung biến điều tiết như quy mô doanh nghiệp hoặc mức độ chuyển đổi số, và áp dụng mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) để kiểm định các quan hệ trung gian ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

- Bùi, Q. H., Trần, A. H., Từ, T. H., & Nguyễn, P. N. (2024). Resilience and performance among Vietnamese business organizations in turbulent environments: How do digitalized management accounting systems and organizational mindfulness matter? *SAGE Open*, 14(3), 1-18. <https://doi.org/10.1177/21582440241271225>
- Cadez, S., & Guilding, C. (2008). An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7-8), 836-863. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.01.003>
- Cadez, S., & Guilding, C. (2012). Strategy, strategic management accounting and performance: A configurational analysis. *Industrial Management & Data Systems*, 112(3), 484-501. <https://doi.org/10.1108/02635571211210086>
- Cinquini, L., & Tenucci, A. (2010). Strategic management accounting and business strategy: A loose coupling? *Journal of Accounting & Organizational Change*, 6(2), 228-259. <https://doi.org/10.1108/18325911011048772>
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215-246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics* (5th ed.). SAGE Publications.
- Guilding, C. (1999). Competitor-focused accounting: An exploratory note. *Accounting, Organizations and Society*, 24(7), 583-595. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(99\)00007-0](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(99)00007-0)
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Nguyễn, T. H., Nguyễn, D. T., Nguyễn, T. A., & Nguyễn, C. D. (2023). Impacts of contingency factors on the application of strategic management accounting in Vietnamese manufacturing enterprises. *Cogent Business & Management*, 10(2), 2218173. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2218173>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th ed.). Pearson Education.