

PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC KẾ TOÁN - KIỂM TOÁN TRONG BỐI CẢNH CHUYỂN ĐỔI SỐ

● NGUYỄN THỊ PHƯƠNG THẢO

Khoa Kế toán - Kiểm toán, Học viện Ngân hàng

Email: thaontp@hvnh.edu.vn

TÓM TẮT:

Trên cơ sở tổng hợp các tài liệu công bố giai đoạn 2024-2025 của PwC, Deloitte, EY, KPMG và ACCA, bài viết cho thấy 3 xu hướng nổi bật: (i) tự động hóa và AI dịch chuyển trọng tâm công việc từ xử lý nghiệp vụ sang phân tích, phán đoán và duy trì hoài nghi nghề nghiệp; (ii) khoảng trống kỹ năng gia tăng nhanh, đặc biệt ở các năng lực về AI, phân tích dữ liệu, quản trị rủi ro và đạo đức nghề nghiệp; (iii) thách thức nhân lực không chỉ nằm ở đào tạo mới mà còn ở giữ chân kiểm toán viên và tái thiết kế công việc. Từ đó, bài viết đề xuất một số hàm ý cho cơ sở đào tạo, doanh nghiệp kiểm toán và bộ phận tài chính - kế toán tại Việt Nam.

Từ khóa: chuyển đổi số, nguồn nhân lực kế toán - kiểm toán, trí tuệ nhân tạo, kỹ năng số, Big 4.

1. Đặt vấn đề

Nghề kế toán - kiểm toán từ lâu được xem là nghề của dữ liệu, chuẩn mực và phán đoán nghề nghiệp. Đặc thù nghề gắn với ba yếu tố then chốt: (i) khối lượng dữ liệu tài chính lớn, có cấu trúc chặt chẽ và phải được xử lý theo chuẩn mực; (ii) quy trình kiểm soát nội bộ, thủ tục kiểm toán và trách nhiệm báo cáo được chuẩn hóa cao; và (iii) yêu cầu về hoài nghi nghề nghiệp, đạo đức và tuân thủ pháp luật. Chính 3 đặc thù này khiến kế toán - kiểm toán trở thành một trong những lĩnh vực chịu tác động mạnh mẽ của chuyển đổi số: từ hóa đơn điện tử, phần mềm ERP, công cụ phân tích dữ liệu đến các nền tảng kiểm toán dùng trí tuệ nhân tạo đã và đang thay đổi trực tiếp quy trình ghi nhận, đối chiếu, đánh giá rủi ro và phát hiện sai sót trọng yếu.

Bảng chứng gần đây từ các hãng Big 4 cho thấy, tác động đó rõ nét ngay trong nội bộ nghề. EY đã triển khai nền tảng kiểm toán EY Canvas với khả năng xử

lý hơn 1,4 nghìn tỷ dòng dữ liệu số cái mỗi năm, phục vụ 130.000 chuyên gia đảm bảo tại hơn 150 quốc gia; tương tự các nền tảng kiểm toán khác như KPMG Clara, Deloitte Omnia, PwC Aura - tất cả đều là các nền tảng kiểm toán số tích hợp công cụ phân tích dữ liệu quy mô lớn, hỗ trợ đánh giá rủi ro và phát hiện bất thường bằng trí tuệ nhân tạo. Sự dịch chuyển công cụ này kéo theo dịch chuyển yêu cầu nhân sự: kiểm toán viên không còn chỉ chọn mẫu và rà soát giao dịch thủ công, mà phải biết đọc kết quả phân tích dữ liệu, đánh giá giới hạn của thuật toán và duy trì hoài nghi nghề nghiệp khi phần lớn bằng chứng kiểm toán được xử lý thông qua hệ thống tự động.

Khảo sát của ACCA (2025) với hơn 10.000 người làm nghề tài chính - kế toán tại 175 quốc gia cho thấy một nửa số người được hỏi lo ngại họ không phát triển được các kỹ năng cần thiết cho môi trường làm việc mới, chỉ 32% cho rằng tổ chức của họ đang cung cấp cơ hội học kỹ năng AI; đồng thời 62% dự kiến đổi

việc trong 2 năm tới và 58% kỳ vọng việc làm tiếp sẽ nằm ngoài công ty hiện tại. Kết hợp với dữ liệu của PwC từ phân tích gần 1 tỷ tin tuyển dụng trên toàn cầu - cho thấy, các nghề chịu tác động AI có tốc độ thay đổi kỹ năng cao hơn 25%, đồng thời mức lương đối với các vị trí yêu cầu kỹ năng AI có thể cao hơn tới 25% (PwC, 2024b). EY (2025) chỉ ra, AI đang được ứng dụng ngày càng rộng rãi trong kế toán, kiểm toán và giúp nâng cao độ chính xác và năng suất, đồng thời làm dịch chuyển vai trò của kế toán viên và kiểm toán viên từ xử lý nghiệp vụ sang các hoạt động có giá trị gia tăng cao hơn như phân tích và tư vấn.

Đối với Việt Nam, bối cảnh này đặt ra câu hỏi cấp thiết: làm thế nào để phát triển nguồn nhân lực kế toán - kiểm toán đáp ứng yêu cầu của chuyển đổi số, trong điều kiện nước ta đang áp dụng hóa đơn điện tử bắt buộc, triển khai lộ trình áp dụng Chuẩn mực Báo cáo tài chính quốc tế (IFRS) và đối mặt với áp lực thiếu hụt kiểm toán viên hành nghề? Trên cơ sở tổng hợp các tài liệu công bố giai đoạn 2024-2025 của PwC, Deloitte, EY, KPMG và ACCA, bài viết phân tích những thay đổi chủ yếu đối với nguồn nhân lực kế toán - kiểm toán và đề xuất một số hàm ý cho cơ sở đào tạo, doanh nghiệp kiểm toán và bộ phận tài chính - kế toán tại Việt Nam.

2. Những thay đổi chủ yếu đối với nguồn nhân lực kế toán - kiểm toán trong chuyển đổi số

Thứ nhất, chuyển đổi số đang làm thay đổi cách thức thực hiện công việc trong lĩnh vực kế toán - kiểm toán. EY (2025) cho thấy, AI góp phần cải thiện độ chính xác, nâng cao năng suất và hỗ trợ quá trình ra quyết định, đồng thời giúp tự động hóa các tác vụ lặp lại, từ đó cho phép kế toán viên tập trung nhiều hơn vào các nhiệm vụ có giá trị cao hơn như phân tích và tư vấn. Tuy nhiên, sự dịch chuyển đó không diễn ra tự động: Deloitte chỉ ra, các tổ chức cần chuyển từ tư duy quản trị lao động theo nhiệm vụ sang theo năng lực, trong đó các kỹ năng liên quan đến dữ liệu, công nghệ và khả năng thích ứng ngày càng trở nên quan trọng. Điều này hàm ý những thay đổi trong công việc kế toán - kiểm toán cần được nhìn nhận trong bối cảnh rộng hơn của sự chuyển dịch cấu trúc lao động dưới tác động của chuyển đổi số.

Thứ hai, khoảng trống kỹ năng trở thành nút thắt lớn của nguồn nhân lực kế toán - kiểm toán. Khảo sát

Finance Transformation 2025 của KPMG Đức với hơn 100 nhà quản lý trong lĩnh vực kế toán - kiểm toán và kiểm soát cho biết 59% xem số hóa, quản trị dữ liệu và triển khai công nghệ mới là thách thức lớn nhất của chức năng tài chính; 41% cho rằng thiếu hụt lao động có kỹ năng sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến tương lai của bộ phận tài chính; 49% gặp khó khăn tìm nhân sự trẻ; và 70% doanh nghiệp coi trọng quá trình ra quyết định dựa trên dữ liệu (KPMG & Lünendonk, 2024). Ở cấp độ lãnh đạo kế toán, khảo sát của KPMG US với 280 Giám đốc Kế toán (CAO), lãnh đạo C-level và báo cáo trực tiếp cho thấy, 74% lãnh đạo C-level và 84% cấp dưới trực tiếp đều ghi nhận tầm quan trọng gia tăng của báo cáo tài chính và tuân thủ (KPMG, 2025). Những con số này hàm ý nền tảng năng lực của nhân sự kế toán - kiểm toán phải mở rộng từ chuyên môn nghiệp vụ sang dữ liệu, công nghệ và năng lực thích ứng, đồng thời vai trò nghề đang được đẩy lên tầm đối tác chiến lược của doanh nghiệp.

Thứ ba, thách thức nhân lực không tách rời bài toán giữ chân người lao động. PwC cho biết 28% người lao động có khả năng cao sẽ chuyển việc trong 12 tháng tới, trong nhóm cân nhắc rời đi, 67% xem cơ hội học kỹ năng mới là yếu tố quan trọng trong quyết định ở lại hay ra đi (PwC, 2024a). Đối chiếu với dữ liệu ACCA đã nêu ở phần Đặt vấn đề, có thể thấy các hãng kiểm toán, doanh nghiệp dịch vụ kế toán và bộ phận tài chính nội bộ đang chịu áp lực kép: vừa phải đào tạo lại lực lượng hiện có, vừa phải cạnh tranh giữ chân nhân sự có kỹ năng mới trong một thị trường lao động biến động mạnh.

Thứ tư, cùng với cơ hội, chuyển đổi số cũng kéo theo những rủi ro mới buộc nhân sự kế toán - kiểm toán phải nâng cao năng lực kiểm soát và đạo đức nghề nghiệp. EY lưu ý việc ứng dụng AI trong kế toán đòi hỏi kiểm soát các rủi ro như sai lệch thuật toán, thiên lệch dữ liệu và rủi ro bảo mật; vì vậy, khuôn khổ quản trị AI mạnh là điều kiện thiết yếu để bảo đảm tính toàn vẹn dữ liệu, quyền riêng tư và nguyên tắc đạo đức. Điều này đặc biệt phù hợp với kiểm toán, vì trong môi trường công nghệ, chất lượng nghề nghiệp không chỉ được quyết định bởi khả năng dùng công cụ mà còn bởi khả năng đánh giá giới hạn của công cụ và duy trì hoài nghi nghề nghiệp (EY, 2025).

3. Tổng hợp một số bằng chứng nổi bật giai đoạn 2024-2025

Bảng 1 cho thấy một điểm rất đáng chú ý: các báo cáo gần đây không mô tả chuyển đổi số như một xu hướng công nghệ thuần túy, mà như một quá trình tái cấu trúc đồng thời 3 yếu tố: công việc, kỹ năng và mô hình tổ chức. Chính vì vậy, phát triển nguồn nhân lực kế toán - kiểm toán trong giai đoạn hiện nay không thể chỉ tập trung vào đào tạo phần mềm hay công cụ

riêng lẻ, mà phải hướng tới năng lực kết hợp giữa nghiệp vụ, dữ liệu, tư duy phản biện, đạo đức và năng lực thích ứng nghề nghiệp.

4. Hàm ý đối với phát triển nguồn nhân lực kế toán - kiểm toán

Thứ nhất, chương trình đào tạo và bồi dưỡng cần dịch chuyển từ đào tạo nghiệp vụ theo chức năng sang đào tạo năng lực kết hợp giữa kế toán - kiểm toán, dữ liệu và công nghệ. Bằng chứng từ PwC, EY

Bảng 1. Một số phát hiện đáng chú ý về nguồn nhân lực kế toán - kiểm toán trong chuyển đổi số

Nguồn	Phạm vi / đối tượng	Một số phát hiện chính
PwC (2024a), Global Workforce Hopes and Fears Survey 2024	56.600 người lao động tại 50 quốc gia (3/2024)	62% nhận thấy tốc độ thay đổi tại nơi làm việc tăng; 45% khối lượng công việc tăng; 28% có khả năng cao chuyển việc trong 12 tháng; 67% người cân nhắc chuyển việc xem học kỹ năng mới là yếu tố quan trọng để ở lại.
PwC (2024b), AI Jobs Barometer 2024	Gần 1 tỷ tin tuyển dụng trên toàn cầu	Các nghề chịu tác động AI có tốc độ thay đổi kỹ năng cao hơn 25%, đồng thời mức lương đối với các vị trí yêu cầu kỹ năng AI có thể cao hơn tới 25%.
Deloitte (2024), Global Human Capital Trends 2024: Thriving Beyond Boundaries	14.000 lãnh đạo doanh nghiệp và nhân sự tại 95 quốc gia	Tổ chức cần chuyển từ quản trị theo nhiệm vụ sang theo năng lực, ưu tiên hiệu suất con người trong môi trường công việc ít ranh giới.
KPMG & Lünendonk (2024), Finance Transformation 2025	Hơn 100 nhà quản lý trong accounting và controlling	70% coi trọng ra quyết định dựa trên dữ liệu; 59% xem số hóa và công nghệ mới là thách thức lớn nhất; 41% thiếu kỹ năng; 49% khó tìm nhân sự trẻ.
KPMG (2025), Rising to Expectations: CAO Agenda 2025	280 Giám đốc Kế toán, lãnh đạo C-level và cấp dưới trực tiếp (khảo sát 2024)	74% lãnh đạo C-level và 84% cấp dưới trực tiếp ghi nhận tầm quan trọng gia tăng của báo cáo tài chính và tuân thủ; quản trị nhân tài là ưu tiên do thiếu hụt nhân lực nghề kế toán.
EY (2025), How AI Can Transform Accounting	Bài phân tích chuyên môn, đăng trên Chartered Accountants Lab (ISCA), 20/5/2025	AI nâng độ chính xác, năng suất và chất lượng quyết định; đồng thời đặt ra yêu cầu mới về quản trị AI, dữ liệu, đạo đức và bảo mật.
ACCA (2025), Global Talent Trends 2025	Hơn 10.000 chuyên gia tài chính - kế toán tại 175 quốc gia	50% lo ngại không phát triển đủ kỹ năng; chỉ 32% nói tổ chức cung cấp cơ hội học AI; 62% dự kiến đổi vai trò trong 2 năm; 58% kỳ vọng vai trò tiếp theo nằm ngoài tổ chức hiện tại.

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ PwC (2024a, 2024b), Deloitte (2024), KPMG & Lünendonk (2024), KPMG (2025), EY (2025) và ACCA (2025).

và KPMG đều cho thấy, AI và số hóa đang làm tăng giá trị của các kỹ năng như phân tích dữ liệu, đánh giá rủi ro, kiểm soát và hiểu biết về công nghệ. Vì vậy, trong đào tạo nhân lực kế toán - kiểm toán, các học phần về phân tích dữ liệu, hiểu biết về AI, kiểm soát số, quản trị thông tin và đạo đức trong môi trường số cần được xem là thành tố cốt lõi chứ không còn là nội dung bổ trợ. Đây cũng là hướng mà các chứng chỉ nghề nghiệp quốc tế như ACCA, CPA Australia, ICAEW đã tích hợp vào chương trình chính thức những năm gần đây (PwC, 2024b; EY, 2025; KPMG & Lünendonk, 2024).

Thứ hai, doanh nghiệp kiểm toán và bộ phận tài chính - kế toán cần đầu tư mạnh hơn cho học tập liên tục trong công việc, đồng thời tái thiết kế vai trò giữa con người và công nghệ. PwC cho thấy cơ hội học kỹ năng mới là yếu tố quan trọng trong giữ chân người lao động, còn ACCA cho thấy, chỉ một tỷ lệ khá thấp người làm nghề được tiếp cận cơ hội học kỹ năng AI tại nơi làm việc. Chiến lược nhân sự hiệu quả vì thế không chỉ là tuyển dụng người đã sẵn có kỹ năng, mà phải tạo ra cơ chế đào tạo lại và nâng cấp kỹ năng liên tục gắn với lộ trình nghề nghiệp, dự án thực tế và cơ chế công nhận năng lực mới (PwC, 2024a; ACCA, 2025). Với đặc thù kế toán - kiểm toán, điều này đồng nghĩa với thiết kế lại phân công công việc: công nghệ xử lý phần việc lặp lại như đối chiếu số liệu, kiểm tra tổng thể giao dịch; còn con người tập trung vào đánh giá ngoại lệ, phán đoán chuyên môn, bảo đảm tuân thủ, tư vấn và hoài nghi nghề nghiệp (Deloitte, 2024; KPMG & Lünendonk, 2024).

Thứ ba, trong bối cảnh AI được ứng dụng ngày càng sâu, yêu cầu về đạo đức nghề nghiệp và quản trị rủi ro phải được đặt ngang với yêu cầu về kỹ năng

công nghệ. EY đã lưu ý rõ những rủi ro về sai lệch thuật toán, thiên lệch dữ liệu và bảo mật; còn KPMG nhấn mạnh vai trò ngày càng quan trọng của báo cáo tài chính và tuân thủ trong chương trình nghị sự của các Giám đốc Kế toán. Nhân lực kế toán - kiểm toán tương lai không chỉ cần biết dùng AI, mà phải biết khi nào có thể dựa vào AI, khi nào cần kiểm tra lại, và cách duy trì trách nhiệm nghề nghiệp khi công nghệ tham gia vào quá trình lập báo cáo, phân tích và kiểm toán (EY, 2025; KPMG, 2025).

5. Kết luận

Các tài liệu công bố cho thấy, chuyển đổi số đang làm thay đổi tận gốc nền tảng phát triển nguồn nhân lực kế toán - kiểm toán. Trọng tâm phát triển không còn dừng ở kiến thức nghiệp vụ truyền thống, mà mở rộng sang dữ liệu, AI, quản trị rủi ro, đạo đức số và khả năng học tập liên tục. Thách thức hiện nay không chỉ nằm ở thiếu nhân lực mà còn nằm ở thiếu nhân lực có đúng cấu trúc kỹ năng cho môi trường số. Vì vậy, phát triển nguồn nhân lực kế toán - kiểm toán trong giai đoạn mới cần được tiếp cận như một chiến lược đồng bộ giữa cơ sở đào tạo, doanh nghiệp và tổ chức nghề nghiệp: vừa tái thiết kế chương trình học, vừa đầu tư đào tạo lại và nâng cấp kỹ năng, vừa xây dựng mô hình tổ chức công việc phù hợp với sự cộng tác giữa con người và công nghệ. Đối với Việt Nam, đây là cơ hội để các cơ sở đào tạo đại học chuyên ngành kế toán - kiểm toán, Hội Kiểm toán viên hành nghề Việt Nam (VACPA), Hội Kế toán và Kiểm toán Việt Nam (VAA) và các doanh nghiệp kiểm toán cùng phối hợp xây dựng khung năng lực nhân lực kế toán - kiểm toán thời kỳ số, gắn với chuẩn mực quốc tế và đặc thù nghề nghiệp trong nước ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

ACCA (2025), Global Talent Trends 2025, Association of Chartered Certified Accountants, London. Truy cập tại: <https://www.accaglobal.com/gb/en/professional-insights/pro-accountants-the-future/global-talent-trends-2025.html>

Deloitte (2024), 2024 Global Human Capital Trends: Thriving Beyond Boundaries - Human Performance in a Boundaryless World, Deloitte Insights. Truy cập tại: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2024.html>

EY (2025), How Artificial Intelligence Can Transform Accounting, đăng lần đầu trên Chartered Accountants Lab (Institute of Singapore Chartered Accountants), 20/5/2025; EY Singapore Assurance Insights. Truy cập tại: https://www.ey.com/en_sg/insights/assurance/how-artificial-intelligence-can-transform-accounting

KPMG & Lünendonk (2024), Finance Transformation 2025 - Aligning the Finance Function for the Future, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Germany. Truy cập tại: <https://kpmg.com/de/en/industries/financial-services/finance-transformation-2025-luenendonk.html>

KPMG (2025), Rising to Expectations: CAO Agenda 2025 (dựa trên khảo sát CAO năm 2024 với 280 respondents), KPMG LLP, US. Truy cập tại: <https://kpmg.com/us/en/articles/2025/cao-agenda-2025.html>

PwC (2024a), Global Workforce Hopes and Fears Survey 2024, PricewaterhouseCoopers, London. Truy cập tại: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/hopes-and-fears/hopes-and-fears-2024.html>

PwC (2024b), 2024 Global AI Jobs Barometer, PricewaterhouseCoopers, London. Truy cập tại: <https://www.pwc.com/gx/en/services/ai/ai-jobs-barometer.html>

Ngày nhận bài: 5/3/2026

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 16/3/2026

Ngày chấp nhận đăng bài: 6/4/2026

DEVELOPING ACCOUNTING AND AUDITING HUMAN RESOURCES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

● NGUYEN THI PHUONG THAO

Faculty of Accounting and Auditing, Banking Academy of Vietnam

E-mail: thaontp@hvn.edu.vn

ABSTRACT:

Based on a synthesis of publications issued during 2024 - 2025 by PwC, Deloitte, EY, KPMG, and ACCA, this study identifies three major trends shaping the future of the accounting and auditing profession. First, automation and artificial intelligence are transforming the nature of work, shifting the focus from routine transaction processing to higher-value activities such as analysis, professional judgment, and the exercise of professional skepticism. Second, skills gaps are widening rapidly, particularly in the areas of artificial intelligence, data analytics, risk management, and professional ethics. Third, workforce challenges extend beyond employee training to include auditor retention and the redesign of job roles and organizational structures. Based on these findings, the study offers practical implications for educational institutions, audit firms, and finance and accounting departments in Vietnam as they prepare human resources for the evolving demands of the profession.

Keywords: digital transformation, accounting and auditing human resources, artificial intelligence, digital skills, Big 4.