

TRƯỜNG ĐẠI HỌC ĐIỆN LỰC

KHOA KẾ TOÁN – TÀI CHÍNH



BÁO CÁO ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU KHOA HỌC

**NGHIÊN CỨU HỆ THỐNG KẾ TOÁN QUẢN TRỊ VÀ KIỂM SOÁT
TẠI CÁC DOANH NGHIỆP VỪA VÀ NHỎ TRONG LĨNH VỰC DỊCH VỤ**

Giảng viên hướng dẫn: Th.S Trần Thu Huyền

Chủ nhiệm đề tài : Tô Minh Ánh D16KTKS

Sinh viên tham gia : Trần Phương Nga D16KTKS

Hà Nội, ngày 10 tháng 2 năm 2025

TRƯỜNG ĐẠI HỌC ĐIỆN LỰC
KHOA KẾ TOÁN – TÀI CHÍNH



BÁO CÁO ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU KHOA HỌC

**NGHIÊN CỨU HỆ THỐNG KẾ TOÁN QUẢN TRỊ VÀ KIỂM SOÁT
TẠI CÁC DOANH NGHIỆP VỪA VÀ NHỎ TRONG LĨNH VỰC DỊCH VỤ**

Giảng viên hướng dẫn: Th.S Trần Thu Huyền

Chủ nhiệm đề tài : Tô Minh Ánh D16KTKS

Sinh viên tham gia : Trần Phương Nga D16KTKS

Hà Nội, ngày 10 tháng 2 năm 2025

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

Viết tắt	Diễn giải
CPHTKTQT&KS	Chi phí thực hiện kế toán quản trị và kiểm soát
DNVVN	Doanh nghiệp vừa và nhỏ
DN	Doanh nghiệp
KTQT&KS	Kế toán quản trị và kiểm soát
KTQT	Kế toán quản trị
MTKD	Môi trường kinh doanh
MACS	Management accounting and control system
MDVD	Mức độ vận dụng
NTCNQT	Nhận thức của nhà quản trị
NLKT	Năng lực kế toán
QMNNCDN	Quy mô nguồn lực của doanh nghiệp
VHDN	Văn hóa doanh nghiệp

DANH MỤC BẢNG BIỂU, HÌNH VẼ

Hình 1: Sự phát triển của KTQT&KS	13
Hình 2: Các nhân tố ảnh hưởng.....	28
Hình 3: Quy trình nghiên cứu.....	32
Bảng 1: Cronbach Alpha của thang đo Quy mô và nguồn lực của doanh nghiệp (QMNNCDN) .	45
Bảng 2: Bảng tổng hợp hệ số Cronbach's Alpha của các biến.....	47
Bảng 3: Bảng Kiểm định KMO and Bartlett.....	Error! Bookmark not defined.
Bảng 4: Bảng tổng hợp phương sai (Total Variance Explained).....	48
Bảng 5: Bảng phân tích tương quan Correlatons	50
Bảng 6: Bảng Model Summary	52
Bảng 7: Bảng ANOVA.....	53
Bảng 8: Coefficients	53

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU	7
CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU VÀ CƠ SỞ LÝ THUYẾT.....	10
1.1 Hệ thống kế toán quản trị và kiểm soát trong tổ chức	10
1.2 Khái niệm, đặc điểm, vai trò và chức năng của KTQT&KS.....	13
1.2.1 Khái niệm	13
1.2.2 Đặc điểm	14
1.2.3 Vai trò và chức năng.....	15
1.3 Nội dung của KTQT trong DNVVN	18
1.3.1 Dự toán ngân sách.....	18
1.3.2 Kiểm soát chi phí dựa trên mức độ hoạt động	19
1.3.3 Đo lường và đánh giá hiệu quả hoạt động.....	19
1.4 Tổng quan về DNVVN ở Việt Nam	20
1.4.1 Khái niệm doanh nghiệp nhỏ và vừa	20
1.4.2 Đặc điểm của doanh nghiệp nhỏ và vừa.....	21
1.5 Các lý thuyết nền.....	24
1.5.1 Lý thuyết bất định	24
1.5.2 Lý thuyết đại diện	24
1.5.3 Lý thuyết sự đổi mới.....	25
1.5.4 Lý thuyết lợi ích chi phí	25
1.5.5 Lý thuyết tâm lý học xã hội của tổ chức.....	26
1.5.6 Resource-Based View (RBV - Quan điểm dựa trên nguồn lực)	26
1.5.7 S-O-R Model (Stimulation-Organization-Response)	26
1.6 Các nhân tố ảnh hưởng đến vận dụng MACS trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ.....	26
CHƯƠNG 2: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU	31
2.1 Phương pháp nghiên cứu	31
2.2 Quy trình nghiên cứu	31
2.3 Mã hóa thang đo.....	35
CHƯƠNG 3: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ BÀN LUẬN	38
3.1 Kết quả nghiên cứu tính hướng.....	38
3.1.1 Nghiên cứu tình hướng về việc vận dụng hệ thống kế toán quản trị và kiểm soát tại Công Ty TNHH máy và Dịch vụ kỹ thuật Đức Sơn.....	38
3.1.2. Nghiên cứu tình hướng vận dụng hệ thống MACS tại Công ty TNHH IDSV Việt Nam	41
3.2 Kiểm định chất lượng của thang đo.....	44
3.3 Phân tích nhân tố khám phá – EFA.....	48

3.4 Kiểm định sự tương quan.....	50
3.5 Phân tích hồi quy.....	52
CHƯƠNG 4: MỘT SỐ ĐỀ XUẤT NHẪM VẬN DỤNG HỆ THỐNG KẾ TOÁN QUẢN TRỊ VÀ KIỂM SOÁT TRONG CÁC DNVVN TRONG LĨNH VỰC DỊCH VỤ.....	56
4.1 Kết luận	56
4.2 Một số đề xuất	56
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	60
PHỤ LỤC 01	65
PHỤ LỤC 02	69

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Hiện nay, phần lớn các nghiên cứu về kế toán quản trị và kiểm soát thường tập trung vào doanh nghiệp lớn với những phương pháp quản trị phức tạp và nguồn lực dồi dào. Trong khi đó, các doanh nghiệp vừa và nhỏ (DNVVN) – đặc biệt trong lĩnh vực dịch vụ – đóng vai trò then chốt trong nền kinh tế lại ít nhận được sự quan tâm nghiên cứu. Với việc đóng góp nhiều vào phát triển kinh tế và tạo việc làm, những hạn chế về tài liệu và kiến thức hiện nay về hệ thống kế toán quản trị phù hợp với DNVVN tạo ra một khoảng trống lớn cần được khắc phục. Nghiên cứu này sẽ góp phần cung cấp cơ sở lý thuyết và thực tiễn, từ đó thúc đẩy việc áp dụng các phương pháp quản lý hiệu quả trong DNVVN.

Hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp vừa và nhỏ phụ thuộc nhiều vào khả năng quản lý tài chính và tối ưu hóa quy trình. Tuy nhiên, những khó khăn về nguồn lực, đặc biệt trong các doanh nghiệp dịch vụ, đã khiến việc áp dụng các công cụ kế toán quản trị trở nên khó khăn. Nghiên cứu này sẽ giúp doanh nghiệp cải thiện khả năng quản lý nội bộ, tối ưu hóa hoạt động và từ đó tăng cường sức cạnh tranh. Thông qua việc tìm hiểu cách mà các DNVVN có thể sử dụng hệ thống kế toán quản trị và kiểm soát để giảm thiểu rủi ro tài chính và nâng cao hiệu quả hoạt động, nghiên cứu sẽ mang lại những lợi ích thiết thực cho các doanh nghiệp này.

Việc ra quyết định chiến lược và tài chính là một phần không thể thiếu trong sự phát triển của các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Tuy nhiên, việc thiếu hụt các thông tin tài chính chính xác và kịp thời có thể dẫn đến những quyết định sai lầm, ảnh hưởng nghiêm trọng đến hiệu quả kinh doanh. Một hệ thống kế toán quản trị và kiểm soát hiệu quả sẽ giúp các nhà quản lý DNVVN có được cái nhìn toàn diện hơn về tình hình tài chính của doanh nghiệp, từ đó đưa ra các quyết định chính xác và hợp lý hơn. Nhờ đó, doanh nghiệp sẽ có khả năng thích ứng nhanh với sự biến đổi của thị trường và tăng cường khả năng cạnh tranh trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt hiện nay.

Tính ứng dụng của nghiên cứu này là rất cao, khi kết quả không chỉ có giá trị trong lý thuyết mà còn mang lại lợi ích thực tiễn cho các DNVVN trong lĩnh vực dịch vụ. Các doanh nghiệp có thể áp dụng ngay những phát hiện từ nghiên cứu để cải thiện hệ thống quản lý tài chính, tăng cường hiệu suất hoạt động và áp dụng các công cụ kế toán mới để đạt được sự phát triển bền vững. Điều này không chỉ giúp doanh nghiệp tối ưu hóa nguồn lực và chi phí, mà còn tạo ra những tác động tích cực đến cộng đồng doanh nghiệp nói chung, đóng góp vào sự phát triển kinh tế xã hội.

Ngoài ra, nghiên cứu này còn mang lại giá trị to lớn trong việc hỗ trợ các cơ quan chính sách. Hiểu rõ hơn về hoạt động của các DNVVN thông qua hệ thống kế toán quản trị và kiểm soát có thể giúp chính phủ và các tổ chức liên quan thiết kế các chính sách hỗ trợ doanh nghiệp phù hợp và hiệu quả hơn. Các chính sách tài chính, thuế và quy định pháp lý có thể được điều chỉnh để tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ phát triển, giúp tăng cường tính minh bạch và hiệu quả trong quản lý tài chính doanh nghiệp.

Đối với nền kinh tế, DNVVN trong lĩnh vực dịch vụ thường chiếm tỉ lệ lớn, đặc biệt trong các nền kinh tế đang phát triển. Nghiên cứu về hệ thống kế toán quản trị và kiểm soát trong các doanh nghiệp này không chỉ giúp cải thiện hoạt động của doanh nghiệp, mà còn có thể tạo ra sự lan tỏa tích cực, đóng góp vào sự phát triển bền vững của cả nền kinh tế. Khi doanh nghiệp được tối ưu hóa về mặt tài chính và hoạt động, các cơ hội việc làm sẽ gia tăng, thu nhập của người lao động được cải thiện, và chất lượng cuộc sống của cộng đồng cũng theo đó được nâng cao.

Cuối cùng, thách thức lớn mà các DNVVN trong lĩnh vực dịch vụ phải đối mặt là nguồn lực hạn chế và quy mô nhỏ, khiến cho việc triển khai các hệ thống kế toán quản trị và

kiểm soát phức tạp trở nên khó khăn. Tuy nhiên, chính những thách thức này là động lực quan trọng để nghiên cứu tìm ra các phương pháp phù hợp hơn, giúp doanh nghiệp cải thiện hiệu quả mà không đòi hỏi đầu tư quá lớn về nguồn lực. Đề tài này không chỉ giải quyết được bài toán quản lý tài chính cho các DNVVN, mà còn mở ra các cơ hội phát triển bền vững, tạo điều kiện cho doanh nghiệp vừa và nhỏ vươn lên trong môi trường kinh doanh cạnh tranh khốc liệt.

Như vậy, đề tài nghiên cứu “Hệ thống kế toán quản trị và kiểm soát tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ trong lĩnh vực dịch vụ” không chỉ là một yêu cầu cấp thiết, mà còn là một yếu tố chiến lược quan trọng để giúp các doanh nghiệp này phát triển, đóng góp vào sự thịnh vượng chung của nền kinh tế.

2. Mục tiêu, nhiệm vụ nghiên cứu

2.1 Mục tiêu nghiên cứu chung

Đánh giá mức độ áp dụng hệ thống kế toán quản trị và kiểm soát (KTQT&KS) trong một số doanh nghiệp vừa và nhỏ trong lĩnh vực dịch vụ, từ đó đề xuất hoàn thiện hệ thống KTQT&KS.

2.2 Mục tiêu cụ thể

- + Phân tích và đánh giá thực trạng vận dụng hệ thống KTQT&KS tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ trong lĩnh vực dịch vụ.
- + Đề xuất hoàn thiện hệ thống KTQT&KS tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ trong lĩnh vực dịch vụ.

3. Câu hỏi nghiên cứu

Câu 1: Những nhân tố nào ảnh hưởng đến việc thực hiện KTQT&KS và mức độ ảnh hưởng các nhân tố đó như thế nào đến việc thực hiện KTQT&KS tại các DNVVN trong lĩnh vực dịch vụ?

Câu 2: Mức độ ảnh hưởng của việc thực hiện KTQT&KS đến hiệu quả kinh doanh tại các DNVVN trong lĩnh vực dịch vụ như thế nào?

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

4.1 Đối tượng

Đối tượng nghiên cứu trong bài nghiên cứu này là các DNVVN trong lĩnh vực dịch vụ

4.2 Phạm vi nghiên cứu

Phạm vi nội dung: Phân tích HTKTQT&KS đến hiệu quả kinh doanh tại các DNVVN trong lĩnh vực dịch vụ.

Phạm vi thời gian: Dữ liệu sơ cấp trong nghiên cứu được thu thập từ tháng 10 năm 2024 đến tháng 12 năm 2024.

5. Phương pháp luận và phương pháp nghiên cứu

5.1 Phương pháp nghiên cứu định tính

Trong giai đoạn nghiên cứu định tính, chúng tôi tiến hành nghiên cứu tình huống và tổng hợp tài liệu từ các nghiên cứu trước đây, đồng thời thảo luận các ý kiến nghiên cứu từ lĩnh vực kế toán và quản lý doanh nghiệp. Phương pháp này giúp xác định các yếu tố tác động quan trọng đối với việc áp dụng KTQT&KS tại các DNVVN trong ngành dịch vụ.

5.2 Phương pháp nghiên cứu định lượng

Sau khi xác định các yếu tố tác động, nghiên cứu tiếp tục sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng để kiểm tra mức độ ảnh hưởng của các yếu tố này. Nghiên cứu được thực hiện trên 112 doanh nghiệp vừa và nhỏ (DNVVN) trong lĩnh vực dịch vụ tại Việt Nam.

Phương pháp định lượng được áp dụng bao gồm phân tích độ tin cậy của thang đo thông qua hệ số Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA) để rút ra các yếu tố chính, và cuối cùng là phân tích mô hình tuyến tính (SEM) để đánh giá sự tác động của các yếu tố này thông qua phần mềm SPSS.

6. Kết cấu của đề tài

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU VÀ CƠ SỞ LÝ THUYẾT

CHƯƠNG 2: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

CHƯƠNG 3: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ BÀN LUẬN

CHƯƠNG 4: MỘT SỐ ĐỀ XUẤT NHẪM VẬN DỤNG HỆ THỐNG KẾ TOÁN QUẢN TRỊ VÀ KIỂM SOÁT TRONG CÁC DNVVN TRONG LĨNH VỰC DỊCH VỤ

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU VÀ CƠ SỞ LÝ THUYẾT

1.1 Hệ thống kế toán quản trị và kiểm soát trong tổ chức

Kaplan & Norton (1996): đã mở rộng phạm vi đo lường hiệu quả hoạt động doanh nghiệp bằng cách phát triển mô hình Balanced Scorecard (BSC) – một công cụ hỗ trợ nhà quản trị lập kế hoạch, giám sát và đánh giá chiến lược thông qua hệ thống chỉ số cân bằng giữa tài chính và phi tài chính. Mô hình BSC bổ sung vào hệ thống kế toán quản trị truyền thống vốn thường chỉ tập trung vào chi phí và lợi nhuận, tạo nền tảng cho việc thiết lập các chỉ tiêu quản trị toàn diện, liên kết giữa chiến lược dài hạn và hoạt động ngắn hạn, giúp kiểm soát chiến lược hiệu quả hơn bằng cách đưa ra các chỉ số hiệu suất quan trọng (KPIs) không chỉ về tài chính mà cả khách hàng, quy trình nội bộ và học hỏi – phát triển.

Anthony & Govindarajan (2007): Nhấn mạnh rằng kế toán quản trị không chỉ là thu thập và phân tích chi phí, mà còn là công cụ kiểm soát hành vi tổ chức thông qua các chỉ tiêu hiệu quả và cơ chế đánh giá hiệu suất. Nghiên cứu đề xuất sử dụng các công cụ kế toán quản trị như ngân sách, phân tích sai lệch, và đánh giá hiệu quả trung tâm trách nhiệm để tăng cường khả năng kiểm soát.

PGS.TS. Nguyễn Thị Đông (ĐH KTQD) làm rõ rằng phần lớn DNNVV chưa áp dụng hệ thống kế toán quản trị một cách bài bản, thường chỉ dừng ở việc theo dõi chi phí đơn giản. TS. Trần Văn Tuyền (2020): Chỉ ra rằng việc áp dụng các công cụ kế toán quản trị như: Dự toán ngân sách, phân tích biến động chi phí, báo cáo hiệu suất theo trung tâm trách nhiệm có ảnh hưởng tích cực đến khả năng kiểm soát chi phí và nâng cao hiệu quả vận hành.

Các nghiên cứu trong nước thường mang tính ứng dụng, khảo sát thực tế tại các doanh nghiệp để đánh giá mức độ áp dụng kế toán quản trị và các rào cản: PGS.TS. Trương Thị Hồng (ĐH Tài chính – Marketing). TS. Nguyễn Thị Thu Hiền (Học viện Tài chính).

Qua các nghiên cứu trên cho thấy kế toán quản trị không còn dừng ở việc thu thập, phân tích chi phí, mà đã trở thành công cụ chiến lược, hỗ trợ hoạch định, thực thi và kiểm soát chiến lược tổ chức. Tuy nhiên, mức độ ứng dụng và hiệu quả vẫn còn phụ thuộc vào năng lực tổ chức, đặc thù ngành nghề và mức độ sẵn sàng thay đổi của từng doanh nghiệp.

Hệ thống kế toán quản trị và kiểm soát (management accounting and control system-MACS) được các nhà nghiên cứu trước xác định là một thành tố chiến lược quan trọng trong tổ chức nhằm cung cấp thông tin hữu ích và cần thiết cho quá trình ra quyết định (Anderson, 2007; Naranjo-Gil, 2006, Roque, 2019). Trong bối cảnh nền kinh tế hiện đại, nơi sự cạnh tranh ngày càng gia tăng và yêu cầu về hiệu quả quản lý ngày càng cao, việc vận dụng MACS trở nên quan trọng hơn bao giờ hết.

Các doanh nghiệp vừa và nhỏ (DNVVN) chiếm số lượng lớn và có những đóng góp thiết yếu cho việc làm và ổn định kinh tế của các quốc gia trên thế giới. Các DNVVN có lợi thế về quy mô, linh hoạt, khả năng đổi mới và đa dạng sản phẩm, dịch vụ, cũng như đóng góp lớn đối với tạo việc làm trong nền kinh tế (Hussain.J và cộng sự, 2006). Tại các quốc gia như Việt Nam, các

DNVVN có vốn đầu tư thấp, khả năng quay vòng vốn nhanh và có cơ cấu tổ chức đơn giản (ADB, 2020). Với vai trò quan trọng đối với quốc gia, các nghiên cứu vận dụng công cụ quản trị giúp quá trình quản lý các DNVVN chuyên nghiệp, hiệu quả được quan tâm. MACS là một công cụ quản trị có ý nghĩa trong quá trình ra quyết định vì MACS là sự kết hợp của kế toán quản trị và kiểm soát quản lý. Để đạt được hiệu quả mong muốn từ các chủ DNVVN, hệ thống kiểm soát quản lý là thành tố căn bản trong tổ chức (Nguyễn Tố Tâm, 2022).

Hệ thống kế toán quản trị và kiểm soát (MACS) được xem là một hệ thống rộng hơn của hệ thống quản lý chi phí. MACS được định nghĩa là quá trình xác định, đo lường, tích lũy, phân tích, chuẩn bị, diễn giải và truyền đạt thông tin tài chính và phi tài chính giúp các nhà quản trị thực hiện quản lý nhằm hoàn thành mục tiêu chung của tổ chức. “Hệ thống kế toán không chỉ được sử dụng để đưa ra các quyết định hợp lý về mặt kinh tế, nó còn đóng vai trò là phương tiện hợp lý hóa cho các quyết định đã được đưa ra”, Dahal, R. K, (2018).

Trong giai đoạn từ 1926 đến 2012, các nghiên cứu về MACS tập trung chủ yếu vào kế toán chi phí và quản lý chi phí. Shields (2018) đã phân nhóm các nghiên cứu thành sáu chủ đề chính: (1) tổng quan các khái niệm chính, giá trị thông tin và mô tả các thực hành; (2) ước tính giá thành sản phẩm; (3) ấn định chi phí; (4) ước tính chi phí; (5) ra quyết định; (6) lập kế hoạch và kiểm soát (bao gồm tập trung vào lập ngân sách, chuyển giá và lý thuyết cơ quan). Trong thời kỳ này, hệ thống MACS được xem là công cụ hỗ trợ cho các nhà quản trị trong việc quản lý chi phí sản xuất và ra quyết định kinh tế, giúp đảm bảo hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp thông qua việc kiểm soát chi phí một cách hiệu quả. Anthony và Govindarajan (2007) đã nhận định rằng trong giai đoạn này, trọng tâm của kế toán quản trị chủ yếu là tập trung vào việc tối ưu hóa các quy trình nội bộ thông qua việc đo lường và kiểm soát chi phí sản xuất.

Một số nghiên cứu đã đề cập đến vai trò của MACS trong việc giúp doanh nghiệp nâng cao năng lực kiểm soát tài chính và quản lý rủi ro. Bromwich và Bhimani (1994) cho rằng, hệ thống kế toán chi phí truyền thống đã góp phần cải thiện khả năng phân tích chi phí và định giá sản phẩm, đồng thời hỗ trợ việc lập kế hoạch dài hạn trong các tổ chức. Tuy nhiên, khi các tổ chức ngày càng phức tạp và đòi hỏi sự minh bạch cao hơn trong việc quản lý tài chính, các hệ thống này đã bắt đầu bộc lộ một số hạn chế.

Bước vào cuối thế kỷ 20 và đầu thế kỷ 21, trọng tâm nghiên cứu về MACS dần chuyển từ việc quản lý chi phí sang tập trung vào quản lý hiệu suất và chiến lược tổ chức. Kaplan và Norton (1996) với công trình về Balanced Scorecard đã đề xuất một cách tiếp cận mới, tích hợp

thông tin tài chính và phi tài chính, giúp các doanh nghiệp có cái nhìn toàn diện hơn về hiệu quả hoạt động. Điều này phản ánh sự chuyển đổi từ các hệ thống kế toán quản trị truyền thống chỉ tập trung vào chi phí sang việc xem xét cả các yếu tố phi tài chính, như khách hàng, quy trình nội bộ và học hỏi phát triển, để đo lường và cải thiện hiệu suất tổ chức.

Dahal (2018) cũng nhấn mạnh rằng MACS không chỉ là công cụ hỗ trợ ra quyết định mà còn là phương tiện hợp lý hóa các quyết định đã được đưa ra, góp phần nâng cao sự hiệu quả và tính minh bạch trong quản lý. Nghiên cứu của Latif, S và cs (2023) cũng chỉ ra rằng hệ thống kế toán quản trị hiện đại cần phải linh hoạt hơn, có khả năng điều chỉnh để thích ứng với các thay đổi trong môi trường kinh doanh, và hỗ trợ nhà quản trị trong việc quản lý rủi ro và phát triển chiến lược dài hạn.

Trong giai đoạn gần đây, đặc biệt từ 2015 đến 2017, nghiên cứu về MACS đã mở rộng để bao quát nhiều khía cạnh quản lý khác nhau. Vale và cộng sự (2022) đã tổng hợp và nhận định rằng, ngoài các nghiên cứu về kế toán chi phí và quản lý, hệ thống MACS hiện đại còn liên quan mật thiết đến hệ thống kiểm soát quản lý, các phương pháp ra quyết định, và hệ thống thông tin quản trị. Một trong những điểm đáng chú ý trong giai đoạn này là sự gia tăng mối quan tâm đến việc đo lường và đánh giá hiệu suất, đồng thời khuyến khích và khen thưởng dựa trên hiệu suất cá nhân và tập thể.

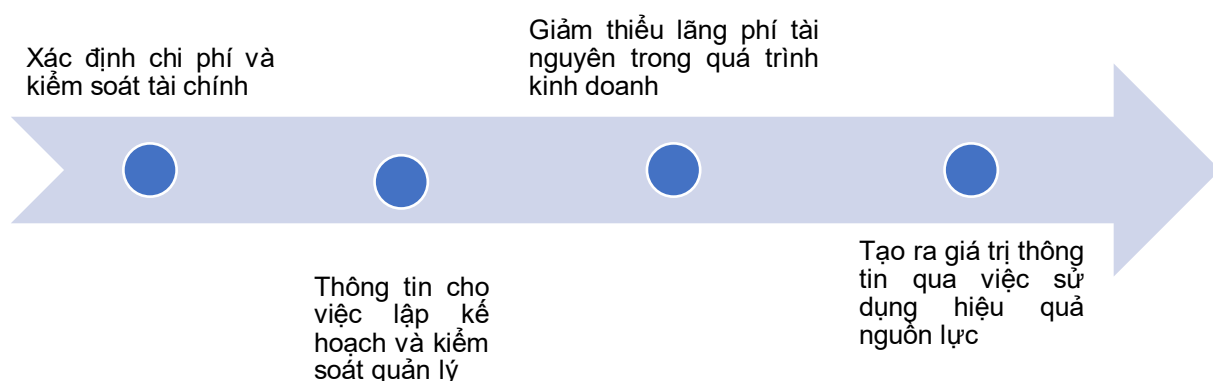
Otley (1999) đã nhấn mạnh rằng việc thiết lập các hệ thống khuyến khích dựa trên hiệu suất không chỉ giúp cải thiện động lực làm việc của nhân viên mà còn tạo ra một môi trường kiểm soát mạnh mẽ hơn, nơi mà các mục tiêu tổ chức được gắn kết chặt chẽ với hiệu quả hoạt động. Điều này đã giúp MACS không chỉ là công cụ quản lý chi phí mà còn trở thành hệ thống kiểm soát hiệu suất toàn diện.

Trong những năm gần đây, các nghiên cứu về MACS đã dần chuyển hướng sang việc tối ưu hóa hiệu suất tổ chức bằng cách sử dụng kết hợp các công cụ kế toán quản trị và hệ thống thông tin hiện đại. Vale và cộng sự (2022) đã chỉ ra rằng các nghiên cứu hiện nay không chỉ tập trung vào việc kiểm soát chi phí mà còn nhấn mạnh việc nâng cao hiệu quả hoạt động và tăng cường tính kiểm soát thông qua việc sử dụng các công cụ quản trị tiên tiến. Hệ thống thông tin quản lý đã trở thành một phần không thể thiếu của MACS, giúp nhà quản lý có được cái nhìn tổng thể và chính xác hơn về hoạt động của tổ chức trong thời gian thực.

Simons (1994) đã phát triển khái niệm về "levers of control" (đòn bẩy kiểm soát), cho rằng các hệ thống kiểm soát trong tổ chức không chỉ dừng lại ở việc đo lường chi phí mà còn

phải bao gồm các cơ chế kiểm soát khác nhau để đảm bảo rằng các chiến lược được thực hiện một cách hiệu quả và đạt được các mục tiêu dài hạn.

Qua nhiều thập kỷ, hệ thống MACS đã không ngừng phát triển từ những công cụ quản lý chi phí cơ bản đến các hệ thống phức hợp hơn, hỗ trợ quản lý chiến lược và hiệu suất tổ chức. Các nghiên cứu hiện đại không chỉ tập trung vào việc kiểm soát chi phí mà còn nhấn mạnh vào khả năng thúc đẩy hiệu suất, khuyến khích và khen thưởng, cũng như tích hợp hệ thống thông tin quản trị để hỗ trợ ra quyết định chiến lược. Điều này thể hiện sự phát triển không ngừng của MACS nhằm đáp ứng những yêu cầu ngày càng cao của quản lý trong môi trường kinh doanh hiện đại.



Hình 1: Sự phát triển của KTQT&KS

1.2 Khái niệm, đặc điểm, vai trò và chức năng của KTQT&KS

1.2.1 Khái niệm

Tài liệu nghiên cứu về kế toán đã đưa ra khái niệm hệ thống KTQT&KS theo những cách khác nhau, Ernesto L. V. và cs, (2015). Có nhiều khái niệm khác nhau được nêu ra trong các nghiên cứu trước đây, như: Theo Ernesto L. V. và cs, (2015), trích lược nghiên cứu của Anthony, (1965), cho thấy “Hệ thống KTQT&KS là quá trình mà các nhà quản lý đảm bảo rằng, các nguồn lực được thu thập và sử dụng một cách hiệu quả để hoàn thành các mục tiêu của tổ chức”.

Trong nghiên cứu của Simons, (1995), “Hệ thống KTQT&KS được định nghĩa là các thủ tục và quy trình dựa trên thông tin chính thức mà các nhà quản lý sử dụng để duy trì hoặc thay đổi các

khuôn mẫu trong các hoạt động của tổ chức. Định nghĩa này bao gồm hệ thống lập kế hoạch, hệ thống báo cáo và thủ tục giám sát dựa trên việc sử dụng thông tin”.

Theo Dahal, R. K., (2018), “Hệ thống KTQT&KS là xác định, đo lường, tích lũy, phân tích, chuẩn bị, giải thích và truyền đạt thông tin tài chính và phi tài chính để hỗ trợ các nhà điều hành hoàn thành các mục tiêu của tổ chức”.

Theo Bisbe J. và Malagueño R., (2009), “Hệ thống KTQT&KS là một tập hợp các thủ tục và quy trình mà các nhà quản lý sử dụng để cung cấp thông tin có giá trị trong quá trình ra quyết định, lập kế hoạch, giám sát và đánh giá và cuối cùng là đảm bảo đạt được các mục tiêu của họ và mục tiêu của tổ chức”.

Các khái niệm được nêu ra đều cho thấy rằng, hệ thống KTQT&KS là một tập hợp các thủ tục và công cụ kế toán nhằm cung cấp thông tin cho nhà quản trị thực hiện công tác quản lý, điều hành các hoạt động của đơn vị, nhằm hoàn thành các mục tiêu chung của tổ chức.

1.2.2 Đặc điểm

Hệ thống kế toán quản trị và kiểm soát (Management Accounting and Control System - MACS) là một hệ thống quản lý được thiết kế để đo lường và kiểm soát hiệu quả các hoạt động tại các trung tâm trách nhiệm trong tổ chức (Anthony A. Atkinson, 2012). MACS đóng một vai trò hết sức quan trọng trong việc hỗ trợ quá trình ra quyết định của nhà quản lý và giúp tổ chức đạt được các mục tiêu chiến lược của mình. Tuy nhiên, nếu MACS được thiết kế không hiệu quả, nó có thể dẫn đến những hệ quả không mong muốn, bao gồm các hành vi phản tác dụng trong tổ chức.

Thuật ngữ "kiểm soát" trong MACS bao gồm một tập hợp các thủ tục, công cụ, biện pháp thực thi, hệ thống và các cơ chế khuyến khích mà tổ chức áp dụng để hướng dẫn và thúc đẩy nhân viên đạt được các mục tiêu chung của tổ chức. Một hệ thống kiểm soát có thể coi là hiệu quả khi nó giúp tổ chức đạt được các mục tiêu chiến lược đã được đề ra (Anthony A. Atkinson, 2012; Chenhall, 2003). MACS không chỉ được hỗ trợ bởi hệ thống kiểm soát quản lý, mà còn làm nổi bật vai trò quan trọng của kế toán quản trị trong quá trình quản lý tổ chức (Macintosh, 2010; Roque, 2021).

Hệ thống MACS được cấu trúc theo một cách thức có hệ thống, sử dụng thông tin kế toán quản trị để đạt được các mục tiêu mà tổ chức đã đề ra. Bên cạnh đó, MACS bao gồm các cơ chế kiểm soát như nhân sự, quản lý cấp cao và kiểm soát tổ chức, đồng thời việc thiết kế hệ thống này còn phải phụ thuộc vào cấu trúc của tổ chức đó (Chenhall, 2003; Malmi, 2008). Mục đích của việc

thiết kế MACS là để cung cấp thông tin phản ánh tình hình thực hiện chiến lược, từ đó có thể đưa ra những điều chỉnh cần thiết để giúp tổ chức đạt được các mục tiêu đã đặt ra (Gomez-Conde, 2013; Roque, 2021).

MACS còn được mô tả như là một bộ các thủ tục chính thức được văn bản hoá và dựa trên các thông tin cụ thể, cùng với các phương thức mà các tổ chức áp dụng để đảm bảo sự phù hợp giữa hành vi của người lao động và các quyết định liên quan đến mục tiêu chiến lược của tổ chức (Merchant, 2007). MACS không chỉ có ý nghĩa quan trọng mà còn là công cụ hỗ trợ các nhà quản lý trong việc ra quyết định, thực thi trách nhiệm và giảm thiểu rủi ro do thiếu giám sát, đặc biệt trong các trường hợp thiếu kiểm soát (Simons, 1994).

MACS có thể bao gồm ba khía cạnh chính: (i) Hình thức thông tin được cung cấp, có thể là thông tin dự đoán/kế hoạch hoặc kết quả thực hiện; (ii) Loại thông tin cung cấp, có thể được tổng hợp và kết hợp theo nhiều cấp độ khác nhau; và (iii) Loại thông tin hỗ trợ ra quyết định, đặc biệt chú trọng đến sự hiện hữu của các quyết định đánh giá hiệu quả và phân bổ nguồn lực (Roque, 2021). Đặc điểm và tầm quan trọng của MACS có thể thay đổi theo thời gian và sẽ phụ thuộc vào các yếu tố đặc thù của từng tổ chức.

Theo Anthony A. Atkinson (2012), MACS có thể chia thành các thành tố kỹ thuật và hành vi. Các thành tố kỹ thuật của MACS bao gồm: (i) Thông tin của hệ thống, cần đảm bảo tính phù hợp, chính xác, kịp thời, nhất quán và linh hoạt; (ii) Phạm vi của hệ thống phải toàn diện, liên kết chặt chẽ với chuỗi giá trị của tổ chức. Các thành tố hành vi của MACS bao gồm: (i) Tuân thủ các quy tắc đạo đức; (ii) Kết hợp giữa các chỉ số đo lường định tính và định lượng, ngắn hạn và dài hạn, để đánh giá kết quả thực hiện; (iii) Xây dựng hệ thống khen thưởng gắn liền với kết quả hoạt động của nhân viên.

1.2.3 Vai trò và chức năng

Ngày nay, mục tiêu quản lý của doanh nghiệp ngày càng đa dạng và phong phú, phụ thuộc vào đặc điểm của từng tổ chức cũng như bối cảnh kinh tế. Do đó, vai trò của Kế toán Quản trị và Kiểm soát (MACS) cũng thay đổi để phù hợp với nhu cầu thực tiễn của doanh nghiệp. Mục tiêu chính của MACS là cung cấp thông tin cần thiết nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất và kinh doanh. Dần dần, hệ thống này được kỳ vọng hỗ trợ nhà quản trị trong việc ra quyết định chiến lược, kiểm soát hoạt động và tối ưu hóa nguồn lực để đạt được mục tiêu dài hạn. Thông tin do MACS cung cấp không chỉ phục vụ hoạt động tài chính mà còn hỗ trợ quản lý rủi ro, đánh giá hiệu quả và đảm bảo tính minh bạch trong vận hành doanh nghiệp.

Hilton, Ronald và Platt E. David (2011) nhấn mạnh rằng thông tin do MACS cung cấp có thể giúp nhà quản trị thực hiện các chức năng quản lý với hiệu quả khác nhau. Cụ thể, MACS đóng vai trò quan trọng trong việc phát triển, truyền đạt và triển khai chiến lược; phối hợp các quyết định liên quan đến thiết kế, sản xuất và tiếp thị sản phẩm; cũng như đánh giá hiệu quả hoạt động doanh nghiệp. Vì vậy, khi đề cập đến MACS, cần hiểu rõ vai trò của hệ thống này đối với các chức năng quản trị chính như sau:

Vai trò của MACS trong Hoạch định

Hoạch định là một chức năng cốt lõi của quản trị doanh nghiệp, bao gồm việc xác định mục tiêu dài hạn và ngắn hạn, lựa chọn chiến lược phù hợp, và xác định các biện pháp để thực hiện chiến lược đó. Trong bối cảnh cạnh tranh toàn cầu và sự thay đổi nhanh chóng của môi trường kinh doanh, nhà quản trị cần phải có một công cụ mạnh mẽ để dự báo kết quả và đưa ra các quyết định chiến lược chính xác.

MACS đóng vai trò quan trọng trong việc cung cấp thông tin tài chính và phi tài chính cần thiết để xây dựng các kế hoạch chiến lược. Các thông tin này có thể bao gồm phân tích chi phí, lợi nhuận, dòng tiền, thị trường tiềm năng và rủi ro. Việc sử dụng các công cụ phân tích như phân tích chi phí- lợi nhuận, phân tích điểm hòa vốn, và dự báo tài chính giúp nhà quản trị đưa ra các quyết định dựa trên dữ liệu thực tế, từ đó giúp tối ưu hóa các lựa chọn chiến lược.

Theo Hiromoto (1988), MACS cung cấp thông tin chính xác, kịp thời, giúp nhà quản trị định hướng hoạt động của doanh nghiệp và theo dõi sự tiến bộ trong quá trình thực hiện các mục tiêu chiến lược. Việc sử dụng MACS trong hoạch định giúp doanh nghiệp không chỉ đạt được các mục tiêu ngắn hạn mà còn hướng tới các mục tiêu dài hạn một cách bền vững.

Vai trò của MACS trong Tổ chức và Điều hành

Trong quá trình tổ chức và điều hành, nhà quản trị cần phải đảm bảo rằng các hoạt động của doanh nghiệp được thực hiện một cách hiệu quả và đồng bộ. MACS cung cấp các công cụ để thu thập, phân tích và dự báo thông tin, giúp các nhà quản trị đánh giá hiệu suất và đưa ra các quyết định điều chỉnh kịp thời.

Theo Bhimani (2002), MACS giúp doanh nghiệp không chỉ tối ưu hóa việc sử dụng nguồn lực mà còn tạo ra sự liên kết chặt chẽ giữa các bộ phận trong tổ chức. Thông qua việc theo dõi và phân tích các chỉ tiêu hoạt động như chi phí, sản lượng, hiệu suất, MACS giúp doanh nghiệp điều chỉnh chiến lược và phân bổ nguồn lực một cách hiệu quả, nhằm đạt được hiệu suất tối đa trong

từng hoạt động cụ thể. Các hệ thống MACS có thể bao gồm việc thiết lập các mục tiêu hoạt động, xây dựng các chỉ số hiệu suất chủ chốt (KPIs), và theo dõi các tiến độ trong việc thực hiện chiến lược.

Hệ thống kiểm soát nội bộ được xây dựng dựa trên MACS cũng đóng vai trò quan trọng trong việc kiểm soát các quy trình hoạt động và bảo đảm tính minh bạch của các thông tin trong nội bộ tổ chức. Điều này giúp giảm thiểu các rủi ro, nâng cao hiệu quả điều hành và tối ưu hóa các quyết định trong quá trình quản lý doanh nghiệp.

Vai trò của MACS trong Kiểm soát và Đánh giá Kết quả Thực hiện

Kiểm soát và đánh giá là những chức năng quản lý không thể thiếu trong mỗi doanh nghiệp, giúp đánh giá mức độ thực hiện các mục tiêu chiến lược và điều chỉnh các kế hoạch khi cần thiết. MACS đóng vai trò quan trọng trong việc cung cấp các thông tin cần thiết để đánh giá kết quả thực hiện so với các mục tiêu đã đề ra.

MACS không chỉ giúp theo dõi các chỉ số tài chính mà còn hỗ trợ trong việc kiểm tra mức độ tuân thủ các chính sách, quy trình và kế hoạch đã định. Theo nghiên cứu của Atkinson et al. (2012), MACS giúp đánh giá hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp dựa trên các chỉ số như lợi nhuận, chi phí, và các chỉ tiêu phi tài chính khác. Điều này không chỉ giúp nhà quản trị biết được mức độ thành công của các chiến lược mà còn giúp doanh nghiệp điều chỉnh kịp thời các chiến lược và kế hoạch không còn hiệu quả.

Hệ thống MACS cung cấp dữ liệu quan trọng giúp so sánh giữa kết quả thực tế và mục tiêu đề ra, từ đó đưa ra các biện pháp điều chỉnh để cải thiện hiệu suất. MACS cũng giúp đảm bảo tính minh bạch trong các quá trình giám sát, đảm bảo trách nhiệm giải trình và giảm thiểu các rủi ro trong hoạt động của doanh nghiệp.

Vai trò của MACS trong Ra Quyết Định

Ra quyết định là một chức năng quan trọng của nhà quản trị, ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Các quyết định này có thể liên quan đến việc phân bổ nguồn lực, lựa chọn chiến lược, hoặc điều chỉnh hoạt động của doanh nghiệp. MACS đóng vai trò quan trọng trong việc cung cấp các thông tin tài chính và phi tài chính đáng tin cậy để hỗ trợ quá trình ra quyết định.

Theo Atkinson et al. (2012), MACS giúp doanh nghiệp phân tích các lựa chọn chiến lược và đưa ra quyết định hợp lý dựa trên các dữ liệu thực tế về chi phí, lợi nhuận, rủi ro và hiệu suất. Việc sử dụng MACS giúp nhà quản trị có cái nhìn toàn diện về các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh, từ đó đưa ra các quyết định chính xác hơn, tiết kiệm chi phí và tối đa hóa lợi nhuận. Thông qua các công cụ phân tích chi phí, các chỉ số hiệu suất và dự báo tài chính, MACS giúp nhà quản trị đưa ra các quyết định chiến lược tối ưu, điều chỉnh các kế hoạch hoạt động và phân bổ nguồn lực hợp lý.

1.3 Nội dung của KTQT trong DNVVN

Nội dung của MACS trong các DNVVN tập trung vào việc cung cấp cho nhà quản lý những thông tin cần thiết để đưa ra các quyết định và kiểm soát hiệu quả, bao gồm quản lý ngân sách, kiểm soát chi phí dựa trên hoạt động và đánh giá hiệu quả hoạt động (Evi Marlina, 2019; Ferreira, 2017; Roque, 2021; Cools, 2017; Saraiva, 2015; Krumwiede, 2014). Trong bối cảnh cạnh tranh và nguồn lực hạn chế, các doanh nghiệp vừa và nhỏ cần triển khai MACS để phân tích chi phí, đánh giá hiệu quả hoạt động và tối ưu hóa quy trình kinh doanh, nhằm đạt được lợi thế cạnh tranh và phát triển bền vững. MACS cung cấp cho nhà quản lý những công cụ để lập kế hoạch ngân sách, dự toán chi phí dựa trên các hoạt động cụ thể, và đánh giá kết quả hoạt động theo mục tiêu chiến lược. Những thành phần của MACS cần được vận dụng trong DNVVN bao gồm dự toán ngân sách (Kenno, 2017; Ozdil, 2017), kiểm soát chi phí dựa trên mức độ hoạt động (Evi Marlina, 2019; Palowski, 2011; Sánchez, 2019) và đo lường, đánh giá hiệu quả hoạt động (Heinicke, 2020; Pilonato, 2020; Dobija, 2019).

1.3.1 Dự toán ngân sách

Dự toán ngân sách là một trong những công cụ quan trọng trong hệ thống kế toán quản trị và kiểm soát (MACS), giúp các doanh nghiệp vừa và nhỏ (DNVVN) hoạch định, kiểm soát tài chính và tối ưu hóa nguồn lực. Dự toán ngân sách đóng vai trò như một bản kế hoạch tài chính chi tiết, trong đó xác định các khoản thu, chi, chi phí sản xuất, chi phí hoạt động và lợi nhuận dự kiến của doanh nghiệp trong một khoảng thời gian nhất định. Việc xây dựng và thực hiện dự toán ngân sách hiệu quả giúp doanh nghiệp không chỉ kiểm soát dòng tiền mà còn nâng cao khả năng đạt được các mục tiêu chiến lược.

Trong các DNVVN, quá trình lập dự toán ngân sách thường gặp nhiều thách thức do hạn chế về nguồn lực và tính chất linh hoạt cao của hoạt động kinh doanh. Tuy nhiên, một hệ thống dự toán ngân sách hợp lý sẽ giúp doanh nghiệp dự báo các nguồn thu và chi, đảm bảo tính cân đối tài

chính và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn vốn. Theo Kenno (2017) và Ozdil (2017), việc lập dự toán ngân sách trong DNVVN cần phải linh hoạt và thích ứng với các biến động của thị trường, đồng thời phải đảm bảo sự chính xác và tính khả thi.

Dự toán ngân sách trong các DNVVN thường bao gồm dự toán doanh thu, dự toán chi phí sản xuất, dự toán chi phí quản lý và dự toán dòng tiền. Các doanh nghiệp sử dụng dự toán này để phân bổ nguồn lực hợp lý, từ đó xây dựng các kế hoạch kinh doanh phù hợp với chiến lược tổng thể. Quá trình này giúp các nhà quản trị kiểm soát chặt chẽ chi tiêu, hạn chế rủi ro tài chính và đưa ra các quyết định kịp thời nhằm tối ưu hóa lợi nhuận. Hơn nữa, dự toán ngân sách cũng đóng vai trò như một công cụ đánh giá hiệu suất của từng bộ phận trong doanh nghiệp thông qua việc so sánh kết quả thực tế với ngân sách đã đề ra.

1.3.2 Kiểm soát chi phí dựa trên mức độ hoạt động

Trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt, DNVVN cần tối ưu hóa chi phí để duy trì lợi nhuận và nâng cao năng lực cạnh tranh. Kiểm soát chi phí dựa trên mức độ hoạt động là một phương pháp quan trọng trong hệ thống MACS, giúp doanh nghiệp theo dõi và quản lý chi phí theo các hoạt động cụ thể. Phương pháp này tập trung vào việc xác định các yếu tố chính ảnh hưởng đến chi phí, phân bổ chi phí hợp lý và tối ưu hóa quy trình nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực.

Hệ thống MACS hỗ trợ doanh nghiệp phân loại chi phí theo từng hoạt động cụ thể, giúp nhận diện rõ ràng các yếu tố tác động đến chi phí và loại bỏ những khoản chi phí không cần thiết. Theo Evi Marlina (2019), Palowski (2011) và Sánchez (2019), kiểm soát chi phí dựa trên mức độ hoạt động giúp doanh nghiệp so sánh chi phí thực tế với ngân sách dự kiến, phát hiện các sai lệch và điều chỉnh kịp thời để đảm bảo hiệu quả tài chính.

Một yếu tố quan trọng trong kiểm soát chi phí là việc xác định trung tâm trách nhiệm và phân bổ chi phí theo mức độ hoạt động của từng bộ phận. Điều này giúp các nhà quản lý có cái nhìn rõ ràng hơn về hiệu suất chi phí, đánh giá tính hợp lý của từng khoản mục và đưa ra quyết định cải thiện hiệu quả sử dụng nguồn lực. Ngoài ra, việc kiểm soát chi phí dựa trên mức độ hoạt động cũng giúp doanh nghiệp xác định được điểm hòa vốn và tối ưu hóa quy trình sản xuất, qua đó giảm chi phí mà không ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm và dịch vụ.

1.3.3 Đo lường và đánh giá hiệu quả hoạt động

Đo lường và đánh giá hiệu quả hoạt động là một trong những thành phần không thể thiếu trong hệ thống KTQT&KS của DNVVN. Việc đánh giá hiệu quả hoạt động không chỉ giúp doanh

nghiệp hiểu rõ hơn về tình hình tài chính mà còn cung cấp những thông tin quan trọng để cải thiện quy trình sản xuất, nâng cao chất lượng sản phẩm, và phát triển các dịch vụ. Các chỉ số đo lường hiệu quả thường được sử dụng trong DNVVN bao gồm các chỉ số tài chính (lợi nhuận, tỷ suất sinh lời, dòng tiền) và các chỉ số phi tài chính (mức độ hài lòng của khách hàng, chất lượng dịch vụ, mức độ đổi mới sản phẩm).

Phương pháp thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard) là một công cụ hữu ích trong việc đo lường và đánh giá hiệu quả hoạt động. Thẻ điểm cân bằng giúp nhà quản lý không chỉ nhìn nhận kết quả tài chính mà còn đánh giá được các yếu tố khác như quy trình nội bộ, sự hài lòng của khách hàng và năng lực học hỏi, phát triển của doanh nghiệp. Đây là một phương pháp toàn diện giúp các DNVVN có cái nhìn tổng thể về hoạt động của mình và đưa ra các quyết định đúng đắn trong việc xây dựng chiến lược.

Theo nghiên cứu của Ferreira (2017) và Roque (2021), các DNVVN khi áp dụng phương pháp thẻ điểm cân bằng sẽ có được cái nhìn rõ ràng về tất cả các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động của mình, không chỉ ở góc độ tài chính mà còn từ các yếu tố chiến lược khác như đổi mới sáng tạo, quản lý quy trình và sự phát triển bền vững. Phương pháp này cũng giúp doanh nghiệp cải thiện việc ra quyết định trong các hoạt động kinh doanh và phát triển các chiến lược dài hạn.

1.4 Tổng quan về DNVVN ở Việt Nam

1.4.1 Khái niệm doanh nghiệp nhỏ và vừa

Cho đến nay, trên thế giới vẫn chưa có sự thống nhất về khái niệm thế nào gọi là DNVVN, khái niệm này được xác định bởi các tiêu chí khác nhau theo từng quốc gia, từng ngành. Do đó, khái niệm DNVVN trên thế giới có thể được xác định bởi các tiêu chí như: vị trí địa lý, quy mô, số năm thành lập, cấu trúc DN, số lượng nhân viên, doanh thu, tài sản ròng, cấu trúc sở hữu, đổi mới công nghệ (Drury và cộng sự, 2005).

Việc sử dụng các tiêu chí để nhận diện DNVVN ở các quốc gia cũng có một số điểm khác biệt, thể hiện ở số lượng các tiêu chí và việc lượng hóa các tiêu chí.

Do vậy, khái niệm DNVVN chỉ mang tính tương đối, thay đổi theo từng giai đoạn phát triển kinh tế - xã hội và phụ thuộc vào trình độ phát triển kinh tế - xã hội của mỗi quốc gia và đặc điểm phát triển của mỗi loại ngành, nghề.

Ở Việt Nam, DN siêu nhỏ, nhỏ và vừa hay còn được gọi thông dụng là DNVVN là những DN có quy mô nhỏ bé về mặt vốn, lao động hay doanh thu. Theo thông tư số 16/2013/TT-BTC, DNVVN được định nghĩa "DN có quy mô vừa và nhỏ, bao gồm cả chi nhánh, đơn vị trực thuộc nhưng hạch toán độc lập, hợp tác xã (sử dụng dưới 200 lao động làm việc toàn bộ thời gian năm và có doanh thu năm không quá 20 tỷ đồng) gọi chung là DN nhỏ và vừa".

1.4.2 Đặc điểm của doanh nghiệp nhỏ và vừa

Trong nền kinh tế của hầu hết các quốc gia, DNVVN chiếm vị trí và vai trò rất quan trọng, là động lực cho tăng trưởng. Với quy mô nhỏ và cơ cấu tổ chức đơn giản, các DN này có thể linh hoạt thích ứng kịp thời với những thay đổi của bối cảnh kinh tế - xã hội. Ở Đức có số lượng DNVVN chiếm khoảng 30%, được xem là quốc gia điển hình thành công trong việc biến khu vực DN sản xuất có quy mô nhỏ và vừa thành guồng máy cung cấp hàng xuất khẩu.

Ở Việt Nam, DNVVN giữ vai trò là bộ phận quan trọng trong thành phần kinh tế tư nhân, khu vực DNVVN đã có những đóng góp thúc đẩy sự chuyển mình và tăng trưởng của nền kinh tế trong nước những năm vừa qua. Theo số liệu điều tra của Tổng cục Thống kê, tại thời điểm 31/12/2019, số lượng DNVVN là 668.505, chiếm tỷ lệ 97% trong cộng đồng DN Việt Nam, sử dụng gần một nửa tổng số lao động và đóng góp trên 40% GDP hàng năm. Trong đó, có 22.788 doanh nghiệp quy mô vừa, chiếm 3,4%; có 179.319 DN quy mô nhỏ, chiếm 26,8%; 449.031 DN quy mô siêu nhỏ, chiếm 67,2%. Tính đến thời điểm 31/12/2019, Việt Nam có 209.579 DN thuộc khu vực công nghiệp và xây dựng chiếm 31,4%, tăng 13,6% so với 2018 (Tổng cục thống kê, 2022).

Ngoài những đặc điểm chung vốn có của một DN hoạt động trong nền kinh tế, DNVVN của Việt Nam còn có những đặc điểm riêng ảnh hưởng tích cực và không tích cực đến việc vận dụng KTQT như sau:

Thứ nhất, DNVVN có số lượng lao động không nhiều, cơ cấu tổ chức sản xuất cũng như bộ máy quản lý tương đối gọn, không có quá nhiều các khâu trung gian nên chi phí gián tiếp giảm, tiết kiệm chi phí quản lý, tăng hiệu quả hoạt động của DN. Mô hình quản lý được áp dụng tại các DNVVN thường là mô hình quản lý trực tiếp, do vậy việc ra các quyết định thường nhanh chóng, nhạy bén, kịp thời, thích ứng với những thay đổi trong môi trường kinh doanh. Đặc điểm này giúp DNVVN vận dụng các kỹ thuật KTQT một cách linh hoạt hơn, nhất là các kỹ thuật KTQT hiện đại.

Thứ hai, DNVVN có tính linh hoạt trong chuyển đổi hoạt động kinh doanh và lựa chọn được các ngành nghề kinh doanh có lợi nhuận cao: Quy mô nhỏ dẫn đến tổ chức bộ máy quản lý gọn nhẹ, mọi quyền lực tập trung chủ yếu vào tay người chủ DN nên dễ dàng chuyển đổi hoạt động kinh doanh, đây là đặc điểm thuận lợi của các DNVVN mà các DN lớn không có được. Đây cũng là ưu thế một mặt giúp các DNVVN chọn những ngành nghề kinh doanh ít bị tác động bởi khủng hoảng kinh tế làm thế mạnh (như kinh doanh thực phẩm, may mặc, nông sản...), mặt khác giúp các DNVVN lựa chọn các công cụ quản lý một cách linh hoạt, những kỹ thuật KTQT phù hợp với đặc điểm SXKD của DN.

Thứ ba, DNVVN thường vốn ít và khó tiếp cận các nguồn vốn chính thức: Xuất phát điểm của các DNVVN là vốn ít, phụ thuộc nhiều vào nguồn vốn phi chính thức, chiếm dụng từ đối tác và lợi nhuận giữ lại, khó khăn trong tiếp cận nguồn vốn chính thức, đó chính là rào cản lớn để các DN này có nguồn lực tài chính đủ mạnh để phát triển. Vốn ít đòi hỏi các DNVVN phải cân nhắc khi phân bổ vốn cho các hoạt động, bao gồm cả việc cân nhắc lựa chọn phân bổ chi phí vận dụng KTQT. Vì vậy, các DN nói chung, DNVVN nói riêng sẽ chỉ ưu tiên đầu tư vốn cho việc vận dụng KTQT khi vốn cho phép với chi phí hợp lý. Điều này cho thấy, nguồn vốn hạn hẹp cũng hạn chế khả năng triển khai vận dụng KTQT trong DN.

Thứ tư, quy mô lao động nhỏ, lao động thủ công chiếm tỷ trọng lớn, trình độ tay nghề của lao động chưa cao: Theo số liệu thống kê, tại thời điểm 31/12/2019, doanh nghiệp quy mô vừa thu hút 1,3 triệu lao động, DN quy mô nhỏ thu hút gần 2,7 triệu lao động (Tổng cục Thống kê, 2022). Hầu hết lao động trong các DNVVN có trình độ tay nghề chưa cao, đa số là sử dụng lao động hộ gia đình, thuê và tuyển dụng ở các tỉnh. Theo số liệu thống kê, có tới 75% lực lượng lao động trong các DNVVN chưa qua đào tạo chuyên môn kỹ thuật (Tổng cục Thống kê, 2022), thiếu nhân viên có kỹ năng đã ảnh hưởng đến việc tiếp cận, lựa chọn và triển khai các kỹ thuật KTQT, nhất là các kỹ thuật mới, hiện đại ứng dụng từ các sản phẩm công nghệ cao trong bối cảnh mới như hiện nay.

Thứ năm, DNVVN thiếu một chiến lược kinh doanh rõ ràng, phù hợp với sứ mệnh, mục tiêu của doanh nghiệp: Phần lớn các DNVVN chỉ xây dựng các kế hoạch SXKD mang tính tạm thời, ngắn hạn, đáp ứng nhu cầu biến động của thị trường và thường thiếu một chiến lược kinh doanh rõ ràng. Điều này có thể làm cho DN có xu hướng đi chệch khỏi sứ mệnh, mục tiêu đề ra ban đầu và ảnh hưởng không nhỏ đến KTQT chiến lược trong các DN này.

Thứ sáu, khả năng quản trị DN của NOT trong DNVVN chưa cao: Theo số liệu thống kê tổng điều tra khối DN, tỷ lệ người đứng đầu DN có trình độ đại học và trên đại học là 64,5%, trình độ cao đẳng 8,6%, trình độ trung cấp 8,2%, trình độ khác (sơ cấp, đào tạo dưới 3 tháng và trình độ khác) là 13% và chưa qua đào tạo là 5,7%. (Tổng cục thống kê, 2022). Ngoài ra, đa số các DNVVN là DN tư nhân hay gia đình, nên hay xung đột về vấn đề sở hữu, điều hành. Đa số các NQT trong các DN này có chuyên môn kỹ thuật rất tốt, nhưng còn thiếu kiến thức kinh tế và chưa được đào tạo bài bản về quản trị, kế toán, trình độ quản trị nội bộ trong các DNVVN còn yếu, nhất là quản lý tài chính, ý thức chấp hành các chế độ chính sách chưa cao, còn lúng túng và hạn chế trong việc liên kết, nhất là kiên kết trong cùng một hiệp hội ngành nghề do tư tưởng mạnh ai nấy làm và chất lượng sản phẩm chưa đáp ứng yêu cầu DN lớn. Điều này dẫn đến các DNVVN khó có thể vận dụng các kỹ thuật KTQT hiện đại, đặc biệt là các kỹ thuật KTQT hỗ trợ ra quyết định và hỗ trợ quản trị chiến lược.

Thứ bảy, DNVVN có công nghệ lạc hậu, khó tiếp cận và đổi mới công nghệ sản xuất tiên tiến, nhất là công nghệ sản xuất xanh: Do quy mô vốn ít nên hạn chế trong đầu tư nâng cấp, đổi mới các máy móc thiết bị, dẫn tới xu hướng DN rơi vào tình trạng công nghệ lạc hậu, trình độ khoa học công nghệ và năng lực đổi mới còn thấp. Điều này ảnh hưởng lớn đến triển khai vận dụng KTQT trong các DN này, nhất là trong bối cảnh CMCN 4.0 hiện nay.

Thứ tám, năng lực cạnh tranh và năng lực tiếp cận với các chính sách pháp luật và thông lệ quốc tế trong kinh doanh của các DNVVN còn nhiều hạn chế: Do quy mô nhỏ, DNVVN có thể giảm chi phí SXKD dễ dàng hơn so với các đối thủ cạnh tranh là các DN lớn, ở một góc độ nào đó, điều này làm tăng khả năng cạnh tranh cho các DNVVN trên thương trường hơn các DN lớn. Song, các DNVVN không thể chỉ cạnh tranh dựa trên chi phí, mà cần tập trung vào chiến lược khác biệt thông qua việc tiếp cận với các chính sách pháp luật và thông lệ quốc tế nhằm tận dụng các cơ hội, lợi thế trong kinh doanh. Tuy nhiên, do quy mô vốn thấp, hoạt động SXKD mang nặng tính thời vụ, thiếu chiến lược kinh doanh dài hạn, nguồn vốn thiếu đa dạng, khả năng tiếp cận với các chính sách pháp luật và thông lệ quốc tế còn nhiều hạn chế dẫn đến mức độ đa dạng hóa hoạt động kinh doanh và tính ổn định của DNVVN tương đối thấp. Điều đó ảnh hưởng đáng kể đến vận dụng các kỹ thuật KTQT hỗ trợ ra quyết định và hỗ trợ quản trị chiến lược của các DN này.

Như vậy, bên cạnh những lợi thế về đặc điểm cơ cấu tổ chức, khả năng chuyển đổi linh hoạt thì các đặc điểm bất lợi về vốn, về lao động, về chiến lược kinh doanh, về công nghệ và khả năng

tiếp cận, đổi mới công nghệ sản xuất tiên tiến ... là những đặc điểm cơ bản ảnh hưởng đến vận dụng KTQT trong các DNVVN nói chung và các DNVVN trong lĩnh vực sản xuất nói riêng.

1.5 Các lý thuyết nền

1.5.1 Lý thuyết bất định

Lý thuyết này dựa trên luận cứ cho rằng: "không có một hệ thống quản trị hiệu quả duy nhất nào là phù hợp cho tất cả các tổ chức và phù hợp cho mọi hoàn cảnh bởi lẽ những đặc điểm riêng biệt của hệ thống và hiệu quả của nó sẽ phụ thuộc vào những đặc thù riêng của tổ chức và những tác nhân thuộc về ngữ cảnh" (Otley, 1980; Ferreira và Otley, 2005).

Lý thuyết bất định của các tổ chức được nhiều tác giả nghiên cứu trong lĩnh vực kế toán sử dụng làm cơ sở nền tảng để giải thích mối quan hệ giữa các nhân tố như: quy mô doanh nghiệp, hiệu quả của KSNB, kiểm toán độc lập, trình độ của nhân viên, hỗ trợ của nhà quản trị... và hiệu quả của công tác kế toán trong các doanh nghiệp (Philippe Chapellier & ctg, 2010; Ahmad & Mohamed Zabri, 2015).

Khi áp dụng lý thuyết bất định của tổ chức vào công trình nghiên cứu của tác giả, theo lý giải của lý thuyết này, khi các nhân tố trong môi trường kiểm soát được đảm bảo thì sự hữu hiệu của KSNB càng cao.

1.5.2 Lý thuyết đại diện

Theo Michael Jensen và William Meckling (1976): lý thuyết đại diện (agency theory) là một lý thuyết kinh tế quản lý nghiên cứu về mối quan hệ giữa người đại diện và người được đại diện. Lý thuyết này cho rằng, khi người được đại diện (principal) ủy quyền cho người đại diện (agent) thực hiện một số nhiệm vụ hoặc quyết định thay cho mình, thì các lợi ích của hai bên không trùng khớp và có thể dẫn đến một mối quan hệ xung đột. Lý thuyết đại diện cũng cho rằng, các chi phí đại diện (agency costs) là kết quả của mối quan hệ xung đột giữa người đại diện và người được đại diện, bao gồm chi phí giám sát (monitoring) hoặc chi phí xây dựng cơ chế khuyến khích (incentive mechanism) để đảm bảo rằng, người đại diện sẽ hoạt động đúng với lợi ích của người được đại diện. Lý thuyết đại diện được phát triển bởi Michael Jensen và William Meckling (1976) trong bài báo "Theory of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure". Họ đã đưa ra quan điểm rằng, khi các chủ sở hữu không kiểm soát trực tiếp hoạt động của công ty, thì các nhà quản lý sẽ có thể tận dụng vị trí của họ để đạt được lợi ích cá nhân.

Lý thuyết đại diện giải thích vì sao phải áp dụng hệ thống kế toán trách nhiệm trong DN và đối với các công ty cổ phần, công ty niêm yết hệ thống KTQT cần cung cấp những thông tin gì để đảm bảo lợi ích cho các nhà đầu tư và các cổ đông. Đặc biệt là trong điều kiện Việt Nam khi mà chưa có một thị trường chứng khoán phát triển hoàn chỉnh thì các thông tin KTQT DN cung cấp chính xác và đầy đủ thực sự có ý nghĩa đối với các nhà đầu tư.

Lý thuyết đại diện cũng là cơ sở để xây dựng các báo cáo nội bộ trong DN, các báo cáo đánh giá trách nhiệm phù hợp với hệ thống phân quyền trong các DN Việt Nam.

1.5.3 Lý thuyết sự đổi mới

Theo Rogers (1983) lý thuyết về quá trình đổi mới được định nghĩa là tiến trình mà "cái mới" được truyền đi thông qua những kênh nhất định theo thời gian trong một nhóm người của hệ thống xã hội. "Cái mới" có thể là một ý tưởng, một công cụ hay một đối tượng được xem là mới đối với một nhóm người (Rogers, 1983). Thuật ngữ 'mới' trong lý thuyết này được hiểu theo một nghĩa rộng. Một ý tưởng cũ được ứng dụng trong một hoàn cảnh mới hay áp dụng lại trong cùng ngữ cảnh nhưng ở thời điểm sau đó vẫn được xem là "cái mới" (Ax và Bjornenak, 2005).

Trong những năm gần đây, lý thuyết quá trình đổi mới được nhiều tác giả sử dụng để giải thích cách thức và phương thức đổi mới của các kỹ thuật KTQT hiện đại như thẻ điểm cân bằng, xác định chi phí dựa trên hoạt động như trong nghiên cứu của Lapsley và Wright (2004), Ax và Bjornenak (2005), Alcouffe và cộng sự (2008).

1.5.4 Lý thuyết lợi ích chi phí

Lý thuyết này đã được nhiều tác giả nghiên cứu như Nick (1993), Eckstein (1958), Sanford (1986), Stuart (2010). Các nhà nghiên cứu đều nhận định khi tiến hành một dự án hay khi đưa ra một quyết định kinh doanh thì phải so sánh lợi ích mang lại từ dự án hay quyết định đó. Bên cạnh đó, nhà quản trị doanh nghiệp cũng phải tính được toàn bộ chi phí bỏ ra cho dự án hay quyết định. Tuy nhiên, dự án hay quyết định được lựa chọn phải đảm bảo nguyên tắc là lợi nhuận mang lại phải lớn hơn chi phí bỏ ra.

Mỗi doanh nghiệp sẽ có nhu cầu thông tin khác nhau, từ đó việc thu nhận, xử lý cung cấp cho nhà quản trị cũng khác nhau nhưng phải đảm bảo mục đích xác định chiến lược, vị thế chiến lược của doanh nghiệp bởi những kỹ thuật liên quan đã xem xét đến các yếu tố bên ngoài như môi trường cạnh tranh. Do đó, tác giả vận dụng lý thuyết này nhằm giải thích cho nhân tố mối quan hệ giữa lợi ích và chi phí có tác động đến việc vận dụng SMA trong doanh nghiệp.

1.5.5 Lý thuyết tâm lý học xã hội của tổ chức

Lý thuyết còn được gọi là lý thuyết hành vi, bao gồm những quan điểm trong quản trị nhấn mạnh đến vai trò của các yếu tố tâm lý, tình cảm, và quan hệ xã hội của con người trong công việc. Lý thuyết này cho rằng: "hiệu quả của quản trị do năng suất lao động quyết định, nhưng năng suất lao động không chỉ do các yếu tố vật chất quyết định mà còn do sự thỏa mãn các nhu cầu tâm lý xã hội của con người". (Don Hellriegel & Jonn W.Slocum, 1986).

Lý thuyết này lý giải việc xây dựng các hoạt động kiểm soát trong tổ chức và cơ chế giám sát trong KSNB. Khi áp dụng vào công trình nghiên cứu của tác giả, theo lý giải của lý thuyết này, khi các hoạt động kiểm soát và giám sát được đảm bảo thì sự hữu hiệu của KSNB càng cao.

1.5.6 Resource-Based View (RBV - Quan điểm dựa trên nguồn lực)

Lý thuyết RBV cho rằng MACS là một tài sản chiến lược, hỗ trợ doanh nghiệp trong việc tạo ra lợi thế cạnh tranh bằng cách quản lý hiệu quả các nguồn lực nội bộ và tối ưu hóa quy trình kinh doanh (Barney, 1991).

1.5.7 S-O-R Model (Stimulation-Organization-Response)

Mô hình này được áp dụng để nghiên cứu cách thức doanh nghiệp tổ chức các hoạt động kế toán và kiểm soát dựa trên các kích thích từ môi trường kinh doanh, nhằm đưa ra các phản ứng phù hợp. Mô hình này giúp hiểu rõ sự linh hoạt của hệ thống kế toán trong việc thích ứng với sự thay đổi của thị trường (Mehrabian & Russell, 1974).

1.6 Các nhân tố ảnh hưởng đến vận dụng MACS trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ

Việc áp dụng hệ thống MACS đóng vai trò thiết yếu trong việc nâng cao hiệu quả quản lý và kiểm soát trong các DN VVN. MACS không chỉ hỗ trợ việc “ghi nhận và phân tích dữ liệu tài chính” mà còn giúp “cải thiện khả năng ra quyết định” và “quản lý rủi ro”. Theo nghiên cứu, “*nhận thức và cam kết của ban lãnh đạo*” là yếu tố quyết định trong việc triển khai MACS. Khi ban lãnh đạo có sự cam kết và hiểu rõ về lợi ích của hệ thống, họ sẽ “thúc đẩy việc áp dụng và đầu tư cho hệ thống một cách tích cực” (Wang và cộng sự, 2018). Sự lãnh đạo mạnh mẽ không chỉ đảm bảo nguồn lực cần thiết mà còn tạo động lực cho việc áp dụng hệ thống một cách hiệu quả.

Theo một số nghiên cứu, “*quy mô và nguồn lực của doanh nghiệp*” cũng là một nhân tố quan trọng. Các SMEs thường gặp khó khăn trong việc “huy động nguồn lực” để triển khai các hệ thống phức tạp (Nguyen và cộng sự, 2020). Do đó, việc “lựa chọn hệ thống phù hợp với quy mô

và nguồn lực hiện có” là điều cần thiết để đảm bảo tính khả thi và hiệu quả. Hệ thống phải đủ linh hoạt và phù hợp với ngân sách hạn chế của DNVVN, đồng thời đáp ứng nhu cầu cụ thể của doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, “*công nghệ*” đóng vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ triển khai MACS. Doanh nghiệp có nền tảng công nghệ vững chắc sẽ dễ dàng “tích hợp và sử dụng hệ thống hiệu quả hơn” (Brown và cộng sự, 2019). Việc đầu tư vào công nghệ hiện đại và hệ thống phần mềm phù hợp là cần thiết để đảm bảo khả năng hoạt động và tối ưu hóa hiệu suất của MACS. Sự phát triển của công nghệ thông tin, đặc biệt là các hệ thống quản lý như ERP, giúp doanh nghiệp tự động hóa quy trình thu thập, xử lý dữ liệu kế toán và giảm thiểu sai sót. Theo Alleyne & Weekes-Marshall (2011), việc áp dụng công nghệ hiện đại giúp doanh nghiệp nâng cao tính chính xác của báo cáo tài chính và tối ưu hóa quá trình ra quyết định. Ở Việt Nam, Le et al. (2019) chỉ ra rằng đầu tư vào công nghệ là yếu tố then chốt giúp doanh nghiệp duy trì lợi thế cạnh tranh thông qua quản trị tài chính hiệu quả.

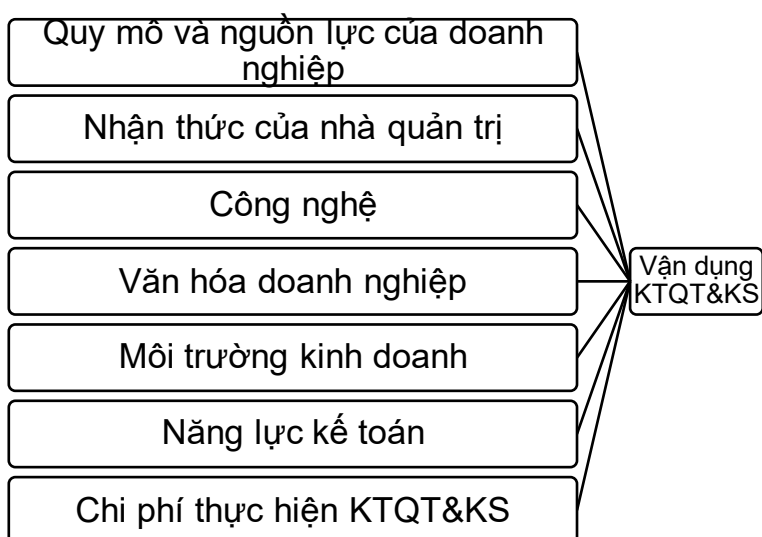
Ngoài ra, “*văn hóa doanh nghiệp*” cũng ảnh hưởng đến cách thức áp dụng và vận hành hệ thống MACS. Trong các tổ chức có văn hóa “khuyến khích sáng tạo và minh bạch”, việc áp dụng hệ thống mới thường được hỗ trợ tốt hơn và gặp ít trở ngại hơn (Lee và cộng sự, 2020). Trần Ngọc Hùng (2016) đã bổ sung nhân tố văn hóa doanh nghiệp vào mô hình nghiên cứu ảnh hưởng đến vận dụng KTQT. Ngược lại, trong những doanh nghiệp có văn hóa “bảo thủ” hoặc không sẵn sàng thay đổi, sự thay đổi trong quy trình và hệ thống có thể gặp phải sự “phản kháng từ nhân viên”, làm giảm hiệu quả của việc triển khai MACS. Để giảm thiểu sự phản kháng, cần có các chiến lược thay đổi quản lý hiệu quả, bao gồm việc “giáo dục và đào tạo nhân viên” về lợi ích của hệ thống.

Các yếu tố “ngoại vi” như *môi trường kinh doanh* cũng đóng vai trò quan trọng trong việc áp dụng MACS. Nghiên cứu của Ahmad (2012), Trần Ngọc Hùng (2016) khẳng định rằng cạnh tranh là nhân tố ảnh hưởng đến KTQT. Nghiên cứu của Đoàn Thị Ngọc Anh (2016) nhấn mạnh rằng mức độ cạnh tranh có ảnh hưởng tích cực đến vận dụng các kỹ thuật KTQT hiện đại trong Việt Nam.

Năng lực kế toán: Theo Ahmad & Leftesi (2014) năng lực kế toán là một trong các nhân tố ảnh hưởng lớn đến vận dụng KTQT trong doanh nghiệp. Sự thiếu hụt các kế toán viên đủ tiêu chuẩn là rào cản đối với áp dụng rộng rãi các kỹ thuật KTQT hiện đại (Halimad và Laats, 2002). Nhân

viên kế toán có năng lực cao sẽ hỗ trợ việc phát triển hệ thống KTQT và phân tích thông tin KTQT (Trần Ngọc Hùng, 2016).

Chi phí thực hiện KTQT: Nghiên cứu của Trần Ngọc Hùng (2016) cho rằng chi phí cho việc thiết lập KTQT sẽ tương thích với mức độ khả thi của việc thực hiện KTQT của các DNVVN. Nguyễn Tiến Nhân và cộng sự (2019) cũng đề cập đến nhân tố chi phí tổ chức áp dụng KTQT, theo kết quả nghiên cứu, nhân tố chi phí tổ chức áp dụng KTQT tác động tích cực đến việc thực hiện KTQT.



Hình 2: Các nhân tố ảnh hưởng

Nhân tố	Tài liệu tham khảo	Lý thuyết
Nhận thức và cam kết của lãnh đạo	Wang, X., Zhang, Y., & Liu, J. (2018). The impact of leadership on the implementation of management accounting and control systems in SMEs. <i>Journal of Accounting and Finance</i> , 58(3), 103-120.	Lý thuyết đại diện
Quy mô và nguồn lực	Nguyen, N. P., & Hwang, H. (2020). "Factors influencing the adoption of management accounting systems in	Lý thuyết bất định

của doanh nghiệp	SMEs."	
Công nghệ	Brown, R., & D. A. J. (2019). "The impact of technology on the effectiveness of management accounting systems." Alleyne, P., & Weekes-Marshall, D. (2011). An exploratory study of management accounting practices in manufacturing companies in Barbados. <i>International Journal of Business and Social Science</i>, 2(9), 49-58. Le Anh, T., Nguyen, T., & Tran, L. (2023). Relationships between innovation, its antecedents, and organisational performance: evidences from auditing service industry. <i>Knowledge Management Research & Practice</i>, 21(3), 607-621.	Lý thuyết về sự đổi mới
Văn hóa doanh nghiệp	Lee, E., & Jang, I. (2020). Nurses' fatigue, job stress, organizational culture, and turnover intention: A culture–work–health model. <i>Western journal of nursing research</i>, 42(2), 108-116. Trần Ngọc Hùng (2016), Các nhân tố tác động đến việc đến vận dụng kế toán quản trị trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam. Luận án tiến sĩ Đại học Kinh Tế TP.HCM.	Lý thuyết hành vi
Môi trường cạnh tranh	Ahmad, K. (2012) “Factors Explaining the Extent of Use of Management Accounting Practices in Malaysian Medium Firms” Paper presented at the Asean entrepreneurship conference. Trần Ngọc Hùng (2016), Các nhân tố tác động đến việc đến vận dụng kế toán quản trị trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam. Luận án tiến sĩ Đại học Kinh Tế TP.HCM.	Lý thuyết bất định

Năng lực kế toán	Trần Ngọc Hùng (2016), Các nhân tố tác động đến việc đến vận dụng kế toán quản trị trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam. Luận án tiến sĩ Đại học Kinh Tế TP.HCM. Ahmad, N. S. M., & Leftesi, A. (2014), “An xploratory Study of the Level of Sophistication of Management Accounting Practices in Libyan Manufacturing Companies”. International Journal of Business and Management, Vol.II (2).	Lý thuyết bất định
Chi phí thực hiện KTQT	Nguyễn Tiến Nhân và cộng sự (2019) Trần Ngọc Hùng (2016), Các nhân tố tác động đến việc đến vận dụng kế toán quản trị trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam. Luận án tiến sĩ Đại học Kinh Tế TP.HCM.	Lý thuyết lợi ích chi phí

CHƯƠNG 2: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

2.1 Phương pháp nghiên cứu

Bài nghiên cứu được bắt đầu bằng việc trình bày tổng quan nghiên cứu về MACS và những vận dụng trong DNVVN kết hợp phương pháp nghiên cứu tình huống và nghiên cứu định lượng. Phương pháp phân tích tình huống về vận dụng MACS tại 02 DNVVN trong thực tế được minh họa cho nghiên cứu. Nghiên cứu tình huống nhằm đánh giá mức độ ứng dụng, những lợi ích đạt được và các thách thức mà các doanh nghiệp gặp phải trong quá trình triển khai MACS. Thông qua việc tổng hợp và phân tích kết quả nghiên cứu, bài viết không chỉ làm rõ những lợi ích mà MACS mang lại, như cải thiện khả năng ra quyết định và tăng cường hiệu quả kiểm soát tài chính, mà còn đưa ra những khuyến nghị thiết thực nhằm hỗ trợ các DNVVN trong việc tối ưu hóa quy trình quản lý. Phương pháp nghiên cứu định lượng rút ra từ các lý thuyết và nhà nghiên cứu hiện có, đồng thời thu thập dữ liệu để xác minh tính hữu ích của các lý thuyết. Nghiên cứu nhằm xác định các nhân tố ảnh hưởng và mức độ ảnh hưởng của các nhân tố tác động đến thực hiện MACS.

2.2 Quy trình nghiên cứu

Bước 1: Tìm hiểu tổng quan cơ sở lý thuyết có liên quan đến đề tài nghiên cứu

Quy trình nghiên cứu xuất phát từ việc tác giả nghiên cứu tổng quan các đề tài nghiên cứu đã được thực hiện trước, cơ sở lý thuyết trên thế giới cũng như tại Việt Nam có liên quan đến nghiên cứu này.

Bước 2: Đề xuất mô hình nghiên cứu

Dựa trên các lý thuyết nghiên cứu cùng với việc tham khảo các nghiên cứu trước, tác giả kế thừa những kết quả đã được khẳng định trong các nghiên cứu trước, kết hợp với đặc thù kinh tế của các DNVVN đề xuất mô hình nghiên cứu dự kiến.

Bước 1: Tổng quan cơ sở lý thuyết liên quan đến vấn đề nghiên cứu
Bước 2: Đề xuất mô hình nghiên cứu
Bước 3: Phỏng vấn và tổng hợp ý kiến chuyên gia
Bước 4: Mô hình nghiên cứu và thang đo chính thức
Bước 5: Thu thập dữ liệu sơ cấp
Bước 6: Phân tích dữ liệu
Bước 7: Bàn luận kết quả nghiên cứu

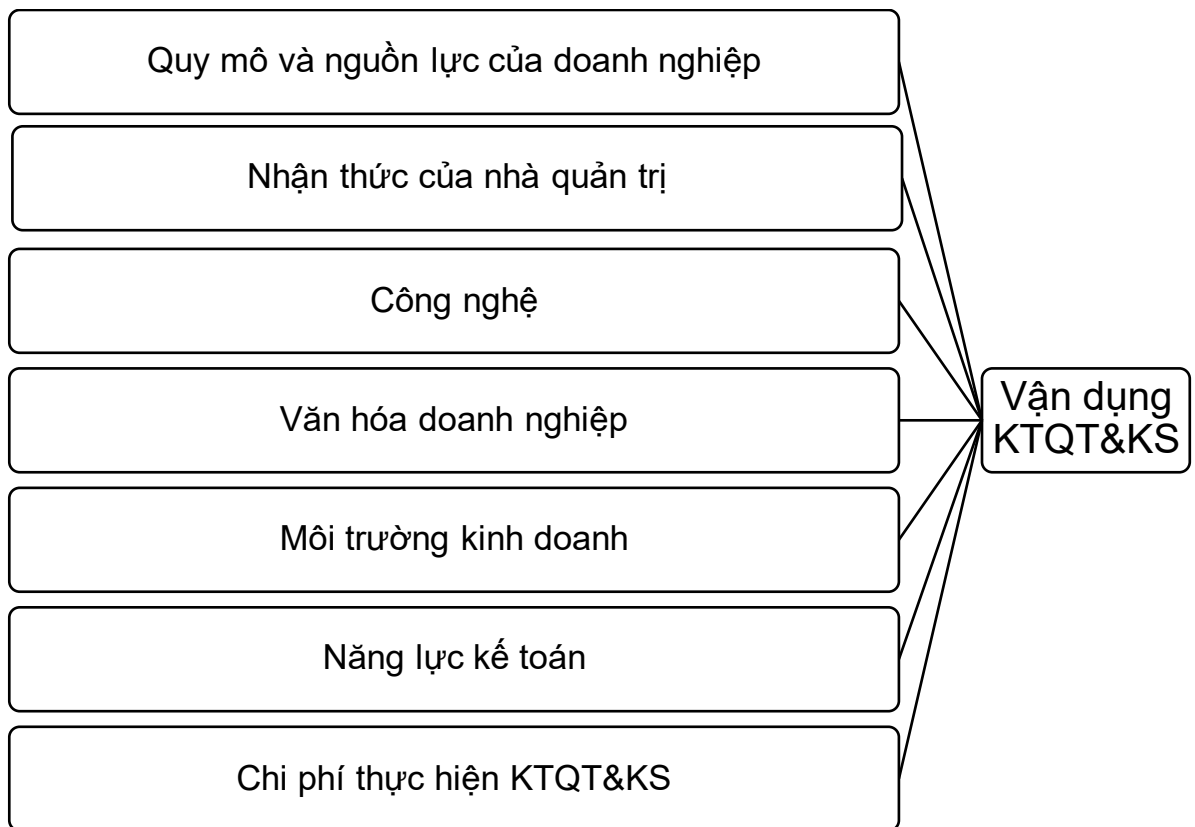
Hình 3: Quy trình nghiên cứu

Bước 3: Phỏng vấn và tổng hợp ý kiến chuyên gia

Để đảm bảo sự phù hợp với các DNVVN tác giả đã tiến hành thảo luận trực tiếp cùng các chuyên gia những giảng viên có nghiên cứu KTQT, chủ các DNVVN, kế toán viên làm việc trong các doanh nghiệp. Từ đó, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu chính thức

Bước 4: Mô hình nghiên cứu và thang đo chính thức

Sau khi thảo luận sâu cùng các chuyên gia, tác giả đối chiếu với các nghiên cứu trước kết hợp với lý thuyết nền từ đó tổng hợp, chọn lọc và đưa ra mô hình nghiên cứu cùng với thang đo chính thức để làm cơ sở cho bước nghiên cứu định lượng.



Theo mô hình nghiên cứu chính thức kết hợp với trao đổi và thống nhất ý kiến từ 5 chuyên gia trong ngành, tác giả đề xuất 7 giả thuyết cần kiểm định:

H1: Quy mô và nguồn lực của doanh nghiệp

H2: : Nhận thức của nhà quản trị

H3: Công nghệ

H4: Văn hóa doanh nghiệp

H5: Môi trường kinh doanh

H6: Năng lực kế toán

H7: Chi phí thực hiện KTQT&KS

Phương trình nghiên cứu:

$$Y = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3 + a_4X_4 + a_5X_5 + a_6X_6 + a_7X_7$$

Trong đó:

Y: Việc vận dụng KTQT&KS tại các DNVVN

X1: Quy mô và nguồn lực của doanh nghiệp

X2: Nhận thức của nhà quản trị

X3: Công nghệ

X4: Văn hóa doanh nghiệp

X5: Môi trường kinh doanh

X6: Năng lực kế toán

X7: Chi phí thực hiện KTQT&KS

Trong nghiên cứu, tất cả các biến quan sát trong bảng hỏi đều sử dụng thang đo Likert 5 điểm với mức 1 là không ảnh hưởng và mức 5 là ảnh hưởng mức độ lớn để đo lường từng khía cạnh trong các nhân tố.

Bước 5: Thu thập dữ liệu sơ cấp

Dựa trên mô hình khảo sát và thang đo chính thức, tác giả thiết kế bảng khảo sát và lấy ý kiến của các chủ doanh nghiệp hoặc nhà quản trị, các kế toán làm việc trong các DNVVN.

Tác giả đã tiến hành phỏng vấn một số chuyên gia để xây dựng bảng hỏi sơ bộ và thực hiện khảo sát thử. Sau đó tác giả thực hiện khảo sát chính thức đối với 15 DNVVN trong lĩnh vực dịch vụ. Với mục tiêu nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến việc vận dụng KTQT&KS tại các DNVVN, tác giả đã chọn đối tượng khảo sát là các nhà quản trị và cán bộ kế toán của các DNVVN. Cụ thể tác giả gửi phiếu khảo sát đến Ban giám đốc, trưởng các bộ phận – phòng ban và Kế toán viên với 200 phiếu phát đi, trong đó có 112 phiếu thu về và hợp lệ.

Bước 6: Phân tích dữ liệu

Sau khi nhận được bảng câu hỏi phỏng vấn, tác giả chọn lọc những bảng khảo sát không đạt yêu cầu để loại bỏ, tiếp đó thực hiện nhập liệu để tiến hành phân tích.

Theo Tabachnick và Fidell (2007) trích trong Nguyễn Đình Thọ (2012) thì kích thước mẫu trong phân tích hồi quy bội phụ thuộc vào các nhân tố như: mức ý nghĩa (significant level), độ mạnh của phép kiểm định (power of the test), số lượng biến độc lập. Quy mô mẫu tối thiểu cần đạt được có thể xác định theo công thức $n = 50 + 8 \cdot k$ với k là số biến độc lập.

Nghiên cứu sử dụng mô hình nhân tố khám phá EFA, có số biến độc lập đưa vào phân tích là 7, vậy cỡ mẫu tối thiểu $n = 50 + 8 \cdot 7 = 106$ là phù hợp trong việc chạy phân tích EFA và hồi quy bội.

Với số phiếu khảo sát hợp lệ thu về là 112, nghiên cứu có cỡ mẫu khảo sát $n = 112$ là hoàn toàn đạt yêu cầu. Kết quả khảo sát thu được đã được xử lý trên phần mềm SPSS 22.0 để thực hiện các phân tích chuyên sâu.

Bước 7: Bàn luận kết quả nghiên cứu

Trên cơ sở kết quả nghiên cứu, tác giả sẽ tiến hành bàn luận kết quả nghiên cứu, cũng như đưa ra các hàm ý quản trị nhằm hỗ trợ các DNVTN trong thực hiện MACS để nâng cao hiệu quả doanh nghiệp.

2.3 Mã hóa thang đo

Y: Việc vận dụng KTQT&KS tại các DNVTN

X1: Quy mô và nguồn lực của doanh nghiệp

X2: Nhận thức của nhà quản trị

X3: Công nghệ

X4: Văn hóa doanh nghiệp

X5: Môi trường kinh doanh

X6: Năng lực kế toán

X7: Chi phí thực hiện KTQT&KS

Nhân tố	Câu hỏi	Mã hóa
Quy mô và nguồn lực của doanh nghiệp	Doanh nghiệp quy mô nhỏ gặp nhiều khó khăn hơn trong việc triển khai hệ thống kế toán quản trị so với doanh nghiệp lớn	QMNNCDN1
	Quy mô doanh nghiệp ảnh hưởng đến mức độ phức tạp của các vấn đề kế toán quản trị mà doanh nghiệp phải đối mặt	QMNNCDN2
	Doanh nghiệp quy mô nhỏ thường gặp khó khăn trong việc thu thập và phân	QMNNCDN3

	tích dữ liệu kế toán	
Nhận thức của nhà quản trị	Ông/bà có khuyến khích các bộ phận khác trong doanh nghiệp tham gia vào quá trình xây dựng và sử dụng hệ thống kế toán quản trị không?	NTCNQT1
	Chủ doanh nghiệp/nhà quản trị có nhận thức về tầm quan trọng của thông tin thích hợp.	NTCNQT2
	Chủ doanh nghiệp/nhà quản trị có nhận thức về áp lực cạnh tranh	NTCNQT3
Công nghệ	Việc ứng dụng công nghệ thông tin giúp tăng cường hiệu quả của các hoạt động kế toán quản trị.	CN1
	Việc sử dụng các công cụ phân tích dữ liệu dựa trên công nghệ giúp nhà quản trị đưa ra quyết định chính xác hơn	CN2
	Áp dụng công nghệ là xu hướng tất yếu trong kế toán quản trị.	CN3
Văn hóa doanh nghiệp	Các giá trị cốt lõi của doanh nghiệp khuyến khích việc chia sẻ thông tin và minh bạch trong hoạt động kế toán	VHDN1
	Việc nhân viên được trao quyền đưa ra ý kiến đóng góp vào quá trình ra quyết định dựa trên thông tin kế toán sẽ tăng	VHDN2
	Văn hóa doanh nghiệp khuyến khích sự đổi mới và áp dụng các công nghệ mới vào hoạt động kế toán	VHDN3
Môi trường kinh doanh	Doanh nghiệp có sử dụng KTQT&KS để kiểm soát chi phí liên quan đến phát thải	MTKD1
	Doanh nghiệp có điều chỉnh hệ thống KTQT&KS để tuân thủ các yêu cầu pháp	MTKD2

	lý mới không?	
	Toàn cầu hóa có tạo ra áp lực nâng cao hiệu quả KTQT&KS tại các doanh nghiệp không?	MTKD3
Năng lực kế toán	Nhân viên kế toán cần phải có kiến thức sâu rộng về các phương pháp phân tích tài chính để hỗ trợ quá trình ra quyết định.	NLKT1
	Nhân viên kế toán cần chủ động học hỏi và cập nhật kiến thức về các chuẩn mực kế toán mới và công nghệ kế toán mới.	NLKT2
Chi phí thực hiện KTQT&KS	Chi phí cao sẽ hạn chế khả năng doanh nghiệp đầu tư vào các công nghệ và phương pháp KTQT&KS mới	CPTHKTQT&KS1
	Việc cắt giảm chi phí cho KTQT&KS có thể làm giảm động lực làm việc của nhân viên kế toán	CPTHKTQT&KS2
	Doanh nghiệp sẵn sàng đầu tư chi phí tư vấn của các chuyên gia	CPTHKTQT&KS3
Mức độ vận dụng	Doanh nghiệp thực hiện KTQT&KS trong việc lập dự toán ngân sách.	MDVD1
	Doanh nghiệp thực hiện KTQT&KS về nội dung kế toán trách nhiệm.	MDVD2
	Doanh nghiệp thực hiện KTQT&KS về nội dung kế toán chi phí sản xuất và giá thành sản phẩm.	MDVD3
	Doanh nghiệp thực hiện KTQT&KS trong việc cung cấp thông tin thích hợp cho việc ra quyết định.	MDVD4

CHƯƠNG 3: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ BÀN LUẬN

3.1 Kết quả nghiên cứu tính huống

3.1.1 Nghiên cứu tình huống về việc vận dụng hệ thống kế toán quản trị và kiểm soát tại Công Ty TNHH máy và Dịch vụ kỹ thuật Đức Sơn

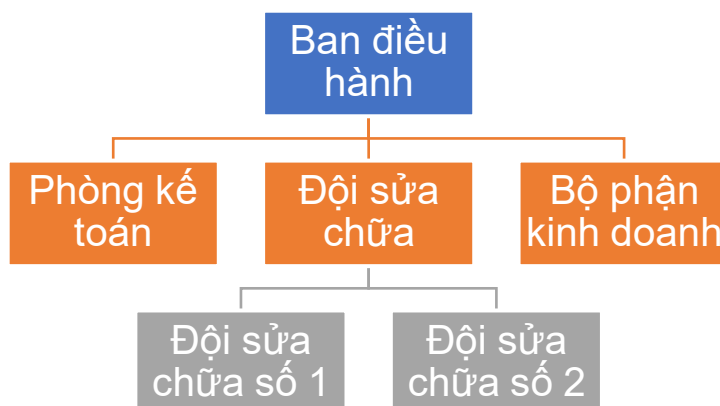
Công ty TNHH Máy móc & Dịch vụ Kỹ thuật Đức Sơn với lĩnh vực hoạt động kinh doanh là:

- Mua bán, cho thuê linh kiện, thiết bị, máy móc, dây chuyền máy móc phục vụ công nghiệp, nông nghiệp, lâm nghiệp
- Sửa chữa, bảo trì, bảo hành máy móc thiết bị, thiết kế thiết bị công nghiệp
- Cho thuê ô tô, phương tiện vận tải

Hoạt động kinh doanh chính là mua bán, sửa chữa máy móc thiết bị, trong đó máy móc thiết bị chủ yếu là máy nén khí.

Từ năm 2006 công ty TNHH Đức Sơn đã trở thành đại lý được ủy quyền của hãng Atlas Copco.

Để thực hiện hoạt động kinh doanh, Công Ty TNHH máy và Dịch vụ kỹ thuật Đức Sơn có cơ cấu tổ chức như Sơ đồ 1. Trong đó, bộ phận kế toán gồm 06 người: Kế toán trưởng, kế toán tổng hợp, kế toán kho, kế toán tiền lương, kế toán thuế và thủ quỹ.



Sơ đồ 1 - Cơ cấu tổ chức của Công ty TNHH DUCSON M&E

(Nguồn: Công ty TNHH DUCSON M&E)

Việc áp dụng các hệ thống kế toán quản trị và kiểm soát (MACS) đang ngày càng trở thành nhu cầu cần thiết đối với các doanh nghiệp hiện đại, đặc biệt là trong bối cảnh môi trường kinh doanh cạnh tranh gay gắt và biến động không ngừng. Tuy nhiên, Công ty TNHH Máy và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Sơn hiện vẫn chưa triển khai hệ thống MACS,

Điều này làm ảnh hưởng đến khả năng kiểm soát chi phí, tối ưu hóa nguồn lực và đánh giá hiệu quả hoạt động. Dưới đây là các chi tiết về việc công ty chưa áp dụng các thành phần quan trọng của MACS và những ảnh hưởng tiêu cực mà điều này mang lại.

Không có dự toán ngân sách

Một trong những điểm yếu rõ rệt tại Công ty Đức Sơn là việc công ty chưa thiết lập một quy trình lập dự toán ngân sách chi tiết và chính thức cho các hoạt động kinh doanh hàng năm. Thay vì dựa vào một hệ thống kế hoạch tài chính cụ thể và khoa học, các khoản thu chi của công ty chủ yếu dựa trên kinh nghiệm từ những năm trước và dựa vào phán đoán chủ quan của ban lãnh đạo.

Hệ quả của việc không có dự toán ngân sách:

- Khả năng dự đoán chi phí kém: Việc thiếu dự toán ngân sách chi tiết khiến cho công ty khó dự đoán được các chi phí phát sinh trong tương lai, đặc biệt là trong các hoạt động mới hoặc khi thị trường biến động. Điều này gây ra tình trạng chi tiêu không hợp lý, khiến công ty có thể rơi vào tình trạng thiếu hụt ngân sách bất ngờ hoặc lãng phí tài chính.
- Khó khăn trong quản lý nguồn lực: Khi không có một ngân sách rõ ràng, công ty không thể phân bổ nguồn lực một cách hợp lý và kịp thời. Các phòng ban có thể không nhận được đủ tài nguyên cần thiết để thực hiện công việc, trong khi các hoạt động khác có thể bị thừa tài nguyên, dẫn đến lãng phí.
- Thiếu chiến lược dài hạn: Việc không lập dự toán ngân sách cụ thể cũng làm giảm khả năng lập kế hoạch chiến lược dài hạn. Công ty không có một cơ sở tài chính vững chắc để hoạch định các chiến lược phát triển trong tương lai, khiến việc cạnh tranh trên thị trường trở nên khó khăn hơn.

Không áp dụng hệ thống chi phí dựa trên mức độ hoạt động

Một trong những đặc điểm quan trọng của MACS là khả năng phân bổ chi phí dựa trên mức độ hoạt động cụ thể, điều này cho phép công ty theo dõi sát sao nguồn lực đã được sử dụng cho từng hoạt động riêng biệt. Tuy nhiên, Công ty Đức Sơn vẫn đang sử dụng các phương pháp truyền

thống để phân bổ chi phí, không có sự rõ ràng trong việc phân loại chi phí trực tiếp và chi phí gián tiếp.

Hệ quả của việc không áp dụng hệ thống ABC:

- Không xác định rõ nguyên nhân gây ra chi phí: Khi không có sự phân bổ chi phí theo hoạt động, công ty không thể xác định rõ ràng các yếu tố gây ra chi phí trong quá trình sản xuất hay cung cấp dịch vụ. Điều này dẫn đến việc không thể tối ưu hóa các quy trình sản xuất, gây lãng phí nguồn lực.
- Không tối ưu hóa được hiệu suất hoạt động: Hệ thống chi phí dựa trên mức độ hoạt động giúp doanh nghiệp xác định những hoạt động nào không mang lại giá trị hoặc có chi phí quá cao. Tuy nhiên, do công ty không áp dụng hệ thống này, các hoạt động không hiệu quả có thể tiếp tục tồn tại, làm giảm năng suất chung của doanh nghiệp.
- Gây khó khăn trong việc điều chỉnh giá cả sản phẩm/dịch vụ: Việc thiếu thông tin chi phí chính xác từ hệ thống ABC cũng gây khó khăn trong việc xác định giá thành sản phẩm hoặc dịch vụ. Điều này có thể dẫn đến việc định giá sai, khiến công ty mất cơ hội cạnh tranh trên thị trường hoặc thậm chí gây ra lỗ nếu giá không phản ánh đúng chi phí sản xuất.

Không có hệ thống đo lường và đánh giá hiệu quả công việc:

Một trong những công cụ quan trọng của MACS là việc triển khai các hệ thống đo lường và đánh giá hiệu quả công việc thông qua các chỉ số KPI (Key Performance Indicators) và thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard - BSC). Tuy nhiên, tại Công ty Đức Sơn, hiệu quả công việc chủ yếu được đánh giá dựa trên kết quả kinh doanh tổng thể, mà không có các chỉ số đo lường cụ thể cho từng phòng ban hoặc cá nhân.

Hệ quả của việc không có hệ thống đánh giá hiệu quả công việc:

- Khó khăn trong việc theo dõi hiệu quả của từng bộ phận: Khi không có các KPI cụ thể, việc theo dõi và đánh giá sự đóng góp của từng phòng ban hay cá nhân trở nên khó khăn. Công ty không thể xác định rõ ràng bộ phận nào đang hoạt động hiệu quả và bộ phận nào cần cải thiện.
- Thiếu động lực cho nhân viên: Hệ thống KPI và thẻ điểm cân bằng giúp tạo động lực cho nhân viên bằng cách thiết lập các mục tiêu rõ ràng và có thể đo lường được. Khi không có những hệ thống này, nhân viên có thể không có mục tiêu cụ thể để phấn đấu, làm giảm hiệu suất làm việc chung.

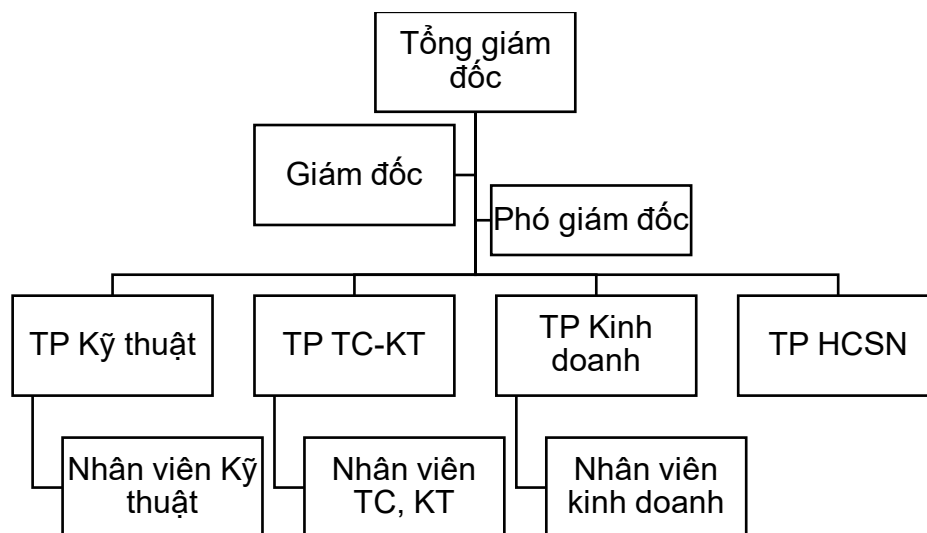
- Không có sự liên kết giữa chiến lược và hoạt động thực tế: Thẻ điểm cân bằng giúp doanh nghiệp liên kết các mục tiêu chiến lược với các hoạt động thực tế thông qua các chỉ số đo lường. Khi không sử dụng hệ thống này, công ty gặp khó khăn trong việc đảm bảo rằng các hoạt động hàng ngày của từng phòng ban đều phục vụ cho mục tiêu chiến lược chung.

Việc chưa áp dụng hệ thống kế toán quản trị và kiểm soát (MACS) đang khiến Công ty TNHH Máy và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Sơn đối diện với nhiều thách thức lớn trong việc quản lý tài chính và hiệu quả hoạt động. Thiếu dự toán ngân sách chi tiết khiến cho công ty khó kiểm soát được chi phí và phân bổ nguồn lực hợp lý. Việc không áp dụng hệ thống chi phí dựa trên mức độ hoạt động làm giảm khả năng tối ưu hóa chi phí và hiệu suất công việc. Cuối cùng, thiếu hệ thống đo lường và đánh giá hiệu quả công việc gây ra khó khăn trong việc theo dõi và cải thiện hiệu suất của các phòng ban và cá nhân.

Để cải thiện khả năng quản trị và tăng cường năng lực cạnh tranh, Công ty Đức Sơn cần nhanh chóng xem xét việc áp dụng các thành phần cốt lõi của MACS, từ đó xây dựng một hệ thống quản lý tài chính và hiệu quả hoạt động toàn diện và khoa học hơn.

3.1.2. Nghiên cứu tình huống vận dụng hệ thống MACS tại Công ty TNHH IDSV Việt Nam

Để thực hiện hoạt động kinh doanh, Công ty TNHH IDSV Việt Nam có cơ cấu tổ chức như Sơ đồ 2.



Sơ đồ 2 - Cơ cấu tổ chức của Công ty TNHH IDSV Việt Nam

(Nguồn: Công ty TNHH IDSV Việt Nam)

MACS đã giúp cho hoạt động của công ty trở nên hiệu quả hơn thông qua các thành phần của hệ thống như: Tính giá thành, dự toán ngân sách, đo lường và đánh giá hiệu quả công việc, chi phí dựa trên mức độ hoạt động, công cụ hỗ trợ ra quyết định. Việc vận dụng MACS tại IDSV và những hạn chế được mô tả dưới đây.

Tính giá thành

Tính giá thành là một phần quan trọng trong quản lý tài chính của mọi doanh nghiệp, nó có mối quan hệ mật thiết với nhiều chức năng quản trị như hoạch định, tổ chức, kiểm soát và ra quyết định. Tuy nhiên, việc áp dụng phương pháp tính giá thành trong ngành dịch vụ gặp nhiều khó khăn và thách thức so với các doanh nghiệp sản xuất.

Do số lượng mặt hàng ít, dễ dàng đối chiếu nên Công ty TNHH IDSV Việt Nam sử dụng phương pháp tính giá thành theo phương pháp giản đơn. Đối với các doanh nghiệp dịch vụ, chi phí lao động thường chiếm tỷ lệ lớn trong tổng chi phí nên việc phân bổ chi phí lao động cho các dịch vụ cụ thể đòi hỏi phải theo dõi và phân tích chi tiết và không có sản phẩm hữu hình để tính toán chi phí sản xuất trực tiếp, hơn nữa các doanh nghiệp dịch vụ thường phải xử lý nhiều chi phí gián tiếp như chi phí quản lý, chi phí cơ sở vật chất, chi phí marketing. Do đó việc xác định chi phí cho từng dịch vụ có thể có khó khăn hơn.

Vậy nên việc tính giá thành tại IDSV cũng gặp những hạn chế như: Khó khăn trong phân bổ chi phí gián tiếp như chi phí quản lý và cơ sở vật chất cho các dịch vụ cụ thể.

Dự toán ngân sách

Cơ sở lập dự toán ngân sách là kế hoạch hoạt động hàng tháng của công ty. Kế hoạch được lập từ các phòng ban. Dự toán ngân sách tại Cty IDSV Việt Nam là những dự kiến chi tiết về tình hình thu chi nhằm đảm bảo cho hoạt động của Công ty diễn ra một cách bình thường.

Các chỉ tiêu dự toán được lập tại IDSV bao gồm:

- (1) Dự toán thu: phụ thuộc vào lượng khách hàng, chỉ dự toán được những khách hàng lớn thân thiết đã hợp tác lâu dài với công ty.
- (2) Dự toán chi: dự toán lương và các khoản phụ cấp theo lương; dự toán chi phí vật tư; dự toán chi phí quản lý doanh nghiệp: chi phí cho người lao động (khám sức khỏe, mua quà tặng năm, quà tặng các dịp lễ, quà tặng khách hàng, bảo hiểm lao động, đào

tạo), chi phí điện nước, chi phí công tác, chi phí tâm linh, chi phí văn phòng phẩm, chi phí tài sản cố định, công cụ dụng cụ...

Phòng Kỹ thuật lập dự toán về số lượng công cụ dụng cụ cần thiết cho mỗi công trình, dự toán chi phí văn phòng, chi phí đi lại đến công trình, chi phí chăm sóc khách hàng. Phòng Hành chính nhân sự lập dự toán lương và các khoản phụ cấp theo lương, phúc lợi, chi phí sự kiện: các dịp lễ theo quy định nhà nước, sinh nhật nhân viên, sinh nhật công ty, teambuilding. Phòng Kinh doanh lập dự toán chi phí chăm sóc khách hàng: chi phí hao hồng khách hàng, quà tặng khách hàng; chi phí tiếp khách; chi phí hoa hồng nhân viên; chi phí quà tặng khách các dịp lễ.

Tuy nhiên, việc lập dự toán ngân sách tại IDSV gặp khó khăn do thay đổi yêu cầu dịch vụ từ khách hàng, và thay đổi chi phí vật liệu. Điều này làm cho việc dự toán trở nên phức tạp.

Đo lường và đánh giá hiệu quả công việc

Thẻ điểm cân bằng (Balance scorecards – BSC) là công cụ thường được sử dụng để đánh giá hiệu quả công việc trong lĩnh vực dịch vụ, cụ thể tại IDSV:

Về khía cạnh tài chính: IDSV đã áp dụng khía cạnh để tạo động lực cho công nhân viên trong công ty khi đã áp dụng mức lương P3 dựa trên lợi nhuận của công ty, theo dõi doanh thu và lợi nhuận để đánh giá khả năng sinh lợi của công ty, theo dõi chi tiết chi phí hoạt động.

Về khía cạnh khách hàng: là một công ty với vốn đầu tư từ Nhật Bản, tác phong làm việc Nhật Bản, Công ty IDSV luôn coi “sự hài lòng của khách hàng là tôn chỉ hành động”. Do đó, công ty đã rất thành công trong việc chiếm được trái tim khách hàng thông qua tỷ lệ khách hàng quay lại và tỷ lệ khách hàng mới.

Về khía cạnh quy trình nội bộ: Tại IDSV việc sử dụng các khảo sát, đánh giá tích hợp chỉ số KPI để đánh giá mức độ hoàn thành công việc, hiệu suất và thời gian xử lý dịch vụ của nhân viên. Mặc dù đã được đào tạo tuy nhiên vẫn dễ xảy ra những sự cố ngoài ý muốn khi thực hiện công trình.

Về khía cạnh học tập và phát triển: công nhân viên luôn được công ty IDSV chú trọng đào tạo, tạo điều kiện cho công nhân viên được học tập, cử công nhân viên đi học các khóa học nâng cao tay nghề, giúp doanh nghiệp đảm bảo rằng đội ngũ nhân viên có đủ kiến thức, kỹ năng và thái độ để đáp ứng yêu cầu công việc hiện tại và tương lai, đồng thời thúc đẩy đổi mới và sáng tạo.

Vận dụng MACS đã giúp các DNVVN, như Công ty TNHH Máy và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Sơn và Công ty IDSV Việt Nam trong việc nâng cao hiệu quả quản lý và kiểm soát. Việc cải thiện các quy trình và ứng dụng công nghệ thông tin là cần thiết để tối ưu hóa hiệu suất và đáp ứng yêu cầu của thị trường hiện đại.

MACS hỗ trợ các DNVVN trong việc nâng cao hiệu quả quản lý và kiểm soát. Tuy nhiên, các doanh nghiệp này cũng gặp phải một số khó khăn trong việc duy trì tính linh hoạt và cập nhật hệ thống kịp thời với sự thay đổi của thị trường. Các nội dung vận dụng MACS về dự toán ngân sách hay đo lường và đánh giá hiệu quả cần phải chi tiết hơn nhằm đáp ứng sự linh hoạt trong cơ cấu tổ chức tại các DNVVN. Nghiên cứu tình huống vận dụng tại 02 doanh nghiệp trên cần được mở rộng sang các DNVVN khác. Các nhân tố ảnh hưởng đến vận dụng MACS trong các DNVV cần được nghiên cứu chi tiết để hỗ trợ nhà quản lý trong việc triển khai MACS.

3.2 Kiểm định chất lượng của thang đo

Hệ số Cronbach's Alpha được dùng để đánh giá độ tin cậy của thang đo.

Theo Nunnally (1978), Perteson (1994) và Đinh Phi Hồ (2012) khi nhận xét về chất lượng thang đo có chỉ ra 2 tiêu chuẩn để thang đo được chấp nhận và đánh giá tốt là:

Thứ nhất, hệ số alpha của tổng thể $> 0,6$

Thứ hai, hệ số tương quan biến tổng (corrected item – total correclation) $> 0,3$.

Theo bảng tổng hợp của tác giả sau đây, kết quả tính toán Cronbach's Alpha tổng thể mẫu cho thấy nhóm các yếu tố khảo sát được trả về trong các giá trị Cronbach's Alpha đều ở mức $> 0,6$, phần lớn các nhân tố riêng lẻ có giá trị Cronbach's Alpha $> 0,3$, vì vậy các câu hỏi điều tra của tác giả được coi là có ý nghĩa đáng kể.

Bảng 1: Cronbach Alpha

Biến quan sát	Cronbach's Alpha	Hệ số tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
Thang đo Quy mô và nguồn lực của doanh nghiệp (QMNNCDN) (X1)	0,693		
QMNNCDN1		0,524	0,580
QMNNCDN2		0,472	0,644
QMNNCDN3		0,529	0,573
Thang đo nhận thức của nhà quản trị (NTCNQT) (X2)	0,923		
NTCNQT1		0,870	0,867
NTCNQT2		0,813	0,913
NTCNQT3		0,849	0,884
Thang đo công nghệ (CN) (X3)	0,711		
CN1		0,564	0,581
CN2		0,487	0,675
CN3		0,541	0,607
Thang đo văn hóa doanh nghiệp (VHDN) (X4)	0,766		
VHDN1		0,663	0,611
VHDN2		0,625	0,661
VHDN3		0,518	0,781
Thang đo môi trường kinh doanh (MTKD)	0,709		

(X5)			
MTKD1		0,467	0,690
MTKD2		0,629	0,499
MTKD3		0,500	0,661
Thang đo năng lực kế toán (NLKT) (X6)	0,901		
NLKT		0,82	
NLKT		0,82	
Thang đo chi phí thực hiện KTQT&KS (CPTHKTQT&KS) (X7)	0,716		
CPTHKTQT&KS1		0,589	0,560
CPTHKTQT&KS2		0,614	0,541
CPTHKTQT&KS3		0,423	0,774
Thang đo mức độ vận dụng KTQT&KS (MDVD) (Y)	0,825		
MDVD1		0,585	0,807
MDVD2		0,750	0,730
MDVD3		0,533	0,831
MDVD4		0,750	0,736

Hệ số Cronbach's Alpha của biến Quy mô và nguồn lực của doanh nghiệp (QMNNCDN)

(X1) là $0,693 > 0,6$ và hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát $> 0,3$.

Hệ số Cronbach's Alpha của biến Nhận thức của nhà quản trị (NTCNQT) (X2) là $0,923 > 0,6$ và hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát $> 0,3$.

Hệ số Cronbach's Alpha của biến Công nghệ (CN) (X3) là $0,711 > 0,6$ và hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát $> 0,3$.

Hệ số Cronbach's Alpha của biến Văn hóa doanh nghiệp (VHDN) (X4) là $0,766 > 0,6$ và hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát $> 0,3$.

Hệ số Cronbach's Alpha của biến Môi trường kinh doanh (MTKD) (X5) là $0,709 > 0,6$ và hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát $> 0,3$.

Hệ số Cronbach's Alpha của biến Năng lực kế toán (NLKT) (X6) là $0,901 > 0,6$ và hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát $> 0,3$.

Hệ số Cronbach's Alpha của biến Chi phí thực hiện KTQT&KS (CPHTKTQT&KS) (X7) là $0,716 > 0,6$ và hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát $> 0,3$.

Hệ số Cronbach's Alpha của biến Mức độ vận dụng KTQT&KS (MDVD) (Y) là $0,825 > 0,6$ và hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát $> 0,3$.

Bảng 2: Bảng tổng hợp hệ số Cronbach's Alpha của các biến

STT	Biến	Cronbach's Alpha
1	Quy mô và nguồn lực của doanh nghiệp (X1)	0,693
2	Nhận thức của nhà quản trị (X2)	0,923
3	Công nghệ (X3)	0,711
4	Văn hóa doanh nghiệp (X4)	0,766
5	Môi trường kinh doanh (X5)	0,709
6	Năng lực kế toán (X6)	0,901
7	Chi phí thực hiện KTQT&KS (X7)	0,716
8	Vận dụng KTQT&KS tại các DN VVN (Y)	0,825

Bảng tổng hợp trên cho thấy kết quả kiểm định Cronbach's Alpha của các biến X1, X2, X3, X4, X5, X6, X7, Y các thành phần của thang đo đều $> 0,6$ và xét hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát đều đạt yêu cầu $> 0,3$. Như vậy, tất cả các thang đo tập hợp các biến quan sát đều

đáp ứng độ tin cậy. Do vậy, có 24 biến được giữ lại trong đó có 20 biến độc lập và 4 biến phụ thuộc được đưa vào phân tích nhân tố khám phá EFA.

3.3 Phân tích nhân tố khám phá – EFA

Phân tích nhân tố khám phá – EFA nhằm đánh giá giá trị của thang đo, sử dụng kiểm định KMO, Bartlett và phương sai trích để xác định hệ thống thang đo đại diện. Theo Nguyễn Đình Thọ (2012), với quy mô mẫu lớn hơn 100 và bé hơn 350 nên chọn hệ số tải nhân tố (Factor loading) bằng 0,5. Theo đó, kiểm định KMO thể hiện tính thích hợp của phân tích EFA, khi trị số KMO thỏa mãn điều kiện $0,5 \leq KMO \leq 1$ và $Sig. \leq 0,5$. Kiểm định sự tương quan của các biến quan sát với nhân tố đại diện được thực hiện qua kiểm định Bartlett, khi mức ý nghĩa của kiểm định Bartlett nhỏ hơn 0,05 thì các biến quan sát có tương quan tuyến tính với nhân tố đại diện.

Bảng 3: Bảng Kiểm định KMO and Bartlett

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,817
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square		3051,900
Sphericity df		276
	Sig.	,000

Kết quả kiểm định cho thấy KMO và Bartlett của nghiên cứu cho thấy hệ số $KMO = 0,817 > 0,5$ thể hiện nhân tố khám phá là thích hợp với bộ dữ liệu nghiên cứu, đồng thời giá trị $Sig.$ của kiểm định Bartlett $= 0,000 < 0,05$ có nghĩa các biến quan sát có tương quan tuyến tính với nhân tố đại diện.

Bảng 4: Bảng tổng hợp phương sai (Total Variance Explained)

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	10,664	44,433	44,433	10,664	44,433	44,433	4,469	18,620	18,620

2	3,244	13,516	57,949	3,244	13,516	57,949	4,425	18,437	37,057
3	1,792	7,465	65,415	1,792	7,465	65,415	3,530	14,706	51,764
4	1,175	4,897	70,312	1,175	4,897	70,312	3,333	13,889	65,653
5	1,117	4,653	74,965	1,117	4,653	74,965	2,235	9,312	74,965
6	,909	3,789	78,754						
7	,856	3,565	82,318						
8	,755	3,147	85,465						
9	,614	2,559	88,024						
10	,479	1,996	90,020						
11	,453	1,889	91,909						
12	,394	1,643	93,552						
13	,363	1,511	95,063						
14	,266	1,109	96,172						
15	,209	,873	97,045						
16	,196	,816	97,861						
17	,164	,684	98,544						
18	,101	,422	98,966						
19	,080	,334	99,300						
20	,062	,258	99,559						
21	,053	,221	99,780						
22	,029	,119	99,899						
23	,020	,083	99,982						
24	,004	,018	100,000						

Kiểm định phương sai trích (% cumulative variance) của các yếu tố, ta thấy trong bảng tổng hợp phương Total Variance Explained, phương sai cộng dồn của các yếu tố (cumulative %) là 75,965% thỏa mãn tiêu chuẩn phương sai trích phải >50%. Điều này có nghĩa là 74,965% thay đổi của các nhân tố được giải thích bởi các yếu tố quan sát (thành phần của Factor). Ngoài ra, theo Gerbing và Anderson (1988), các nhân tố có Eigenvalue 1 và được chấp nhận khi tổng phương sai trích $\geq 50\%$. Kết quả nghiên cứu này có 8 nhân tố đại diện đảm bảo được tiêu chuẩn có Eigenvalue >1.

3.4 Kiểm định sự tương quan

Để kiểm định sự tương quan tuyến tính giữa nhân tố độc lập và nhân tố phụ thuộc, tác giả lần lượt thử nghiệm mối quan hệ giữa biến phụ thuộc Y

Bảng 5: Bảng phân tích tương quan Correlatons

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	Y
X1 Pearson Correlation	1	,588**	,710**	,356**	,482**	,499**	,342**	,698**
Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	112	112	112	112	112	112	112	112
X2 Pearson Correlation	,588**	1	,587**	,679**	,840**	,816**	,685**	,554**
Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	112	112	112	112	112	112	112	112
X3 Pearson Correlation	,710**	,587**	1	,300**	,487**	,465**	,326**	,958**
Sig. (2-tailed)	,000	,000		,001	,000	,000	,000	,000
N	112	112	112	112	112	112	112	112
X4 Pearson Correlation	,356**	,679**	,300**	1	,611**	,676**	,809**	,291**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001		,000	,000	,000	,002
N	112	112	112	112	112	112	112	112
X5 Pearson Correlation	,482**	,840**	,487**	,611**	1	,773**	,591**	,475**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
N	112	112	112	112	112	112	112	112
X6 Pearson Correlation	,499**	,816**	,465**	,676**	,773**	1	,629**	,491**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
N	112	112	112	112	112	112	112	112

X7	Pearson								
	Correlation	,342**	,685**	,326**	,809**	,591**	,629**	1	,308**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,001
	N	112	112	112	112	112	112	112	112
Y	Pearson								
	Correlation	,698**	,554**	,958**	,291**	,475**	,491**	,308**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,001	
	N	112	112	112	112	112	112	112	112

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Kết quả của Bảng phân tích tương quan cho thấy:

+ Số $r(X1) = 0.698 > 0$, vậy nhân tố X1 có tương quan với biến phụ thuộc Y với mức ý nghĩa kiểm định hệ số tương quan bằng 0.000 phản ánh mối quan hệ này có ý nghĩa thống kê. Như vậy, giả thiết H1: nhân tố Quy mô và nguồn lực của doanh nghiệp có ảnh hưởng đến việc vận dụng MACS tại các DNVVN.

+ Số $r(X2) = 0.554 > 0$, vậy nhân tố X2 có tương quan với biến phụ thuộc Y với mức ý nghĩa kiểm định hệ số tương quan bằng 0.000 phản ánh mối quan hệ này có ý nghĩa thống kê. Như vậy, giả thiết H2: nhân tố Nhận thức của nhà quản trị có ảnh hưởng đến việc vận dụng MACS tại các DNVVN.

+ Số $r(X3) = 0.958 > 0$, vậy nhân tố X3 có tương quan với biến phụ thuộc Y với mức ý nghĩa kiểm định hệ số tương quan bằng 0.000 phản ánh mối quan hệ này có ý nghĩa thống kê. Như vậy, giả thiết H3: nhân tố Công nghệ có ảnh hưởng đến việc vận dụng MACS tại các DNVVN.

+ Số $r(X4) = 0.291 > 0$, vậy nhân tố X4 có tương quan với biến phụ thuộc Y với mức ý nghĩa kiểm định hệ số tương quan bằng 0.02 $< 0,05$ phản ánh mối quan hệ này có ý nghĩa thống kê. Như vậy, giả thiết H4: nhân tố Văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng đến việc vận dụng MACS tại các DNVVN.

+ Số $r(X5) = 0.475 > 0$, vậy nhân tố X5 có tương quan với biến phụ thuộc Y với mức ý nghĩa kiểm định hệ số tương quan bằng 0.000 phản ánh mối quan hệ này có ý nghĩa thống kê. Như vậy, giả thiết H5: nhân tố Môi trường kinh doanh có ảnh hưởng đến việc vận dụng MACS tại các DNVVN.

+ Số $r(X6) = 0.491 > 0$, vậy nhân tố X6 có tương quan với biến phụ thuộc Y với mức ý nghĩa kiểm định hệ số tương quan bằng 0.000 phản ánh mối quan hệ này có ý nghĩa thống kê. Như vậy, giả thiết H6: nhân tố Năng lực kế toán có ảnh hưởng đến việc vận dụng MACS tại các DNVVN.

+ Số $r(X7) = 0.308 > 0$, vậy nhân tố X1 có tương quan với biến phụ thuộc Y với mức ý nghĩa kiểm định hệ số tương quan bằng $0.01 < 0,05$ phản ánh mối quan hệ này có ý nghĩa thống kê. Như vậy, giả thiết H7: nhân tố Chi phí thực hiện KTQT&KS có ảnh hưởng đến việc vận dụng MACS tại các DNVVN.

Từ kết quả kiểm định sự tương quan, tác giả đưa 7 biến độc lập và biến phụ thuộc trên vào thực hiện phân tích hồi quy đa biến.

3.5 Phân tích hồi quy

4.4.1 Kiểm định mức độ phù hợp của mô hình

Bảng 6: Bảng Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,796 ^a	,633	,609	,25401	2,144
a. Predictors: (Constant), X7, X3, X2, X6, X1, X5, X4					
b. Dependent Variable: Y					

Giá trị R² (Adjusted R Square) trong bảng trên là 0,633 cho thấy các biến độc lập có ảnh hưởng đáng kể đến biến phụ thuộc, có nghĩa là 63,3% sự thay đổi về khả năng vận dụng MACS tại các DNVVN.

Bảng 7: Bảng ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	42,723	7	11,551	179,034	,000 ^b
	Residual	24,759	104	,065		
	Total	67,482	111			
a. Dependent Variable: Y						
b. Predictors: (Constant), X7, X3, X2, X6, X1, X5, X4						

Kết quả phân tích hồi quy cho thấy giá trị $F = 179,034$ với các biến độc lập có $\text{Sig.} = 0.000$

Bảng 8: Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
		B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	,075	,153	
	X1	,019	,041	,019
	X2	,010	,032	,012
	X3	,942	,041	,926
	X4	-,029	,061	-,024
	X5	-,067	,059	-,054
	X6	,139	,055	,123
	X7	-,038	,058	-,031

Kết quả chỉ ra các nhân tố: Quy mô và nguồn lực của doanh nghiệp, nhận thức của nhà quản trị, công nghệ, năng lực kế toán có tác động cùng chiều. Nhân tố văn hóa doanh nghiệp và môi trường kinh doanh có mối tác động ngược chiều.

Khi đó mô hình hồi quy đánh giá sự ảnh hưởng của các nhân tố tới các việc vận dụng KTQT&KS tại các DNVVN như sau:

Theo hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa là:

$$Y = 0,75 + 0,19 \cdot X_1 + 0,1 \cdot X_2 + 0,942 \cdot X_3 - 0,029 \cdot X_4 - 0,067 \cdot X_5 + 0,139 \cdot X_6 - 0,038 \cdot X_7$$

Theo hệ số hồi quy chuẩn hóa là:

$$Y = 0,19 \cdot X_1 + 0,12 \cdot X_2 + 0,926 \cdot X_3 - 0,024 \cdot X_4 - 0,054 \cdot X_5 + 0,123 \cdot X_6 - 0,031 \cdot X_7$$

Kết quả kiểm định giả thuyết mô hình nghiên cứu các nhân tố tác động đến vận dụng KTQT&KS trong các DNVVN như sau:

Giả thuyết H1: Quy mô và nguồn lực của DN có ảnh hưởng tích cực đến vận dụng KTQT&KS tại các DNVVN, nếu mức độ Quy mô và nguồn lực của DN tăng lên 1 đơn vị thì kết quả vận dụng KTQT&KS tại các DNVVN sẽ tăng lên 0,19 đơn vị, trong điều kiện các nhân tố khác không đổi.

Giả thuyết H2: Nhận thức của NQT có ảnh hưởng tích cực đến vận dụng KTQT&KS tại các DNVVN, nếu mức độ Nhận thức của NQT tăng lên 1 đơn vị thì kết quả vận dụng KTQT&KS tại các DNVVN sẽ tăng lên 0,12 đơn vị, trong điều kiện các nhân tố khác không đổi.

Giả thuyết H3: Công nghệ có ảnh hưởng tích cực đến vận dụng KTQT&KS tại các DNVVN, nếu mức độ Công nghệ tăng lên 1 đơn vị thì kết quả vận dụng KTQT&KS tại các DNVVN sẽ tăng lên 0,926 đơn vị, trong điều kiện các nhân tố khác không đổi.

Giả thuyết H4: Văn hóa DN có ảnh hưởng nghịch chiều đến vận dụng KTQT&KS tại các DNVVN, nếu mức độ Văn hóa DN tăng lên 1 đơn vị thì kết quả vận dụng KTQT&KS tại các DNVVN sẽ giảm 0,024 đơn vị, trong điều kiện các nhân tố khác không đổi.

Giả thuyết H5: Môi trường KD có ảnh hưởng nghịch chiều đến vận dụng KTQT&KS tại các DNVVN, nếu mức độ Môi trường KD tăng lên 1 đơn vị thì kết quả vận dụng KTQT&KS tại các DNVVN sẽ giảm 0,054 đơn vị, trong điều kiện các nhân tố khác không đổi.

Giả thuyết H6: Năng lực kế toán có ảnh hưởng tích cực đến vận dụng KTQT&KS tại các DNVVN, nếu mức độ Quy mô và nguồn lực của DN tăng lên 1 đơn vị thì kết quả vận dụng KTQT&KS tại các DNVVN sẽ tăng lên 0,123 đơn vị, trong điều kiện các nhân tố khác không đổi.

Giả thuyết H7: Chi phí thực hiện KTQT&KS có ảnh hưởng nghịch chiều đến vận dụng KTQT&KS tại các DNVVN, nếu mức độ Chi phí thực hiện KTQT&KS tăng lên 1 đơn vị thì kết quả vận dụng KTQT&KS tại các DNVVN sẽ giảm 0,031 đơn vị, trong điều kiện các nhân tố khác không đổi.

CHƯƠNG 4: MỘT SỐ ĐỀ XUẤT NHẪM VẬN DỤNG HỆ THỐNG KẾ TOÁN QUẢN TRỊ VÀ KIỂM SOÁT TRONG CÁC DNVVN TRONG LĨNH VỰC DỊCH VỤ

4.1 Kết luận

Nghiên cứu này nhằm mục tiêu xác định các nhân tố ảnh hưởng đến việc vận dụng KTQT&KS tại các DNVVN trong lĩnh vực dịch vụ. Kết quả nghiên cứu của đề tài thể hiện một số nội dung như sau:

+ Phương pháp nghiên cứu được thực hiện trong đề tài này là phương pháp hỗn hợp gồm: phương pháp nghiên cứu tình huống và tổng hợp tài liệu cùng thảo luận ý kiến của các nghiên cứu trong lĩnh vực kế toán và quản lý doanh nghiệp nhằm hình thành các nhân tố tác động đến việc vận dụng KTQT&KS tại các DNVVN; phương pháp nghiên cứu định lượng được dùng để kiểm định sự phù hợp các nhân tố tác động đến KTQT&KS tại các DNVVN trong lĩnh vực dịch vụ. Phương pháp định lượng được sử dụng như sau: phân tích hệ số Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá, phân tích mô hình tuyến tính với sự hỗ trợ của phần mềm SPSS.

+ Nghiên cứu đã thực hiện khảo sát với 15 DNVVN trong lĩnh vực dịch vụ. Đối tượng trả lời khảo sát và những chủ doanh nghiệp, nhà quản trị, nhân viên kế toán. Sau khi phát 200 phiếu khảo sát, tác giả đã thu về 112 phiếu hợp lệ.

+ Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng tất cả 7 nhân tố: Công nghệ có mức độ tác động mạnh nhất với hệ số chuẩn hóa là 0,926, kế tiếp là nhân tố quy mô và nguồn lực của doanh nghiệp với hệ số chuẩn hóa là 0,19, tác động thứ 3 là nhân tố năng lực kế toán với hệ số chuẩn hóa là 0,123, thứ 4 là nhân tố nhận thức của nhà quản trị với hệ số chuẩn hóa là 0,19, thứ 5 là nhân tố môi trường kinh doanh với hệ số chuẩn hóa là 0,054, thứ 6 là chi phí thực hiện KTQT&KS với hệ số chuẩn hóa là 0,031, và cuối cùng là văn hóa doanh nghiệp với hệ số chuẩn hóa là 0,024; đều tác động đến việc thực hiện KTQT&KS tại các DNVVN trong lĩnh vực dịch vụ.

4.2 Một số đề xuất

Dựa vào kết quả nghiên cứu tình huống, việc thiếu dự toán ngân sách khiến công ty gặp khó khăn trong việc dự đoán chi phí, quản lý nguồn lực và xây dựng chiến lược dài hạn. Bên cạnh đó, việc không áp dụng hệ thống chi phí dựa trên mức độ hoạt động (ABC) làm giảm khả năng xác định nguyên nhân gây ra chi phí, tối ưu hóa hiệu suất và điều chỉnh giá cả sản phẩm/dịch vụ. Cuối cùng, việc thiếu hệ thống đo lường và đánh giá hiệu quả công việc gây khó khăn trong việc theo

dõi hiệu quả của từng bộ phận, tạo động lực cho nhân viên và liên kết chiến lược với hoạt động thực tế.

Để giải quyết những vấn đề này, đề xuất một loạt các giải pháp đồng bộ. Đầu tiên, cần xây dựng một quy trình lập dự toán ngân sách chi tiết và chính thức, từ việc phân tích hoạt động kinh doanh, phân loại chi phí, dự báo doanh thu đến việc lập kế hoạch, phê duyệt, thực hiện và đánh giá ngân sách. Thứ hai, áp dụng hệ thống chi phí ABC để phân bổ chi phí dựa trên mức độ hoạt động, giúp xác định nguyên nhân gây ra chi phí, phân tích chi phí, và định giá sản phẩm/dịch vụ một cách chính xác. Thứ ba, xây dựng hệ thống đo lường và đánh giá hiệu quả công việc thông qua các chỉ số KPI và thẻ điểm cân bằng (BSC), giúp theo dõi hiệu quả của từng bộ phận, tạo động lực cho nhân viên và liên kết chiến lược với hoạt động thực tế.

Ngoài ra, việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cũng rất quan trọng để đảm bảo nhân viên có đủ kiến thức và kỹ năng để thực hiện các giải pháp. Cuối cùng, việc ứng dụng công nghệ thông tin, chẳng hạn như sử dụng phần mềm kế toán và các công cụ phân tích dữ liệu, sẽ giúp tự động hóa các quy trình và hỗ trợ ra quyết định.

Việc áp dụng các giải pháp này sẽ mang lại nhiều lợi ích cho Công ty, bao gồm nâng cao hiệu quả quản lý, tối ưu hóa chi phí, cải thiện hiệu suất công việc, tăng cường khả năng cạnh tranh và đạt được các mục tiêu chiến lược. Tuy nhiên, để thành công, cần có sự cam kết của ban lãnh đạo và tính linh hoạt trong quá trình thực hiện.

Theo kết quả nghiên cứu định lượng, Công nghệ đóng vai trò then chốt trong việc vận dụng KTQT&KS hiệu quả. Việc đầu tư vào cơ sở hạ tầng công nghệ hiện đại, bao gồm phần mềm kế toán tiên tiến, hệ thống quản lý dữ liệu mạnh mẽ và các công cụ phân tích thông minh, giúp doanh nghiệp thu thập, xử lý và phân tích thông tin kế toán một cách nhanh chóng, chính xác và hiệu quả. Tự động hóa các quy trình kế toán, từ nhập liệu đến lập báo cáo và phân tích dữ liệu, không chỉ giảm thiểu sai sót mà còn giải phóng nguồn lực cho các hoạt động khác. Hơn nữa, việc ứng dụng các công nghệ mới như điện toán đám mây, trí tuệ nhân tạo (AI) và Internet vạn vật (IoT) mở ra những cơ hội to lớn để cải thiện hiệu quả hoạt động KTQT&KS, giúp doanh nghiệp đưa ra các quyết định dựa trên dữ liệu và nắm bắt kịp thời các xu hướng thị trường.

Quy mô và nguồn lực của doanh nghiệp có ảnh hưởng đáng kể đến khả năng áp dụng KTQT&KS. Các doanh nghiệp có quy mô lớn hơn thường có nguồn lực tài chính và nhân sự dồi dào hơn để đầu tư vào công nghệ, đào tạo nhân viên và xây dựng hệ thống KTQT&KS hoàn

chính. Tuy nhiên, điều này không có nghĩa là các DNVVN không thể áp dụng KTQT&KS. Với sự hỗ trợ từ các tổ chức, chính phủ và các giải pháp công nghệ phù hợp, các DNVVN hoàn toàn có thể vượt qua những hạn chế về nguồn lực để triển khai KTQT&KS một cách hiệu quả, từng bước nâng cao năng lực cạnh tranh.

Năng lực kế toán của đội ngũ nhân viên là yếu tố then chốt để đảm bảo hoạt động KTQT&KS diễn ra suôn sẻ. Đội ngũ kế toán cần được trang bị kiến thức chuyên môn vững chắc, kỹ năng sử dụng công nghệ thành thạo và hiểu biết sâu sắc về các nguyên tắc và chuẩn mực kế toán. Việc đầu tư vào đào tạo chuyên môn, cập nhật kiến thức thường xuyên và áp dụng các chuẩn mực kế toán hiện hành là những yếu tố quan trọng để nâng cao năng lực kế toán, đảm bảo tính chính xác, tin cậy và minh bạch của thông tin kế toán.

Nhận thức của nhà quản trị về vai trò và lợi ích của KTQT&KS đóng vai trò quyết định trong việc triển khai và duy trì hệ thống này. Khi nhà quản trị hiểu rõ tầm quan trọng của KTQT&KS trong việc ra quyết định, quản lý hoạt động và đạt được các mục tiêu kinh doanh, họ sẽ ưu tiên đầu tư nguồn lực, tạo điều kiện và thúc đẩy việc áp dụng KTQT&KS trong doanh nghiệp. Việc tuyên truyền, phổ biến kiến thức về KTQT&KS, cung cấp dịch vụ tư vấn, hỗ trợ và tạo điều kiện để các nhà quản trị chia sẻ kinh nghiệm là những giải pháp quan trọng để nâng cao nhận thức của họ.

Môi trường kinh doanh, bao gồm cả các yếu tố vĩ mô và vi mô, có ảnh hưởng không nhỏ đến việc thực hiện KTQT&KS. Các yếu tố vĩ mô như thể chế, chính sách của nhà nước về kế toán, kiểm toán và quản lý tài chính, cũng như tình hình kinh tế chung, tạo ra những cơ hội và thách thức cho các doanh nghiệp. Các yếu tố vi mô như mức độ cạnh tranh, sự phát triển của thị trường và các mối quan hệ với đối tác, khách hàng cũng tác động đến nhu cầu và khả năng áp dụng KTQT&KS của doanh nghiệp. Việc cải thiện môi trường kinh doanh, hoàn thiện thể chế, hỗ trợ doanh nghiệp tiếp cận nguồn vốn, công nghệ và thông tin là những yếu tố quan trọng để thúc đẩy việc áp dụng KTQT&KS.

Chi phí thực hiện KTQT&KS là một yếu tố cần được cân nhắc kỹ lưỡng. Việc đầu tư vào công nghệ, đào tạo nhân viên, tư vấn và vận hành hệ thống KTQT&KS đòi hỏi một khoản chi phí không nhỏ. Doanh nghiệp cần lập kế hoạch chi tiết về các khoản chi phí này, tìm cách tối ưu hóa để đảm bảo hiệu quả sử dụng nguồn lực và kiểm soát chi tiêu chặt chẽ để tránh lãng phí. Tuy nhiên, cần nhớ rằng chi phí thực hiện KTQT&KS là một khoản đầu tư mang lại lợi ích lâu dài

cho doanh nghiệp, giúp nâng cao hiệu quả hoạt động, năng lực cạnh tranh và đạt được các mục tiêu kinh doanh.

Văn hóa doanh nghiệp có vai trò quan trọng trong việc tạo ra một môi trường làm việc chuyên nghiệp, khuyến khích sự sáng tạo, đổi mới và tinh thần trách nhiệm của nhân viên. Một nền văn hóa doanh nghiệp lành mạnh, đề cao sự minh bạch, trung thực và tuân thủ các quy định sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho việc áp dụng KTQT&KS. Việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp, tạo dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, khuyến khích học hỏi và xây dựng lòng tin giữa các thành viên là những yếu tố quan trọng để đảm bảo sự thành công của hệ thống KTQT&KS.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1].ADB. (2020). Asia Small and Medium-sized enterprises monitor 2020 - Volume 1 - Country and regional reviews (A. D. Bank Ed.): Asia Development Bank.
- [2].Alleyne, P., & Weekes-Marshall, D. (2011). An exploratory study of management accounting practices in manufacturing companies in Barbados. *International Journal of Business and Social Science*, 2(9), 49-58.
- [3].Ahmad, K. (2012) “Factors Explaining the Extent of Use of Management Accounting Practices in Malaysian Medium Firms” Paper presented at the Asean entrepreneurship conference.
- [4].Ahmad, N. S. M., & Leftesi, A. (2014), “An exploratory study of the level of sophistication of management accounting practices in Libyan manufacturing companies”. *International Journal of Business and Management*, Vol.II (2).
- [5].Anderson, S. W., & Widener, S. K. (2007). Doing qualitative field research in management accounting. In C. S. Champman, A. G. Hopwood, & M. D. Shields (Eds.), *Handbook of Management Accounting Research* (Vol 1.) (pp. 319-341). Elsevier.
- [6]. Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems* (12th edn.). Boston: McGraw-Hill.
- [7].Bisbe J. và Malagueño R. (2009), Sự lựa chọn của các hệ thống điều khiển tương tác theo các chế độ quản lý đổi mới khác nhau. *European Accounting Review*. Vol. 18, No. 2, 371–405, 2009.
- [8].Bromwich, M., & Bhimani, A. (1994). *Management Accounting: Pathways to Progress*. In The Chartered Institute of Management Accountants.
- [9].Brown, P., Green, T., & Smith, L. (2019). Technology infrastructure and the effectiveness of management accounting systems. *Technology and Management Review*, 62(1), 45-58.
- [10]. Brown, R., & D. A. J. (2019). "The impact of technology on the effectiveness of management accounting systems."
- [11]. Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168.
[http://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](http://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)

- [12]. Cools, M., & Slagmulder, R. (2017). Performance management and control in SMEs: A review and future research directions. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(3), 441-460.
- [13]. Dahal, R. K. (2018). Management accounting and control system. *NCC Journal*, 3(1), 153-166.
- [14]. Dobby, D. (2019). Evaluation of Performance Management Systems in SMEs: Insights from the Polish Context. *Management Control*, 4(2), 24-45.
- [15]. Drury, C. (2004). *Management and Cost Accounting*. Cengage Learning.
- [16]. Evi Marlina (2019). The Implementation of Management Accounting and Control Systems in Small and Medium Enterprises. *Journal of Accounting and Finance Research*.
- [17]. Ferreira, A., & Otley, D. (2017). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263-282.
- [18]. Gomez-Conde, J., & Lopez-Valeiras, E. (2018). The dual role of management accounting and control systems in exports: Drivers and pay-offs. *Spanish Journal of Finance and Accounting*, 47(3), 307-328.
- [19]. Heinicke, A., Guenther, T. W., & Widener, S. K. (2020). The Role of Management Control Systems in SMEs' Strategic Planning and Decision-Making. *Journal of Management Accounting Research*, 32(2), 149-176.
- [20]. Hilton, R. W., & Platt, E. D. (2011). *Managerial Accounting: Creating Value in a Dynamic Business Environment*. McGraw-Hill Education.
- [21]. Hussain, J. M. H. a. M. C. (2006). SME financing in the UK and in China: a comparative perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol.13(No 4), pp.584-599. doi:10.1108/14626000610705769.
- [22]. Johnson, R., Carter, S., & Ellis, D. (2021). External factors and the adoption of management accounting and control systems in competitive environments. *Journal of Business Research*, 72(5), 210-225.
- [23]. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review.
- [24]. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.

- [25]. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system.
- [26]. Kenno, S. A., & McCracken, S. (2017). Budgeting Practices and Control Systems in Small and Medium-Sized Enterprises. *Accounting and Business Research*, 47(6), 701-721.
- [27]. Krumwiede, K. R., & Meier, H. H. (2014). How to Improve Management Control in Small and Medium-Sized Enterprises: A Guide for Practitioners. *Journal of Management Control*, 25(4), 403-421.
- [28]. Latif, S., Izani Mohd Salleh, S., Abd. Ghani, M., & Ahmad, B. (2023). Management accounting systems and economic sustainability: a qualitative inquiry of SMEs in Pakistan. *Asian Review of Accounting*, 31(3), 367-386.
- [29]. Lee, E., & Jang, I. (2020). Nurses' fatigue, job stress, organizational culture, and turnover intention: A culture–work–health model. *Western Journal of Nursing Research*, 42(2), 108-116.
- [30]. Lee, H., Kim, S., & Choi, J. (2017). Organizational culture and the implementation of management accounting systems. *Organizational Behavior Journal*, 39(4), 290-305.
- [31]. Le Anh, T., Nguyen, T., & Tran, L. (2023). Relationships between innovation, its antecedents, and organisational performance: evidences from auditing service industry. *Knowledge Management Research & Practice*, 21(3), 607-621.
- [32]. MacIntosh, N., & Quattrone, P. (2010). *Management accounting and control systems: An organizational and sociological approach* (2nd ed.). Wiley.
- [33]. Merchant K. A., & Van-der-Stede, W. A. (2007). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson Education.
- [34]. Naranjo-Gil, D., & Hartmann, F. (2006). How top management teams use management accounting systems to implement strategy. *Journal of Management Accounting Research*, 18(1), 21-53. <http://doi.org/10.2308/jmar.2006.18.1.21>
- [35]. Nguyen, N. P., & Hwang, H. (2020). "Factors influencing the adoption of management accounting systems in SMEs."
- [36]. Nguyen, T., Tran, M., & Pham, H. (2020). Resource constraints and the adoption of management accounting systems in SMEs. *International Journal of Management Accounting*, 45(2), 98-112.

- [37]. Nguyen Tố Tâm (2022), Nghiên cứu hệ thống kế toán quản trị và kiểm soát trong các trường đại học công lập tự chủ, Tạp chí Khoa học & Đào tạo Ngân hàng, Số 245, trang 1-12.
- [38]. Ozdil, E., & Beasley, M. S. (2017). Management Control Systems and Strategic Management in SMEs: Evidence from an Emerging Market. *Journal of Management Studies*, 54(4), 609-633.
- [39]. Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382.
- [40]. Pilonato, S., & Verzani, L. (2020). Performance Measurement Systems in SMEs: A Literature Review. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 16(1), 78-96.
- [41]. Palowski, J., & Crum, W. (2011). Activity-Based Costing and Its Application in Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Cost Management*, 25(3), 12-22.
- [42]. Roque, A., Alves M., & Raposo, M. (2019). The use of management accounting and control systems in the internationalization strategy: A process approach. *IBIMA Business Review*, 2019(2019), 437064.
- [43]. Roque, L. V. (2021). Management Control Systems in Small and Medium-Sized Enterprises: Challenges and Best Practices. *International Journal of Accounting and Information Management*, 29(2), 317-331.
- [44]. Roque, A., Raposo, M., Alves, M. (2021). Management accounting and control systems in the Uppsala internationalization process model. A case study. *Innovar*, Vol.31(No.80), pp.9-28. doi: <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n80.93661>.
- [45]. Sánchez, J. M., & Hontoria, E. (2019). Cost Management Practices in SMEs: A Review and Proposal of a Research Agenda. *Journal of Small Business Management*, 57(3), 981-1002.
- [46]. Shields, Michael D. (2018). Quan điểm về nghiên cứu KTQT, *Journal of Management Accounting Research*.
- [47]. Simons, R. (1987). Accounting control systems and business strategy: An empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 12(4), 357-374. [http://doi.org/10.1016/0361-3682\(87\)90024-9](http://doi.org/10.1016/0361-3682(87)90024-9).
- [48]. Simons, R. (1994). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business Press.

- [49]. Vale, J., Amaral, J., Abrantes, L., Leal, C., & Silva, R. (2022). Management accounting and control in higher education institutions: A systematic literature review. *Administrative Sciences*, 12(1), 14.
- [50]. Vale J. và cs, (2022), KTQT và kiểm soát trong các cơ sở giáo dục đại học: Nghiên cứu lý thuyết hệ thống, *Administrative Sciences*.
- [51]. Wang, X., Zhang, Y., & Liu, J. (2018). The impact of leadership on the implementation of management accounting and control systems in SMEs. *Journal of Accounting and Finance*, 58(3), 103-120.
- [52]. W. A. J. Anthony Atkinson, R. S. K., Ella Mae Matsumura, S. Mark Young. (2012). *Management accounting - Information for Decision Making and Strategy Execution* (6th ed.): Pearson Education, Inc.

PHỤ LỤC 01

PHIẾU KHẢO SÁT Ý KIẾN CHUYÊN GIA

Xin chào Ông / bà,

Tôi là, sinh viên của trường Đại học Điện Lực. Hiện tôi đang thực hiện một nghiên cứu về Nghiên cứu hệ thống kế toán quản trị và kiểm soát tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ trong lĩnh vực dịch vụ để làm nghiên cứu khoa học.

Tôi xin chân thành cảm ơn ông/bà đã dành thời gian quý báu để đóng góp ý kiến và tôi rất vinh dự khi được tiếp nhận những ý kiến của quý vị. Tất cả những đóng góp của quý vị đều rất hữu ích cho cuộc nghiên cứu. Vì vậy, rất mong ông/bà dành chút ít thời gian để trả lời giúp tôi các câu hỏi trong phiếu khảo sát.

Họ tên của chuyên gia:

Đơn vị công tác:

PHẦN NỘI DUNG

Câu 1: Trong các nhân tố dưới đây ông/bà hãy cho biết nhân tố nào là nhân tố ảnh hưởng đến thực hiện KTQT của doanh nghiệp? ông/bà hãy đánh dấu “X” vào ô Đồng ý lựa chọn).

Giả sử một nhân tố đã được lựa chọn nhưng chưa rõ nghĩa thì ông/bà đề xuất chỉnh sửa như thế nào? Ông/bà có đề xuất chỉnh sửa nhân tố nào thì điền vào ô Đề xuất chỉnh sửa)

CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ÁP DỤNG HỆ THỐNG KẾ TOÁN QUẢN TRỊ VÀ KIỂM SOÁT CỦA DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA		Đồng ý lựa chọn	Đề xuất chỉnh sửa nếu có)
1. Qui mô và nguồn lực doanh nghiệp			
1	Vốn và tài sản hoạt động của doanh nghiệp		
2	Doanh thu của doanh nghiệp		
3	Số lượng nhân viên của doanh nghiệp		
4	Số lượng các phòng ban, chi nhánh		
Ý kiến khác:			
2. Nhận thức của chủ doanh nghiệp /nhà quản trị			
1	Nhận thức của chủ doanh nghiệp/nhà quản trị về tầm quan		

	trọng của KTQT&KS		
2	Nhận thức của chủ doanh nghiệp /nhà quản trị về sự hữu ích của KTQT&KS		
3	Nhận thức của chủ doanh nghiệp /nhà quản trị về nội dung của KTQT&KS		
4	Nhận thức của chủ doanh nghiệp /nhà quản trị về áp lực cạnh tranh		
Ý kiến khác:			
3. Công nghệ			
1	Sự sẵn có của hệ thống phần mềm hỗ trợ KTQT&KS		
2	Mức độ hiện đại của công nghệ áp dụng		
3	Khả năng tương thích của công nghệ với hệ thống		
Ý kiến khác:			
4. Năng lực kế toán			
1	Nhân viên kế toán hiểu rõ tầm quan trọng và sự hữu ích của KTQT&KS		
2	Nhân viên kế toán hiểu rõ nội dung và kỹ thuật tổ chức KTQT&KS		
3	Nhân viên kế toán hiểu cách thu thập, xử lý và phân tích thông tin về KTQT&KS		
4	Nhân viên kế toán hiểu cách cung cấp thông tin thích hợp cho nhà quản trị		
5	Nhân viên kế toán hiểu rõ tầm quan trọng và sự hữu ích của KTQT		
Ý kiến khác:			

5. Môi trường kinh doanh			
1	Sự ổn định của các chính sách kinh tế		
2	Cạnh tranh trong ngành		
3	Yêu cầu và áp lực từ khách hàng và đối tác		
4	Ảnh hưởng của xu hướng toàn cầu hóa		
Ý kiến khác:			
6. Văn hóa doanh nghiệp			
1	Sự hỗ trợ từ lãnh đạo trong việc triển khai KTQT&KS		
2	Mức độ hợp tác giữa các bộ phận trong doanh nghiệp		
3	Thái độ và nhận thức của nhân viên về KTQT&KS		
4	Tinh thần đổi mới và sáng tạo trong doanh nghiệp		
Ý kiến khác:			
7. Chi phí thực hiện KTQT&KS			
1	Chi phí đầu tư cơ sở vật chất và công nghệ phục vụ cho công tác KTQT&KS		
2	Chi phí đào tạo nguồn lực liên quan đến công tác KTQT&KS		
3	Chi phí đầu tư triển khai công tác KTQT&KS		
Ý kiến khác:			

Câu 2: Theo quan điểm của ông/bà, thực hiện KTQT&KS trong doanh nghiệp nhỏ và vừa liên quan đến những nội dung nào?

	Lựa chọn	Mức độ quan trọng
Thực hiện KTQT&KS trong việc lập dự toán ngân sách		
Thực hiện KTQT&KS trong nội dung kế toán trách nhiệm		
Thực hiện KTQT&KS trong việc kiểm soát rủi ro tài chính		
Thực hiện KTQT&KS trong việc cung cấp thông tin thích hợp cho việc ra quyết định		
Ý kiến khác		

**XIN CHÂN THÀNH CẢM ƠN ÔNG/BÀ ĐÃ GIÚP ĐỖ TÔI THỰC HIỆN NGHIÊN CỨU
NÀY!
CHÚC ÔNG/BÀ SỨC KHỎE VÀ THÀNH CÔNG TRONG CUỘC SỐNG!**

PHỤ LỤC 02

PHIẾU KHẢO SÁT Ý KIẾN CÁC DOANH NGHIỆP

Xin chào Ông / bà,

Tôi là, sinh viên của trường Đại học Điện Lực. Hiện tôi đang thực hiện một nghiên cứu về Nghiên cứu hệ thống kế toán quản trị và kiểm soát tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ trong lĩnh vực dịch vụ để làm nghiên cứu khoa học.

Kính thưa Ông/bà,

Với vai trò là những nhà lãnh đạo doanh nghiệp, ông/bà đóng vai trò cốt lõi trong việc định hình chiến lược và định hướng phát triển của doanh nghiệp. Do đó, những kinh nghiệm thực tiễn và tầm nhìn sâu sắc của ông/bà sẽ là nguồn tư liệu vô cùng quý giá cho nghiên cứu của tôi.

Tôi xin bày tỏ lòng biết ơn chân thành đến ông/bà đã dành thời gian quý báu để chia sẻ những ý kiến đóng góp. Mọi đóng góp của ông/bà đều là những đóng góp tích cực, góp phần làm phong phú thêm giá trị của nghiên cứu này. Kết quả nghiên cứu không chỉ mang ý nghĩa khoa học mà còn có thể cung cấp những gợi ý thiết thực để các doanh nghiệp nâng cao hiệu quả hoạt động.

Trân trọng cảm ơn!

NỘI DUNG ĐÁNH GIÁ.

Phần 1: Ông/bà cho biết mức độ đồng ý đối với các nhận định sau về các nhân tố ảnh hưởng đến việc thực hiện kế toán quản trị trong DN VVN.

Vui lòng khoanh tròn vào các số tương ứng

- | | |
|---------------------------|---------------------|
| 1. Hoàn toàn không đồng ý | 2. Không đồng ý |
| 3. Bình thường | 4. Đồng ý |
| | 5. Hoàn toàn đồng ý |

STT	NHẬN ĐỊNH	MỨC ĐỘ ĐỒNG Ý				
Quy mô và nguồn lực của doanh nghiệp						
1	Doanh nghiệp quy mô nhỏ gặp nhiều khó khăn hơn trong việc triển khai hệ thống kế toán quản trị so với doanh nghiệp lớn	1	2	3	4	5
2	Quy mô doanh nghiệp ảnh hưởng đến mức độ phức tạp của các vấn đề kế toán quản trị mà	1	2	3	4	5

	doanh nghiệp phải đối mặt					
3	Doanh nghiệp quy mô nhỏ thường gặp khó khăn trong việc thu thập và phân tích dữ liệu kế toán	1	2	3	4	5
Nhận thức của nhà quản trị						
4	Ông/bà có khuyến khích các bộ phận khác trong doanh nghiệp tham gia vào quá trình xây dựng và sử dụng hệ thống kế toán quản trị không?	1	2	3	4	5
5	Chủ doanh nghiệp/nhà quản trị có nhận thức về tầm quan trọng của thông tin thích hợp.	1	2	3	4	5
6	Chủ doanh nghiệp/nhà quản trị có nhận thức về áp lực cạnh tranh.	1	2	3	4	5
Công nghệ						
7	Việc ứng dụng công nghệ thông tin giúp tăng cường hiệu quả của các hoạt động kế toán quản trị	1	2	3	4	5
8	Việc sử dụng các công cụ phân tích dữ liệu dựa trên công nghệ giúp nhà quản trị đưa ra quyết định chính xác hơn	1	2	3	4	5
9	Áp dụng công nghệ là xu hướng tất yếu trong kế toán quản trị	1	2	3	4	5
Năng lực kế toán						
10	Nhân viên kế toán cần phải có kiến thức sâu rộng về các phương pháp phân tích tài chính để hỗ trợ quá trình ra quyết định	1	2	3	4	5
11	Nhân viên kế toán cần chủ động học hỏi và cập nhật kiến thức về các chuẩn mực kế toán mới và công nghệ kế toán mới	1	2	3	4	5
12	Việc nhân viên kế toán không cập nhật kiến thức về các chuẩn mực kế toán quốc tế (IFRS) sẽ ảnh hưởng đến chất lượng thông tin kế toán	1	2	3	4	5

	quản trị					
Môi trường kinh doanh						
13	Cạnh tranh thị trường cao buộc doanh nghiệp phải áp dụng các công cụ kế toán quản trị để nâng cao hiệu quả hoạt động	1	2	3	4	5
14	Sự biến động của kinh tế vĩ mô (lạm phát, lãi suất, tỷ giá...) ảnh hưởng đến nhu cầu về thông tin kế toán quản trị của doanh nghiệp	1	2	3	4	5
15	Việc thay đổi liên tục các quy định pháp luật về kế toán và thuế ảnh hưởng đến việc doanh nghiệp áp dụng các phương pháp kế toán quản trị mới	1	2	3	4	5
Văn hóa doanh nghiệp						
16	Các giá trị cốt lõi của doanh nghiệp khuyến khích việc chia sẻ thông tin và minh bạch trong hoạt động kế toán	1	2	3	4	5
17	Việc nhân viên được trao quyền đưa ra ý kiến đóng góp vào quá trình ra quyết định dựa trên thông tin kế toán sẽ tăng cường tính hiệu quả của hệ thống	1	2	3	4	5
18	Văn hóa doanh nghiệp khuyến khích sự đổi mới và áp dụng các công nghệ mới vào hoạt động kế toán	1	2	3	4	5
Chi phí thực hiện KTQT&KS						
19	Chi phí cao sẽ hạn chế khả năng doanh nghiệp đầu tư vào các công nghệ và phương pháp KTQT&KS mới	1	2	3	4	5
20	Việc cắt giảm chi phí cho KTQT&KS có thể làm giảm động lực làm việc của nhân viên kế toán	1	2	3	4	5
21	Doanh nghiệp sẵn sàng đầu tư chi phí tư vấn của các chuyên gia	1	2	3	4	5

Phần 2: Ông/bà cho biết mức độ áp dụng đối với các nội dung về việc thực hiện kế toán quản trị trong DN/VVN.

Vui lòng khoanh tròn vào các số tương ứng

1. Không bao giờ 2. Hiếm 3. thỉnh thoảng 4. Thường xuyên 5. Rất Thường xuyên

STT	Mức độ doanh nghiệp áp dụng nội dung thực hiện kế toán quản trị KTQT)	MỨC ĐỘ ÁP DỤNG				
22	Doanh nghiệp thực hiện KTQT&KS trong việc lập dự toán ngân sách.	1	2	3	4	5
23	Doanh nghiệp thực hiện KTQT&KS về nội dung kế toán trách nhiệm.	1	2	3	4	5
24	Doanh nghiệp thực hiện KTQT&KS về nội dung kế toán chi phí sản xuất và giá thành sản phẩm.	1	2	3	4	5
25	Doanh nghiệp thực hiện KTQT&KS trong việc cung cấp thông tin thích hợp cho việc ra quyết định.	1	2	3	4	5

Phần 4: THÔNG TIN DOANH NGHIỆP

1. Tên doanh nghiệp:
2. Địa chỉ:
3. Số lượng chi nhánh/văn phòng đại diện:
4. Doanh thu thuần:
5. Tổng chi phí:
 - chi phí giá vốn:
 - chi phí bán hàng:
 - chi phí Quản lý doanh nghiệp:
 - chi phí tài chính:
 - chi phí khác:
6. Lợi nhuận:.....
7. Tổng tài sản: tính đến thời điểm hiện tại)
 - Tài sản ngắn hạn:tính đến thời điểm hiện tại)
 - Tài sản dài hạn:tính đến thời điểm hiện tại)
8. Vốn chủ sở hữu: tính đến thời điểm hiện tại)

Các câu hỏi tiếp theo, vui lòng tích chọn vào ô tương ứng

9. Vị trí của anh / chị trong doanh nghiệp

☐ Chủ doanh nghiệp ☐ Quản lý doanh nghiệp ☐ Kế toán doanh nghiệp

10. Bằng cấp / chứng chỉ mà anh / chị đang sở hữu

☐ trung cấp/ cao đẳng ☐ đại học ☐ trên đại học ☐ khác:.....

11. Số năm hoạt động của doanh nghiệp

☐ 1-3 năm ☐ 4-10 năm ☐ Hơn 10 năm

**XIN CHÂN THÀNH CẢM ƠN ÔNG/BÀ ĐÃ GIÚP ĐỠ TÔI THỰC HIỆN NGHIÊN CỨU
NÀY!**