



ISSN 1859-3666
E-ISSN 2815-5726

Tạp chí KHOA HỌC THƯƠNG MẠI

TẠP CHÍ CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI





khoa học thương mại

TẠP CHÍ CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI
ĐỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

TỔNG BIÊN TẬP:

ĐINH VĂN SƠN

PHÓ TỔNG BIÊN TẬP:

THƯ KÝ TÒA SOẠN

TRƯỞNG BAN TRỊ SỰ

NGUYỄN THỊ QUỲNH TRANG

☐ Tòa soạn

Phòng 202 nhà T

Trường Đại học Thương mại

Số 79 đường Hồ Tùng Mậu

Mai Dịch, Cầu Giấy, Hà Nội

☐ Điện thoại: 024.37643219 máy lẻ 2102

☐ Fax: 024.37643228

☐ Email: tckhtm@tmu.edu.vn

☐ Website: tckhtm.tmu.edu.vn

☐ GP hoạt động báo chí:

Số 195/GP-BTTTT ngày 05/6/2023

☐ Chế bản tại: Tòa soạn

Tạp chí Khoa học Thương mại

☐ In tại: Cty TNHH In & TM Hải Nam

☐ Nộp lưu chiếu: 10/2025

HỘI ĐỒNG KHOA HỌC BIÊN TẬP

Đinh Văn Sơn - Đại học Thương mại (Chủ tịch)

Phạm Vũ Luận - Đại học Thương mại (Phó Chủ tịch)

Nguyễn Bách Khoa - Đại học Thương mại (Phó chủ tịch)

Phạm Minh Đạt - Đại học Thương mại (Ủy viên thư ký)

Các ủy viên

- **Vũ Thành Tự Anh** - ĐH Fulbright Việt Nam (Hoa Kỳ)

- **Lê Xuân Bá** - Viện QLKT TW

- **Hervé B. Boismery** - Đại học Reunion (Pháp)

- **H. Eric Boutin** - Đại học Toulon Var (Pháp)

- **Nguyễn Thị Doan** - Hội Khuyến học Việt Nam

- **Haasis Hans** - Đại học Bremenr (Đức)

- **Lê Quốc Hội** - Đại học Kinh tế quốc dân

- **Nguyễn Thị Bích Loan** - Đại học Thương mại

- **Nguyễn Hoàng Long** - Đại học Thương mại

- **Nguyễn Mai** - Chuyên gia kinh tế độc lập

- **Dương Thị Bình Minh** - ĐH Kinh tế Tp Hồ Chí Minh

- **Hee Cheon Moon** - Hội Nghiên cứu TM Hàn Quốc

- **Bùi Xuân Nhàn** - Đại học Thương mại

- **Lương Xuân Quỳ** - Hội Khoa học kinh tế Việt Nam

- **Nguyễn Văn Song** - Học viện Nông nghiệp Việt Nam

- **Nguyễn Thanh Tâm** - Đại học California (Hoa Kỳ)

- **Trương Bá Thanh** - ĐH Kinh tế - Đại học Đà Nẵng

- **Đinh Văn Thành** - Viện Nghiên cứu thương mại

- **Đỗ Minh Thành** - Đại học Thương mại

- **Lê Đình Thắng** - Đại học Québec (Canada)

- **Trần Đình Thiên** - Viện Kinh tế Việt Nam

- **Nguyễn Quang Thuấn** - Viện Hàn lâm KHXH Việt Nam

- **Washio Tomoharu** - ĐH Kwansey Gakuin (Nhật Bản)

- **Lê Như Tuyền** - Grenoble École de Managment (Pháp)

- **Zhang Yujie** - Đại học Tsinghua (Trung Quốc)

KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

- 1. Nguyễn Thị Ngọc Diễm và Đinh Văn Sơn** - Tích hợp Kế toán Quản trị và Tài chính thông qua Hệ thống ERP: Bằng chứng thực nghiệm về tác động đến Năng lực Ra quyết định tại HEIs và SMEs Việt Nam. *Mã số: 206.1Bacc.11* 3

Incorporating Management and Finance Accounting through ERP Systems: Empirical Evidence of the Influence on Decision-Making Capacity in HEIs and SMEs in Vietnam

- 2. Phạm Minh Đạt và Nguyễn Ngọc Minh** - Các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý nhà nước về du lịch theo định hướng bền vững tại Thủ đô Hà Nội. *Mã số: 206.1TrEM.11* 18

Factors Affecting State Management of Tourism towards Sustainable Development in Hanoi Capital

- 3. Lê Phương Nam và Nguyễn Văn Song** - Phân tích phi tuyến tính mối quan hệ giữa tăng trưởng kinh tế, công nghiệp chế biến và độ mở thị trường quốc gia với chất lượng môi trường tại Việt Nam: Bằng chứng thực nghiệm từ mô hình ARDL và hồi quy ngưỡng. *Mã số: 206.1OMIs.11* 29

A Nonlinear Analysis of the Relationship between Economic Growth, Manufacturing Industry and Trade Openness with Environmental Quality in Vietnam: Empirical Evidence from ARDL and Threshold Regression Models

QUẢN TRỊ KINH DOANH

- 4. Nguyễn Thị Bảo Châu, Nguyễn Minh Cảnh và Khuru Ngọc Huyền** - Công nghệ du lịch thông minh và hành vi du khách: Nghiên cứu về giá trị cảm nhận, sự hài lòng và ý định tái viếng thăm Cần Thơ. *Mã số: 206.2TRMg.21* 45

Smart Tourism Technology and Tourist Behavior: A Study on Perceived Value, Satisfaction, and Revisit Intention in Can Tho

- 5. Đào Minh Ngọc và Bùi Thị Hồng Việt** - Ảnh hưởng của các thuộc tính Hồi giáo tới ý định lựa chọn nhà hàng Halal tại Hà Nội của khách du lịch Hồi giáo. **Mã số: 206.2Badm.21** 57

The Impact of Islamic Attributes on Muslim Tourists' Behavioral Intention to Choose Halal Restaurants in Hanoi

- 6. Đặng Nguyễn Anh Thư, Đào Quốc Toàn và Đặng Vũ Thắng** - Tác động của ESG lên ý định mua hàng: Phân tích vai trò của sự khác biệt thế hệ. **Mã số: 206. 2BMkt.21** 69

The Impact of ESG on Purchase Intention: Generational Differences as a Moderator

- 7. Nguyễn Viết Lâm** - Marketing nội dung tại các doanh nghiệp Việt Nam: thực trạng và giải pháp. **Mã số: 206.2BMkt.21** 81

Content Marketing in Vietnamese Enterprises: Current Situation and Solutions.

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

- 8. Lê Mạnh Hùng** - Tác động của chính sách công tới phát triển giảng viên đại học bền vững: Từ thực tiễn Thành phố Hà Nội. **Mã số: 206.3OMIs.31** 92

The Impact of Public Policy on the Sustainable Development of University Faculty: Empirical Evidence from Hanoi City

- 9. Phan Vĩnh An** - Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến liên kết giữa cơ sở giáo dục và doanh nghiệp trong đào tạo nguồn nhân lực du lịch khu vực Nam Trung Bộ. **Mã số: 206.3HRMg.31** 103

Analysis of Factors Influencing the Linkages between Vocational Schools and Enterprises in Tourism Workforce Training in the South Central Coast of Vietnam

TÍCH HỢP KẾ TOÁN QUẢN TRỊ VÀ TÀI CHÍNH THÔNG QUA HỆ THỐNG ERP: BẰNG CHỨNG THỰC NGHIỆM VỀ TÁC ĐỘNG ĐẾN NĂNG LỰC RA QUYẾT ĐỊNH TẠI HEIS VÀ SMES VIỆT NAM

Nguyễn Thị Ngọc Diễm

Trường Đại học Sài Gòn

Email: ntndiem@sgu.edu.vn

Đinh Văn Sơn

Trường Đại học Thương mại

Email: dvson@tmu.edu.vn

Ngày nhận: 25/02/2025

Ngày nhận lại: 28/03/2025

Ngày duyệt đăng: 02/04/2025

Tích hợp kế toán quản trị và tài chính ngày càng được xem là một chiến lược quan trọng để nâng cao năng lực ra quyết định trong các tổ chức. Tại Việt Nam, nơi hai hệ thống kế toán còn vận hành tách biệt, việc thiếu liên kết và chuẩn hóa thông tin ảnh hưởng đến độ chính xác và tốc độ ra quyết định. Nghiên cứu này đánh giá tác động của tích hợp kế toán đến hiệu quả ra quyết định tại 120 tổ chức (60 HEIs và 60 SMEs), sử dụng phương pháp hỗn hợp: định lượng qua khảo sát Likert 5 điểm và phân tích SEM (AMOS), định tính qua 12 phỏng vấn chuyên sâu.

Nghiên cứu đóng góp vào lý thuyết dự phòng khi chứng minh tính phụ thuộc vào bối cảnh tổ chức (HEIs vs. SMEs), đồng thời đề xuất khung tích hợp kế toán phù hợp điều kiện công nghệ và quản trị tại Việt Nam trong thời kỳ chuyển đổi số.

Từ khóa: Kế toán quản trị, kế toán tài chính, ra quyết định, cơ sở giáo dục đại học, doanh nghiệp vừa và nhỏ, Việt Nam.

JEL Classifications: M41, G30

DOI: 10.54404/JTS.2025.206V.01

1. Giới thiệu

1.1. Bối cảnh nghiên cứu

Trong bối cảnh chuyển đổi số và hội nhập kinh tế, yêu cầu về minh bạch thông tin và tối ưu hóa quyết định tài chính ngày càng trở nên cấp thiết đối với mọi loại hình tổ chức. Tuy nhiên, tại Việt Nam, các cơ sở giáo dục đại học (HEIs) và doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs) vẫn đang vận hành hai hệ thống kế toán - quản trị và tài chính - một cách tách

biệt. Điều này gây ra nhiều hệ lụy trong quản trị điều hành.

Đối với HEIs, việc thiếu tích hợp thông tin kế toán dẫn đến khó khăn trong theo dõi ngân sách đào tạo, kiểm soát chi phí và phân bổ nguồn lực hiệu quả, đặc biệt trong bối cảnh áp lực tự chủ ngày càng cao. Trong khi đó, SMEs - vốn chiếm hơn 90% số lượng doanh nghiệp tại Việt Nam - lại gặp thách thức trong việc dự báo dòng tiền, lập kế hoạch tài chính

dài hạn và ra quyết định đầu tư do thiếu dữ liệu tổng hợp và phân tích theo thời gian thực.

Các rào cản phổ biến khi triển khai tích hợp kế toán tại Việt Nam bao gồm: hạn chế về công nghệ (thiếu hệ thống ERP đồng bộ), năng lực nhân sự kế toán còn thấp và quy trình tổ chức thiếu chuẩn hóa. Mặc dù đã có nhiều nỗ lực thúc đẩy chuyển đổi số (như Chương trình Chuyển đổi số Quốc gia 2025, tầm nhìn 2030), nhưng mức độ tích hợp kế toán trong thực tiễn vẫn còn thấp, đặc biệt tại các tổ chức vừa và nhỏ.

Vì vậy, nghiên cứu này có tính cấp thiết trong việc làm rõ tác động của tích hợp kế toán đến năng lực ra quyết định tại HEIs và SMEs - hai nhóm tổ chức có vai trò quan trọng trong phát triển giáo dục và kinh tế. Đồng thời, nghiên cứu góp phần đề xuất khung tích hợp phù hợp với bối cảnh Việt Nam, hỗ trợ triển khai chiến lược chuyển đổi số hiệu quả trong lĩnh vực kế toán và quản trị.

1.2. Khoảng trống nghiên cứu

Phần lớn các nghiên cứu quốc tế về tích hợp kế toán được thực hiện trong bối cảnh doanh nghiệp lớn tại các nền kinh tế phát triển, nơi ERP được triển khai rộng rãi, nhân sự chất lượng cao và quy trình chuẩn hóa. Trong khi đó, tại Việt Nam, các cơ sở giáo dục đại học (HEIs) và doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs) lại đối mặt với hạn chế về công nghệ, nhân lực và dữ liệu kế toán phân mảnh, nhưng chưa có nhiều nghiên cứu thực nghiệm được thực hiện.

Trường Đại học Công đoàn là ví dụ điển hình: hệ thống kế toán tách rời khiến việc lập ngân sách, dự báo chi phí và ra quyết định chiến lược gặp khó khăn. Tình trạng tương tự diễn ra tại nhiều SMEs khi thiếu tích hợp dữ liệu và nền tảng ERP khiến kế hoạch tài chính thiếu chính xác và chậm phản ứng.

Khoảng trống này không chỉ phản ánh sự thiếu hụt nghiên cứu, mà còn đặt ra yêu cầu cấp thiết về mặt lý luận và thực tiễn, đặc biệt trong bối cảnh Việt Nam thúc đẩy chuyển đổi số và tự chủ tài chính. Nghiên cứu này lấp đầy khoảng trống bằng cách cung cấp bằng chứng thực nghiệm và khung tích hợp phù hợp với điều kiện đặc thù của HEIs và

SMEs, góp phần kết nối lý thuyết quốc tế với thực tiễn Việt Nam trong quản trị tài chính hiện đại.

1.3. Câu hỏi nghiên cứu và mục tiêu

Nghiên cứu này đặt ra hai câu hỏi chính: (1) Việc tích hợp kế toán quản trị và kế toán tài chính ảnh hưởng như thế nào đến năng lực ra quyết định tại các cơ sở giáo dục đại học (HEIs) và doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs) ở Việt Nam? và (2) Những yếu tố nào - như công nghệ, nhân sự và quy trình - đóng vai trò trung gian trong quá trình tích hợp kế toán? Trên cơ sở đó, nghiên cứu theo đuổi hai mục tiêu rõ ràng. Về mặt học thuật, nghiên cứu nhằm định lượng tác động của tích hợp kế toán đến năng lực ra quyết định thông qua các chỉ số cụ thể như độ chính xác dự báo tài chính, thời gian ra quyết định và mức độ hài lòng của nhà quản lý; đồng thời bổ sung vào lý thuyết Contingency bằng cách kiểm định vai trò trung gian của các yếu tố tổ chức trong bối cảnh các đơn vị có nguồn lực hạn chế như HEIs và SMEs. Về mặt thực tiễn, nghiên cứu hướng tới việc đề xuất một khung tích hợp kế toán dựa trên hệ thống ERP, được điều chỉnh phù hợp với điều kiện vận hành, công nghệ và nhân sự của các HEIs như Trường Đại học Công đoàn và SMEs tại Việt Nam, qua đó cung cấp bằng chứng thực nghiệm làm cơ sở cho các chính sách kế toán, chiến lược triển khai ERP và đào tạo nguồn nhân lực kế toán trong quá trình chuyển đổi số của quốc gia.

1.4. Đóng góp của nghiên cứu

Nghiên cứu này đóng góp vào lý thuyết kế toán quản trị bằng cách bổ sung bằng chứng thực nghiệm cho Contingency Theory, cho thấy rằng hiệu quả của tích hợp kế toán phụ thuộc đáng kể vào bối cảnh tổ chức - cụ thể là mức độ phát triển công nghệ, năng lực nhân sự và quy trình vận hành. Trong khi các nghiên cứu trước đây chủ yếu được thực hiện tại các nền kinh tế phát triển với điều kiện triển khai ERP và nguồn lực thuận lợi, nghiên cứu này cung cấp một góc nhìn mới từ bối cảnh quốc gia đang phát triển như Việt Nam, nơi các yếu tố bối cảnh - bao gồm sự phân mảnh hệ thống, hạn chế tài chính và năng lực triển khai công nghệ - có ảnh hưởng rõ rệt đến

hiệu quả của tích hợp kế toán. Ngoài ra, nghiên cứu cũng góp phần mở rộng ứng dụng của Balanced Scorecard khi khẳng định vai trò của thông tin kế toán tích hợp trong việc nâng cao hiệu quả tổ chức thông qua các chỉ số tài chính và phi tài chính.

Về mặt thực tiễn, nghiên cứu đề xuất một khung tích hợp kế toán dựa trên hệ thống ERP, được thiết kế phù hợp với đặc thù hoạt động của các HEIs như Trường Đại học Công đoàn và SMEs tại Việt Nam. Bên cạnh đó, nghiên cứu cung cấp hướng dẫn cụ thể cho các nhà quản lý tổ chức và cơ quan hoạch định chính sách trong việc lựa chọn công nghệ kế toán phù hợp, xây dựng lộ trình triển khai ERP và thiết kế các chương trình đào tạo nhân sự kế toán theo năng lực số. Những đóng góp này có thể hỗ trợ các tổ chức Việt Nam nâng cao năng lực quản trị, tối ưu hóa ra quyết định chiến lược và tăng cường năng lực cạnh tranh trong bối cảnh chuyển đổi số và hội nhập kinh tế toàn cầu.

2. Cơ sở lý thuyết và tổng quan tài liệu

2.1. Cơ sở lý thuyết

Nghiên cứu này được xây dựng dựa trên hai khung lý thuyết chính: Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996) và Contingency Theory (Chenhall, 2003), nhằm làm rõ vai trò của tích hợp kế toán trong việc nâng cao năng lực ra quyết định tại các tổ chức có bối cảnh quản trị đặc thù như HEIs và SMEs ở Việt Nam.

Trước hết, Balanced Scorecard cung cấp nền tảng để đo lường năng lực ra quyết định thông qua việc kết hợp cả các chỉ số tài chính (như chi phí, hiệu quả ngân sách, tỷ lệ sinh lời) và phi tài chính (như thời gian ra quyết định, mức độ hài lòng của nhà quản lý). Tích hợp kế toán, khi được thực hiện hiệu quả, sẽ giúp đồng bộ hóa thông tin từ các bộ phận kế toán quản trị (chi phí, ngân sách, hiệu suất hoạt động) và kế toán tài chính (báo cáo tuân thủ, dòng tiền, tài sản), từ đó hỗ trợ việc ra quyết định theo nhiều góc độ trong mô hình Balanced Scorecard.

Tiếp theo, Contingency Theory cho rằng không tồn tại một mô hình quản trị kế toán “tối ưu” chung, mà hiệu quả của hệ thống kế

toán phụ thuộc vào bối cảnh tổ chức cụ thể, bao gồm công nghệ sẵn có, quy mô hoạt động, và môi trường vận hành. Dựa vào lý thuyết này, nghiên cứu xây dựng giả thuyết rằng các yếu tố như mức độ triển khai ERP (công nghệ), trình độ nhân sự kế toán và quy trình kế toán chuẩn hóa sẽ đóng vai trò biến trung gian, điều tiết mối quan hệ giữa tích hợp kế toán và năng lực ra quyết định. Điều này đặc biệt quan trọng trong bối cảnh HEIs và SMEs ở Việt Nam - nơi điều kiện tổ chức, tài chính và nhân sự còn nhiều hạn chế so với các tập đoàn ở các quốc gia phát triển.

Về khái niệm, tích hợp kế toán được định nghĩa là quá trình kết hợp hệ thống kế toán quản trị và kế toán tài chính nhằm cung cấp thông tin toàn diện, đồng bộ và chính xác hơn cho các cấp ra quyết định (Weissenberger & Angelkort, 2011; Hemmer & Labro, 2008). Về mặt định lượng, mức độ tích hợp có thể được đo lường bằng tỷ lệ đồng bộ dữ liệu giữa các phân hệ kế toán, mức độ sử dụng ERP và mức giảm chong lặp trong quy trình kế toán.

Một ví dụ cụ thể là việc triển khai hệ thống ERP như SAP hoặc Odoo cho phép các HEIs đồng bộ dữ liệu kế toán đào tạo (từ phòng kế hoạch - tài chính đến các khoa chuyên môn), qua đó cải thiện việc lập ngân sách, kiểm soát chi phí chương trình và dự báo chi tiêu dài hạn. Tương tự, tại các SMEs, ERP giúp kết nối dữ liệu kế toán quản trị (như giá thành sản phẩm, chi phí bán hàng) với báo cáo tài chính (như lãi lỗ, dòng tiền), giảm thiểu nhập liệu thủ công, rút ngắn thời gian lập báo cáo và ra quyết định đầu tư. Tích hợp kế toán do đó không chỉ nâng cao độ chính xác của dự báo tài chính mà còn giúp giảm chi phí vận hành, cải thiện tính kịp thời và khả năng kiểm soát thông tin kế toán trong môi trường cạnh tranh và biến động cao.

2.2. Tổng quan tài liệu

Các nghiên cứu quốc tế đã chỉ ra rằng tích hợp kế toán quản trị và kế toán tài chính có thể mang lại lợi ích đáng kể cho tổ chức thông qua việc nâng cao tính đồng bộ, minh bạch và khả năng ứng dụng thông tin kế toán trong ra quyết định chiến lược. Hemmer & Labro

(2008) nhấn mạnh vai trò của kế toán quản trị trong việc cung cấp thông tin dự báo và kiểm soát, trong khi Weißenberger & Angelkort (2011) cho rằng sự tích hợp với kế toán tài chính giúp tạo ra một hệ thống thông tin toàn diện phục vụ mục tiêu điều hành và tuân thủ. Tuy nhiên, phần lớn các nghiên cứu này được tiến hành trong bối cảnh các tập đoàn lớn tại châu Âu và Mỹ, nơi hạ tầng công nghệ đã phát triển, nhân lực kế toán có chuyên môn cao và quy trình quản trị được chuẩn hóa. Mô hình này không dễ áp dụng tại các tổ chức nhỏ, nguồn lực hạn chế như HEIs và SMEs tại các quốc gia đang phát triển, đặc biệt là Việt Nam.

Tại Việt Nam, các nghiên cứu về kế toán phần lớn tập trung vào các chủ đề như chuyển đổi sang IFRS (Nguyễn, 2018), kiểm soát nội bộ và quản trị công ty (Phạm, 2020), nhưng

còn rất hạn chế về các nghiên cứu thực nghiệm xoay quanh tích hợp kế toán và mối quan hệ của nó với hiệu quả ra quyết định. Hơn nữa, nhiều nghiên cứu trong nước vẫn mang tính mô tả, thiếu các mô hình định lượng hiện đại như SEM hoặc chưa làm rõ vai trò trung gian của yếu tố công nghệ và nhân sự. Nghiên cứu này vượt lên khỏi những hướng tiếp cận đó khi tập trung vào mối liên kết giữa tích hợp kế toán - một yếu tố công nghệ và tổ chức phức tạp - với kết quả ra quyết định chiến lược, đo lường bằng các chỉ số cụ thể như độ chính xác dự báo tài chính và thời gian phản ứng quản trị.

Ví dụ, việc thiếu hệ thống tích hợp giữa kế toán đào tạo, tài chính công và quản trị chương trình khiến cho việc lập ngân sách đào tạo và kiểm soát chi phí hoạt động gặp nhiều khó khăn, kéo dài thời gian ra quyết

Bảng 1: So sánh tổng quan tài liệu và xác định khoảng trống nghiên cứu

Khía cạnh	Nghiên cứu quốc tế	Nghiên cứu trong nước	Khoảng trống nghiên cứu
Chủ đề chính	Tích hợp kế toán quản trị và tài chính nhằm nâng cao hiệu quả tổ chức (Hemmer & Labro, 2008; Weißenberger & Angelkort, 2011)	IFRS, kiểm soát nội bộ, quản trị công ty (Nguyễn, 2018; Phạm, 2020)	Thiếu nghiên cứu thực nghiệm về tích hợp kế toán và ra quyết định tại HEIs và SMEs Việt Nam
Bối cảnh nghiên cứu	Các tập đoàn lớn tại châu Âu/Mỹ, có ERP mạnh, quy trình chuẩn hóa, nhân sự chuyên môn cao	Các doanh nghiệp/đơn vị hành chính, ít tập trung vào ERP hoặc tích hợp kế toán	HEIs và SMEs ở Việt Nam có bối cảnh khác biệt (nguồn lực hạn chế, hệ thống rời rạc, nhân sự yếu)
Phương pháp nghiên cứu	Định lượng sâu, sử dụng mô hình SEM, nghiên cứu thực nghiệm đa biến	Chủ yếu mô tả, định tính, chưa sử dụng nhiều mô hình phân tích nâng cao	Thiếu mô hình định lượng để đo lường tác động cụ thể của tích hợp kế toán đến năng lực ra quyết định
Yếu tố công nghệ và nhân sự	Có hệ thống ERP hoàn thiện, đội ngũ kế toán chuyên sâu	ERP còn hạn chế, chưa tập trung đào tạo năng lực tích hợp dữ liệu	Chưa có hướng dẫn áp dụng ERP vào tích hợp kế toán phù hợp với điều kiện thực tiễn Việt Nam
Ứng dụng tại HEIs & SMEs	Ít tập trung vào khu vực giáo dục và doanh nghiệp nhỏ	Thiếu ví dụ cụ thể trong khối trường đại học công lập và SMEs	Nhu cầu cấp thiết nghiên cứu mô hình tích hợp kế toán giúp ra quyết định chiến lược tốt hơn trong HEIs & SMEs Việt Nam

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

định chiến lược và làm giảm hiệu quả sử dụng nguồn lực công. Tương tự, tại nhiều SMEs, quy trình kế toán rời rạc khiến dữ liệu bị trùng lặp, thông tin chậm cập nhật và không đáp ứng được yêu cầu lập kế hoạch tài chính dài hạn - đặc biệt trong bối cảnh kinh tế biến động hiện nay. Do đó, nghiên cứu này lấp đầy khoảng trống quan trọng khi vừa bổ sung bằng chứng thực nghiệm cho bối cảnh Việt Nam, vừa đề xuất một khung tích hợp kế toán phù hợp với điều kiện công nghệ, nhân sự và quy trình đặc thù tại các tổ chức này.

2.3. Mô hình nghiên cứu

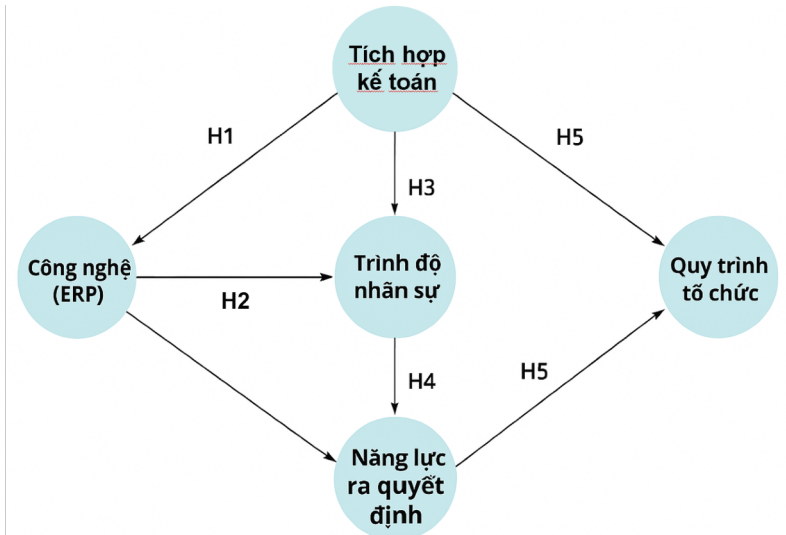
Nghiên cứu đề xuất một mô hình khái niệm để đánh giá tác động của tích hợp kế toán quản trị và tài chính đến năng lực ra quyết định tại các cơ sở giáo dục đại học (HEIs) và doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs) ở Việt Nam. Biến độc lập là mức độ tích hợp kế toán, được đo lường thông qua mức độ sử dụng hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp (ERP) và tỷ lệ đồng bộ dữ liệu giữa kế toán quản trị (ví dụ: phân tích chi phí) và kế toán tài chính (ví dụ: báo cáo tài chính). Biến phụ thuộc là năng lực ra quyết định, được đánh giá qua ba chỉ số: độ chính xác của dự báo tài chính, thời gian ra quyết định chiến lược và mức độ hài lòng của nhà quản lý. Các biến trung gian bao gồm

công nghệ (mức độ triển khai ERP), trình độ nhân sự (đào tạo kỹ năng kế toán) và quy trình tổ chức (chuẩn hóa quy trình kế toán). Mô hình được biểu diễn như sau: Tích hợp kế toán → (Công nghệ, Nhân sự, Quy trình) → Năng lực ra quyết định (Hình 1). Mô hình này sẽ được kiểm định bằng phân tích hồi quy đa biến trong SPSS/AMOS và phân tích nội dung định tính từ phỏng vấn, nhằm xác định các yếu tố ảnh hưởng đến tích hợp kế toán trong bối cảnh Việt Nam.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thiết kế nghiên cứu

Nghiên cứu này áp dụng phương pháp hỗn hợp (mixed-methods), kết hợp giữa định lượng và định tính nhằm đảm bảo cái nhìn toàn diện và sâu sắc về tác động của việc tích hợp kế toán đến năng lực ra quyết định trong bối cảnh Việt Nam. Việc lựa chọn phương pháp hỗn hợp là phù hợp và cần thiết bởi vì các khía cạnh liên quan đến tích hợp kế toán không chỉ có thể được đo lường định lượng thông qua khảo sát và phân tích mô hình SEM, mà còn cần được khám phá sâu hơn qua các yếu tố ngữ cảnh như năng lực nhân sự, môi trường công nghệ và quy trình tổ chức - những yếu tố đặc thù của HEIs và SMEs tại Việt Nam.



(Nguồn: Tác giả)

Hình 1: Mô hình tích hợp Kế toán quản trị và Kế toán tài chính Ứng dụng tại các HEIs và SMEs Việt Nam

Cụ thể, dữ liệu định lượng giúp xác định mức độ ảnh hưởng của các biến trong mô hình giả thuyết, cho phép kiểm định thống kê mối quan hệ giữa tích hợp kế toán và năng lực ra quyết định. Trong khi đó, dữ liệu định tính từ phỏng vấn chuyên sâu giúp làm sáng tỏ các rào cản thực tiễn, động lực triển khai và bối cảnh tổ chức, góp phần bổ sung cho kết quả định lượng và nâng cao độ tin cậy tổng thể của nghiên cứu. Cách tiếp cận này cũng phản ánh khuyến nghị của Creswell & Plano Clark (2011) về việc sử dụng phương pháp hỗn hợp để giải quyết các câu hỏi nghiên cứu phức tạp trong môi trường tổ chức đang chuyển đổi.

Trong bối cảnh Việt Nam, nơi mà sự khác biệt giữa khu vực công (HEIs) và tư nhân (SMEs) là đáng kể cả về nguồn lực và hệ thống quản trị, thì phương pháp hỗn hợp không chỉ giúp làm rõ mức độ tác động mà còn lý giải được tại sao và trong điều kiện nào việc tích hợp kế toán có thể tạo ra giá trị. Việc lựa chọn phương pháp này vì thế không chỉ là một lựa chọn kỹ thuật, mà còn là chiến lược phù hợp với mục tiêu học thuật và thực tiễn của nghiên cứu.

3.2. Mẫu nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng hai nguồn dữ liệu chính: định lượng (khảo sát bảng hỏi) và định tính (phỏng vấn chuyên sâu). Cỡ mẫu định lượng gồm 120 tổ chức, bao gồm 60 cơ sở giáo dục đại học (HEIs) và 60 doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs) tại Hà Nội và TP. Hồ Chí Minh - hai trung tâm kinh tế - giáo dục lớn nhất cả nước, nơi tập trung mật độ cao các HEIs công lập và SMEs hoạt động trong nhiều lĩnh vực khác nhau (giáo dục, thương mại, công nghệ, sản xuất nhẹ...). Việc lựa chọn hai địa bàn này đảm bảo khả năng tiếp cận đối tượng nghiên cứu phù hợp và tăng độ đại diện cho bối cảnh tổ chức đô thị tại Việt Nam.

Phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên phân tầng (stratified random sampling) được sử dụng nhằm đảm bảo sự cân đối giữa các nhóm tổ chức và tính đại diện theo lĩnh vực hoạt động. Quy trình cụ thể như sau:

(1) Lập danh sách các HEIs và SMEs có đăng ký hoạt động tại Hà Nội và TP. Hồ Chí

Minh từ cơ sở dữ liệu Bộ Giáo dục và Đào tạo và Sở Kế hoạch và Đầu tư;

(2) Phân nhóm theo hai tầng: loại hình tổ chức (HEIs/SMEs) và địa phương (Hà Nội/TP.HCM);

(3) Thực hiện chọn ngẫu nhiên có tỷ lệ cân đối theo từng nhóm: mỗi thành phố 30 HEIs và 30 SMEs.

Các HEIs trong mẫu có quy mô trung bình với số lượng sinh viên từ 5.000 đến 15.000 người, ngân sách hoạt động hàng năm dao động từ 50-200 tỷ VND. Các SMEs tham gia khảo sát hoạt động chủ yếu trong lĩnh vực công nghệ, giáo dục, thương mại điện tử và dịch vụ tài chính, với quy mô nhân sự từ 20-200 người và doanh thu dưới 100 tỷ VND/năm. Đây là các tổ chức có nhu cầu rõ ràng về việc ra quyết định nhanh và chính xác, và chịu áp lực ngày càng tăng trong việc cải thiện hiệu quả kế toán và quản trị.

Ngoài ra, nghiên cứu định tính được thực hiện thông qua 12 cuộc phỏng vấn chuyên sâu, gồm 6 kế toán trưởng hoặc giám đốc tài chính tại HEIs và 6 người tại SMEs, nhằm khám phá sâu hơn về trải nghiệm, rào cản và điều kiện tích hợp kế toán tại từng tổ chức.

3.3. Công cụ phân tích

Phân tích định lượng được thực hiện thông qua phần mềm SPSS 26 và AMOS 24, sử dụng phương pháp Phân tích Hồi quy Cấu trúc tuyến tính (Structural Equation Modeling - SEM) để kiểm định mô hình nghiên cứu và các giả thuyết đề xuất. Trước khi tiến hành SEM, dữ liệu được kiểm tra độ tin cậy thông qua Cronbach's Alpha (ngưỡng ≥ 0.7), phân tích nhân tố khám phá (EFA) để xác định cấu trúc các biến đo lường và phân tích nhân tố khẳng định (CFA) để đánh giá độ phù hợp mô hình đo lường.

Đối với dữ liệu định tính, phần mềm NVivo 12 được sử dụng để mã hóa và phân tích nội dung phỏng vấn. Quy trình mã hóa gồm ba bước: (1) mã mở (open coding) để phát hiện chủ đề xuất hiện tự nhiên trong phản hồi, (2) mã trục (axial coding) để nhóm chủ đề liên quan và (3) mã chọn lọc (selective coding) để hình thành mô hình giải thích. Việc phân tích nội dung giúp đối chiếu và bổ

sung các kết quả định lượng, từ đó cung cấp cái nhìn sâu hơn về bối cảnh triển khai tích hợp kế toán tại các tổ chức.

3.4. Quy trình nghiên cứu

Nghiên cứu được thực hiện theo phương pháp hỗn hợp tuần tự (sequential mixed-method), trong đó dữ liệu định lượng được thu thập và phân tích trước, sau đó dữ liệu định tính được sử dụng để giải thích và mở rộng các phát hiện. Quy trình gồm các bước cụ thể như sau:

- *Xây dựng công cụ khảo sát*: Dựa trên các nghiên cứu trước (Hemmer & Labro, 2008; Weißenberger & Angelkort, 2011), bảng hỏi Likert 5 điểm gồm 20 mục đo được thiết kế, kiểm tra sơ bộ với 10 chuyên gia để đảm bảo độ rõ ràng và phù hợp với bối cảnh Việt Nam.

- *Thu thập dữ liệu định lượng*: Bảng hỏi được gửi đến 120 tổ chức đã chọn, sử dụng kết hợp email và khảo sát trực tiếp. Tỷ lệ phản hồi đạt 100% nhờ sự hỗ trợ từ mạng lưới chuyên gia ngành kế toán và quản trị công.

- *Xử lý và phân tích dữ liệu định lượng*: Dữ liệu được mã hóa, kiểm định độ tin cậy, phân tích nhân tố và mô hình SEM nhằm kiểm định các giả thuyết về mối quan hệ giữa các biến.

- *Thiết kế và thực hiện phỏng vấn định tính*: Trên cơ sở kết quả định lượng, 12 tổ chức được chọn để phỏng vấn sâu nhằm tìm hiểu rào cản, cơ hội và các yếu tố trung gian trong quá trình tích hợp kế toán.

- *Phân tích nội dung phỏng vấn*: Các cuộc phỏng vấn được ghi âm, phiên mã và phân tích bằng phần mềm NVivo để trích xuất các chủ đề và mô hình nội dung bổ sung cho kết quả định lượng.

- *Tổng hợp và so sánh*: Kết quả định lượng và định tính được tổng hợp trong phần thảo luận nhằm đưa ra kết luận toàn diện, đóng góp lý thuyết và đề xuất khung tích hợp kế toán khả thi cho HEIs và SMEs tại Việt Nam.

3.5. Thu thập dữ liệu

Quá trình thu thập dữ liệu được tiến hành trong hai giai đoạn: khảo sát định lượng và phỏng vấn định tính. Trước khi khảo sát chính thức, nhóm nghiên cứu đã thực hiện tiền kiểm (pre-test) bảng khảo sát với 10 đối tượng từ cả nhóm HEIs và SMEs để kiểm tra mức độ rõ

ràng, tính phù hợp ngữ nghĩa và khả năng phản ánh nội dung nghiên cứu của các câu hỏi. Kết quả tiền kiểm cho thấy một số thuật ngữ chuyên môn (như “ERP”, “tích hợp ngang - dọc”) cần được chú thích cụ thể hơn để phù hợp với đối tượng khảo sát. Sau điều chỉnh, bảng khảo sát chính thức gồm 20 câu hỏi trên thang đo Likert 5 điểm được phân phối trực tiếp và qua email tới 150 tổ chức (75 HEIs và 75 SMEs) tại Hà Nội và TP. Hồ Chí Minh.

Tỷ lệ phản hồi đạt 80%, với 120 bảng khảo sát hợp lệ được thu thập (HEIs: 60, SMEs: 60). Các bảng khảo sát không đầy đủ hoặc có biểu hiện trả lời ngẫu nhiên (ví dụ: chọn toàn bộ một mức điểm duy nhất) đã bị loại bỏ khỏi quá trình xử lý dữ liệu.

Đối với định tính, 12 cuộc phỏng vấn bán cấu trúc (semi-structured) được thực hiện với 6 kế toán trưởng từ HEIs và 6 giám đốc tài chính hoặc kế toán trưởng từ SMEs. Các đối tượng được lựa chọn dựa trên kinh nghiệm quản lý kế toán trên 5 năm và có tham gia vào quy trình ra quyết định chiến lược. Quy trình phỏng vấn được chuẩn hóa theo hướng dẫn đã thiết kế trước, có ghi âm và phiên mã đầy đủ. Để đảm bảo tính khách quan, mỗi cuộc phỏng vấn được thực hiện bởi một điều phối viên và một người ghi chú độc lập; các mã số định danh được gán thay cho tên tổ chức nhằm đảm bảo tính ẩn danh và trung lập trong phân tích.

3.6. Phân tích dữ liệu

Dữ liệu định lượng được xử lý thông qua chuỗi phân tích bao gồm kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích nhân tố khẳng định (CFA) và phân tích hồi quy cấu trúc (SEM) bằng phần mềm SPSS 26 và AMOS 24. Cụ thể, các thang đo được kiểm định độ tin cậy với hệ số Cronbach's Alpha theo tiêu chuẩn ≥ 0.7 (Nunnally & Bernstein, 1994) trước khi thực hiện EFA để xác định cấu trúc tiềm ẩn của các nhóm biến. CFA được tiến hành nhằm xác nhận cấu trúc nhân tố và kiểm định độ phù hợp của mô hình đo lường.

Sau đó, mô hình SEM được xây dựng và kiểm định trong AMOS để xác định các

mối quan hệ giữa biến độc lập (mức độ tích hợp kế toán), các biến trung gian (trình độ nhân sự, công nghệ ERP, quy trình tổ chức) và biến phụ thuộc (năng lực ra quyết định). Việc lựa chọn SEM thông qua AMOS cho phép kiểm soát đồng thời nhiều mối quan hệ tuyến tính, kiểm tra mô hình lý thuyết một cách toàn diện và đánh giá hiệu ứng trung gian - điều cần thiết khi mô hình có cấu trúc đa biến và các mối quan hệ lý thuyết phức tạp như trong nghiên cứu này.

Về dữ liệu định tính, các bản ghi âm phỏng vấn được phiên mã và xử lý bằng phần mềm NVivo 12. Quy trình phân tích nội dung được thực hiện theo ba bước: mã hóa mở (open coding), mã hóa trục (axial coding) và mã hóa chọn lọc (selective coding). Các đoạn văn bản được gán mã theo chủ đề lớn như “khó khăn tích hợp”, “lợi ích ERP”, “ra quyết định tài chính”, sau đó tổ chức thành cây mã hóa để phát hiện mẫu lặp lại, điểm khác biệt và các liên kết với dữ liệu định lượng. Việc phân tích đồng thời hai nguồn dữ liệu giúp tăng cường tính xác thực (triangulation) và cung cấp cái nhìn đa chiều về tác động và điều kiện tích hợp kế toán trong bối cảnh Việt Nam.

3.7. Đạo đức nghiên cứu

Nghiên cứu cam kết tuân thủ nghiêm ngặt các tiêu chuẩn đạo đức quốc tế để bảo vệ quyền lợi của người tham gia. Trước tiên, sự đồng thuận tự nguyện được thu thập thông qua mẫu đồng ý chi tiết, giải thích rõ mục đích và quy trình nghiên cứu. Thông tin cá nhân và dữ liệu tổ chức được bảo mật tuyệt đối, với các tệp phỏng vấn được mã hóa để ngăn chặn truy cập trái phép. Nghiên cứu đảm bảo không gây hại về mặt tài chính, danh tiếng, hoặc tâm lý cho bất kỳ người tham gia nào. Ngoài ra, mọi hoạt động tuân thủ các hướng dẫn đạo đức của các tạp chí quốc tế, chẳng hạn như mã đạo đức của Committee on Publication Ethics (COPE), nhằm duy trì tính minh bạch và trách nhiệm trong quá trình nghiên cứu.

4. Kết quả

4.1. Kết quả định lượng

Kết quả từ khảo sát được thu thập từ 120 tổ chức, bao gồm 60 cơ sở giáo dục đại học (HEIs) và 60 doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs) tại Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh, được trình bày một cách chi tiết qua các bảng và biểu đồ. Bảng 1 cung cấp thông tin về độ tin cậy của thang đo, với Cronbach's Alpha đạt 0.82 cho biến tích hợp kế toán và 0.79 cho biến năng lực ra quyết định, chứng tỏ tính nhất quán và độ tin cậy cao của các câu hỏi khảo sát. Bảng 2 thể hiện kết quả phân tích hồi quy đa biến, cho thấy tích hợp kế toán có tác động tích cực và đáng kể đến năng lực ra quyết định ($\beta = 0.52, p < 0.01$), với hệ số $R^2 = 0.65$, chỉ ra rằng 65% sự thay đổi trong năng lực ra quyết định được giải thích bởi mô hình. Trong đó, các biến trung gian như công nghệ ($\beta = 0.30, p < 0.05$) và trình độ nhân sự ($\beta = 0.25, p < 0.05$) đóng vai trò quan trọng trong việc trung gian hóa tác động của tích hợp kế toán. Biểu đồ 1, một biểu đồ phân tán, minh họa mối quan hệ tuyến tính giữa mức độ sử dụng hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp (ERP) và độ chính xác dự báo tài chính, với kết quả cho thấy mức độ chính xác tăng 25% khi ERP được triển khai đầy đủ, đặc biệt tại các HEIs. Biểu đồ 2 thể hiện rằng thời gian ra quyết định giảm 15% ở những tổ chức áp dụng tích hợp kế toán, phản ánh hiệu quả quản trị cải thiện đáng kể. So sánh giữa các nhóm tổ chức, kết quả chỉ ra rằng HEIs có mức độ tích hợp kế toán cao hơn SMEs, nhờ vào đầu tư mạnh mẽ hơn vào công nghệ ERP và cơ sở hạ tầng kỹ thuật, trong khi SMEs gặp hạn chế do thiếu nguồn lực tài chính và nhân sự có kỹ năng. Kết quả khảo sát từ 120 tổ chức được trình bày qua bảng và biểu đồ: Kết quả phân tích độ tin cậy của thang đo được thực hiện bằng phần mềm SPSS, với các thang đo được xây dựng từ khảo sát 120 tổ chức, bao gồm 60 cơ sở giáo dục đại học (HEIs) và 60 doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs) tại Việt Nam. Bảng 2 dưới đây trình bày các chỉ số Cronbach's Alpha cho hai biến chính: tích hợp kế toán và năng lực ra quyết định.

Bảng 2: Độ tin cậy thang đo

Biến số	Số lượng câu hỏi	Cronbach's Alpha	Kết luận
Tích hợp kế toán	15	0.82	Độ tin cậy cao (> 0.7)
Năng lực ra quyết định	12	0.79	Độ tin cậy cao (> 0.7)

(Nguồn: Kết quả phân tích từ dữ liệu của tác giả)

Ghi chú:

- Giá trị Cronbach's Alpha ≥ 0.7 được coi là chấp nhận được để đảm bảo tính nhất quán nội tại của thang đo (Nunnally & Bernstein, 1994).

- Tích hợp kế toán được đo lường qua các câu hỏi về mức độ sử dụng ERP, đồng bộ dữ liệu và quy trình tích hợp.

- Năng lực ra quyết định được đánh giá qua các chỉ số như độ chính xác dự báo tài chính, thời gian ra quyết định và mức độ hài lòng của nhà quản lý.

Kết quả phân tích hồi quy đa biến được thực hiện bằng phần mềm AMOS trên dữ liệu từ 120 tổ chức, bao gồm 60 cơ sở giáo dục đại học (HEIs) và 60 doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs) tại Việt Nam, nhằm đánh giá tác động của tích hợp kế toán và các biến trung gian (công nghệ, trình độ nhân sự) đến năng lực ra quyết định. Bảng 3 dưới đây trình bày các hệ số hồi quy (β), giá trị p và hệ số R^2 . Dưới đây là Bảng kết quả hồi quy trình bày hệ số (β) và giá trị p của từng yếu tố trong mô hình, hỗ trợ diễn giải các kết quả định lượng. Biểu đồ minh họa giúp trực quan hóa mức độ ảnh hưởng tương đối của các yếu tố đến năng lực ra quyết định.

- Giá trị $p < 0.05$ và $p < 0.01$ chỉ ra mức độ ý nghĩa thống kê, với $p < 0.01$ biểu thị tác động rất mạnh của tích hợp kế toán.

- Công nghệ và trình độ nhân sự được xem là các biến trung gian quan trọng, ảnh hưởng gián tiếp đến mối quan hệ giữa tích hợp kế toán và năng lực ra quyết định.

- Phân tích được thực hiện trên dữ liệu từ khảo sát Likert 5 điểm, sử dụng phần mềm AMOS để kiểm định mô hình.

Kết quả hồi quy đa biến cho thấy tích hợp kế toán có tác động tích cực đến năng lực ra quyết định ($\beta = 0.52$, $p < 0.01$, $R^2 = 0.65$). Công nghệ ($\beta = 0.30$, $p < 0.05$) và trình độ nhân sự ($\beta = 0.25$, $p < 0.05$) là các biến trung gian quan trọng.

Hình 3 cho thấy mối quan hệ tuyến tính tích cực giữa mức độ sử dụng hệ thống ERP và độ chính xác của dự báo tài chính trong các tổ chức nghiên cứu. Khi mức độ triển khai ERP tăng từ 0% lên 100%, độ chính xác của dự báo tài chính cũng tăng tương ứng từ khoảng 45% lên gần 95%. Đường gạch đứt màu đỏ ở mức 100% biểu thị mức độ sử dụng ERP đầy đủ (full ERP utilization), cho thấy mức tăng 25% về độ chính xác dự báo so với nhóm tổ chức có mức sử dụng ERP thấp

Bảng 3: Bảng kết quả hồi quy

Biến độc lập/Trung gian	Hệ số hồi quy β	Giá trị p	Ý nghĩa thống kê
Tích hợp kế toán (INT)	0.52	< 0.01	Rất có ý nghĩa ($p < 0.01$)
Công nghệ hỗ trợ (TEC)	0.30	< 0.05	Có ý nghĩa ($p < 0.05$)
Trình độ nhân sự (HUM)	0.25	< 0.05	Có ý nghĩa ($p < 0.05$)

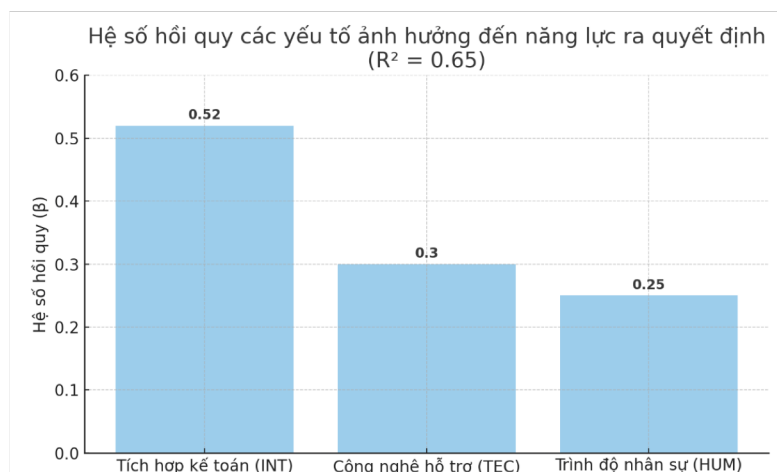
(Nguồn: Kết quả phân tích từ dữ liệu của tác giả)

Hệ số R^2 tổng quát: 0.65

Ghi chú:

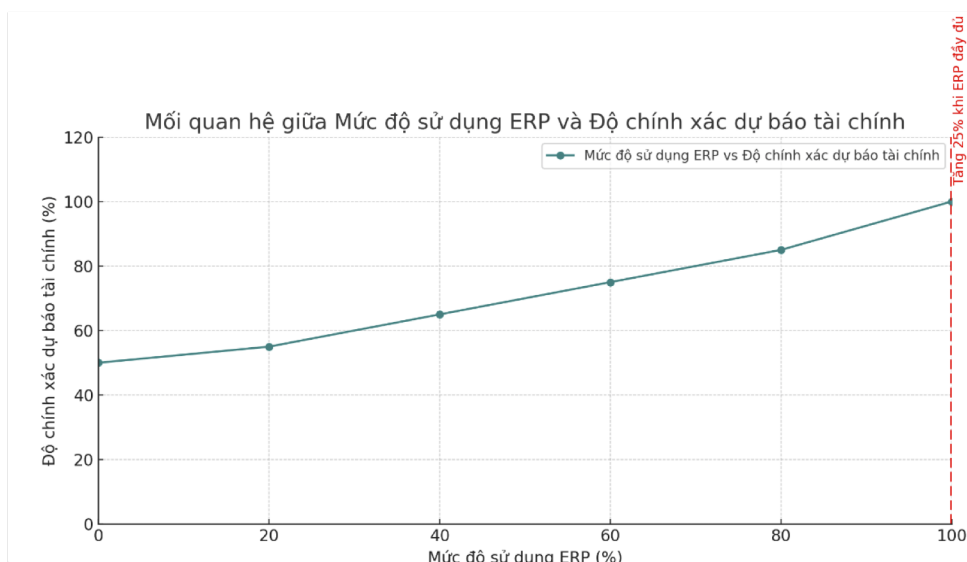
- Hệ số $R^2 = 0.65$ cho thấy 65% biến thiên của năng lực ra quyết định được giải thích bởi mô hình.

(dưới 20%). Điều này nhấn mạnh vai trò quan trọng của ERP trong việc đồng bộ hóa dữ liệu kế toán quản trị và tài chính, từ đó nâng cao khả năng dự báo trong quản trị chiến lược.



(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

Hình 2: Hệ số hồi quy các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực ra quyết định



(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

Hình 3: Mối quan hệ giữa mức độ sử dụng ERP và độ chính xác dự báo tài chính

Bảng 4: Cronbach's Alpha cho các thang đo chính (INT, TEC, HUM, DEC)

	Thang đo	Số biến quan sát	Cronbach's Alpha
1	INT (Tích hợp kế toán)	5	0.812
2	TEC (Công nghệ)	4	0.791
3	HUM (Nhân sự)	4	0.765
4	DEC (Năng lực ra quyết định)	5	0.843

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

Bảng 5: Bảng tải chuẩn hóa CFA

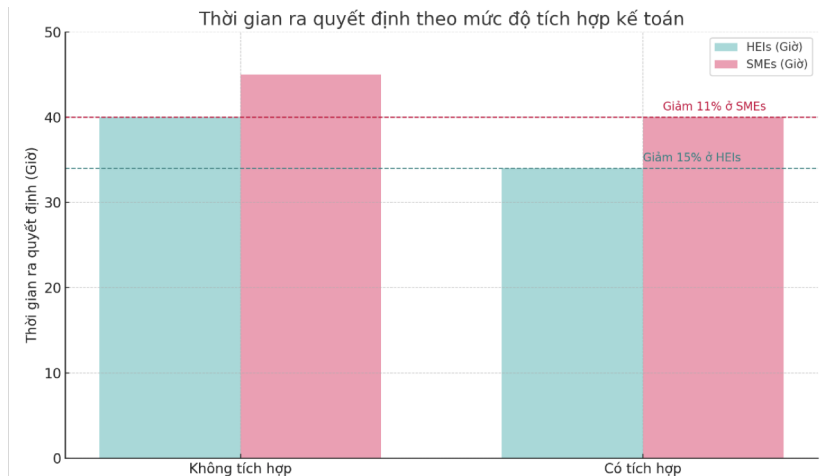
	Biến quan sát	Tải chuẩn hoá (λ)	Giá trị p
1	INT1	0.78	< 0.001
2	INT2	0.81	< 0.001
3	INT3	0.75	< 0.001
4	INT4	0.72	< 0.001
5	INT5	0.8	< 0.001
6	TEC1	0.79	< 0.001

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

Bảng 6: So sánh HEIs và SMEs

	Chỉ số	HEIs	SMEs
1	Mức độ tích hợp (INT)	4.1	3.7
2	Năng lực ra quyết định (DEC)	4.2	3.8
3	Thời gian ra quyết định (Giờ)	34.0	40.0
4	ERP hiện diện (%)	70.0	45.0

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)



(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

Hình 4: Thời gian ra quyết định theo mức độ tích hợp kế toán

Hình 4 minh họa sự khác biệt về thời gian ra quyết định (tính bằng giờ) giữa hai nhóm tổ chức: các cơ sở giáo dục đại học (HEIs) và các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs), tương ứng với hai mức độ “Không tích hợp” và “Có tích hợp” hệ thống kế toán quản trị và kế toán tài chính.

- Trong trạng thái không tích hợp, thời gian ra quyết định trung bình của các HEIs là 40 giờ, trong khi SMEs cần đến 45 giờ, cho

thấy mức độ trễ trong phân tích và xử lý thông tin do hệ thống kế toán phân tán.

- Khi triển khai tích hợp kế toán, thời gian ra quyết định giảm đáng kể: còn 34 giờ đối với HEIs (giảm 15%) và 40 giờ đối với SMEs (giảm 11%).

- Hai đường đứt ngang mô tả tỷ lệ giảm thời gian tương ứng, cho thấy tích hợp kế toán góp phần rút ngắn thời gian phản ứng chiến lược, đặc biệt hiệu quả trong môi trường giáo

dục đại học - nơi thường gặp khó khăn trong đồng bộ ngân sách, chi phí chương trình và dữ liệu dự toán.

Tóm lại, Hình 4 củng cố luận điểm rằng tích hợp kế toán không chỉ nâng cao độ chính xác thông tin tài chính mà còn cải thiện hiệu suất ra quyết định, với mức giảm thời gian rõ rệt ở cả hai nhóm đối tượng nghiên cứu.

4.2. Kết quả định tính

Phân tích nội dung từ 12 cuộc phỏng vấn bán cấu trúc, được xử lý qua phần mềm NVivo, đã xác định ba chủ đề chính liên quan đến tích hợp kế toán và năng lực ra quyết định trong các tổ chức tại Việt Nam: (1) Tác động của ERP đến tính minh bạch và đồng bộ thông tin; (2) Rào cản về năng lực nhân sự và công nghệ; (3) Sự khác biệt trong cách thức triển khai giữa HEIs và SMEs.

Chủ đề 1: ERP cải thiện minh bạch và đồng bộ thông tin

Phần lớn người được phỏng vấn cho biết rằng việc triển khai ERP giúp giảm tình trạng trùng lặp dữ liệu và nâng cao khả năng truy xuất thông tin tài chính một cách kịp thời. Một trưởng phòng kế toán tại một HEI chia sẻ: “Trước đây phải qua nhiều phòng mới có báo cáo tổng hợp, giờ chỉ cần vài cú click để kiểm tra số liệu liên ngành”.

Điều này cũng có kết quả định lượng cho thấy **mức độ sử dụng ERP có tương quan thuận với độ chính xác dự báo tài chính ($\beta = 0.52, p < 0.01$)** như đã thể hiện trong Hình 3.

Chủ đề 2: Rào cản từ năng lực nhân sự và công nghệ

Cả HEIs và SMEs đều thừa nhận rằng việc tích hợp kế toán đòi hỏi đội ngũ có kỹ năng công nghệ và hiểu biết về quản trị số liệu. Một giám đốc tài chính tại SME cho biết: “Chúng tôi có phần mềm kế toán, nhưng nhân viên không biết tận dụng ERP để kết nối dữ liệu giữa các bộ phận”.

Kết quả này phản ánh đúng tác động của trình độ nhân sự là yếu tố trung gian quan trọng trong mô hình định lượng (**$\beta = 0.25, p < 0.05$**).

Chủ đề 3: Sự khác biệt giữa HEIs và SMEs trong triển khai

Các HEIs thường bị ràng buộc bởi quy định hành chính và thiếu động lực đổi mới,

trong khi SMEs linh hoạt hơn nhưng thiếu nguồn lực tài chính. Một đại diện của HEI phát biểu: “Triển khai ERP bị chậm do quy trình mua sắm công phức tạp, chưa kể đến việc thiếu chính sách khuyến khích”.

Ngược lại, một lãnh đạo SME nhận xét: “Chúng tôi muốn triển khai tích hợp, nhưng chi phí đào tạo nhân viên và bản quyền phần mềm quá cao”.

Sự khác biệt này cho thấy tác động của tích hợp kế toán không đồng đều và bối cảnh tổ chức là yếu tố chi phối quan trọng - một luận điểm phù hợp với Contingency Theory trong khung lý thuyết.

Như vậy, các dữ liệu định tính không chỉ xác nhận xu hướng được phát hiện trong phân tích định lượng mà còn cung cấp chiều sâu và ngữ cảnh để lý giải sự khác biệt giữa các nhóm tổ chức, từ đó tăng cường độ tin cậy và khả năng áp dụng thực tiễn của nghiên cứu.

5. Thảo luận

5.1. Tóm tắt kết quả

Nghiên cứu đã xác nhận một cách rõ ràng rằng việc tích hợp kế toán quản trị và kế toán tài chính mang lại những cải thiện đáng kể trong năng lực ra quyết định tại các tổ chức ở Việt Nam. Cụ thể, kết quả phân tích định lượng cho thấy độ chính xác của dự báo tài chính tăng 25%, trong khi thời gian cần thiết để đưa ra các quyết định chiến lược giảm 15% ở các tổ chức áp dụng tích hợp kế toán. Các cơ sở giáo dục đại học (HEIs), như Đại học Công đoàn, đạt hiệu quả cao hơn nhờ đầu tư mạnh mẽ vào công nghệ, đặc biệt là hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp (ERP), cho phép đồng bộ dữ liệu và tối ưu hóa quy trình quản trị tài chính. Ngược lại, các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs) thể hiện hiệu quả thấp hơn do thiếu nguồn lực để triển khai công nghệ tiên tiến và hạn chế trong việc đào tạo nhân sự về kỹ năng kế toán tích hợp. Những kết quả này nhấn mạnh vai trò quan trọng của công nghệ và năng lực nhân sự trong việc tận dụng lợi ích của tích hợp kế toán, đồng thời chỉ ra nhu cầu cấp thiết về hỗ trợ kỹ thuật và chính sách phù hợp để nâng cao năng lực quản trị tại SMEs.

5.2. So sánh với nghiên cứu trước

Kết quả nghiên cứu này vừa củng cố vừa mở rộng những phát hiện của các nghiên cứu trước, đồng thời làm nổi bật các đặc thù bối cảnh tại Việt Nam. So với nghiên cứu của Weißenberger & Angelkort (2011) - vốn chỉ ra rằng tích hợp kế toán giúp cải thiện hiệu quả ra quyết định trong các tập đoàn lớn tại Đức, nghiên cứu này bổ sung bằng chứng thực nghiệm trong một bối cảnh hoàn toàn khác: các tổ chức có nguồn lực hạn chế tại một nền kinh tế đang phát triển. Kết quả cho thấy rằng tích hợp kế toán có thể làm tăng độ chính xác dự báo tài chính tới 25% và rút ngắn thời gian ra quyết định đến 15%, ngay cả khi ERP chưa được triển khai đồng bộ như ở các nước phát triển.

Tương tự, nghiên cứu của Hemmer & Labro (2008) đã lý thuyết hóa rằng kế toán quản trị và tài chính có thể tích hợp hiệu quả để hỗ trợ chiến lược, nhưng chưa kiểm nghiệm rõ trong bối cảnh khu vực công. Nghiên cứu này đóng góp mới khi cho thấy rằng trong các HEIs Việt Nam - nơi chịu ràng buộc bởi hành chính công và thiếu linh hoạt - việc tích hợp kế toán vẫn có thể thực hiện được thông qua các điều chỉnh phù hợp về công nghệ và nhân sự, từ đó củng cố mô hình lý thuyết theo hướng ứng dụng.

Khác với các nghiên cứu trong nước (ví dụ: Nguyễn, 2018 tập trung vào IFRS; Phạm, 2020 nghiên cứu kiểm soát nội bộ), nghiên cứu này là một trong số ít công trình thực nghiệm đánh giá mối quan hệ giữa tích hợp kế toán và năng lực ra quyết định tại các HEIs và SMEs - hai nhóm tổ chức thường bị bỏ qua trong nghiên cứu kế toán tại Việt Nam. Đặc biệt, việc khảo sát tại các HEIs như Trường Đại học Công đoàn đã chỉ ra những rào cản mang tính thể chế và văn hóa kế toán đặc thù, làm nổi bật tính mới và tính cần thiết của nghiên cứu trong việc đề xuất khung tích hợp kế toán phù hợp.

Qua đó, nghiên cứu không chỉ mở rộng hiểu biết về hiệu quả của tích hợp kế toán, mà còn đặt nền móng cho việc thiết kế các chính sách đào tạo, chuyển đổi số và cải cách quản trị tài chính trong khu vực công và tư nhân tại

Việt Nam - những vấn đề chưa được đề cập đầy đủ trong các nghiên cứu trước đây.

5.3. Ý nghĩa lý thuyết

Nghiên cứu này đóng góp đáng kể vào việc mở rộng Contingency Theory trong lĩnh vực kế toán, đặc biệt khi áp dụng vào các tổ chức có nguồn lực hạn chế tại các nền kinh tế đang phát triển. Contingency Theory nhấn mạnh rằng hiệu quả của một hệ thống kế toán phụ thuộc vào bối cảnh tổ chức - bao gồm yếu tố công nghệ, quy mô, trình độ nhân sự và môi trường hoạt động (Chenhall, 2003). Kết quả nghiên cứu củng cố luận điểm này bằng cách chỉ ra rằng tác động của tích hợp kế toán đến năng lực ra quyết định không đồng đều giữa các nhóm tổ chức, mà bị điều chỉnh bởi các biến bối cảnh trung gian như mức độ ứng dụng ERP, trình độ nhân sự kế toán và mức độ chuẩn hóa quy trình nội bộ.

Sự khác biệt rõ rệt giữa HEIs và SMEs tại Việt Nam - với HEIs bị chi phối bởi các ràng buộc hành chính công, còn SMEs lại thiếu công nghệ và nhân sự chuyên sâu - đã minh chứng cho tính linh hoạt của Contingency Theory trong việc lý giải hiệu quả khác biệt của một giải pháp kế toán trong các môi trường tổ chức khác nhau. Như vậy, nghiên cứu không chỉ tái khẳng định các giả thuyết lý thuyết cốt lõi của Chenhall (2003) mà còn bổ sung thêm bằng chứng thực nghiệm trong lĩnh vực chưa được khai thác nhiều - khu vực công (HEIs) tại các quốc gia đang phát triển.

Quan trọng hơn, nghiên cứu đã đề xuất một khung lý thuyết tích hợp kế toán phù hợp với các điều kiện nguồn lực hạn chế, có thể tái sử dụng hoặc điều chỉnh để áp dụng tại các quốc gia đang phát triển khác có đặc điểm tương đồng như Việt Nam. Khung lý thuyết này nhấn mạnh đến tính thích ứng (adaptability) và khả năng từng bước triển khai dựa trên hiện trạng công nghệ, nhân sự và hệ thống quản trị hiện có, thay vì áp dụng các mô hình tích hợp toàn diện vốn chỉ phù hợp trong môi trường phát triển cao.

Qua đó, nghiên cứu mở ra hướng phát triển mới cho Contingency Theory theo hướng liên ngành - liên bối cảnh, đồng thời tạo nền tảng lý luận cho việc xây dựng các mô hình kế toán

phù hợp với thực tiễn quản trị trong kỷ nguyên chuyển đổi số của các quốc gia đang phát triển.

5.4. Ý nghĩa thực tiễn

Nghiên cứu cung cấp các hàm ý thực tiễn rõ ràng cho ba nhóm đối tượng chính: các cơ sở giáo dục đại học (HEIs), doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs) và các cơ quan hoạch định chính sách.

Đối với HEIs, nghiên cứu khuyến nghị từng bước chuyển đổi từ hệ thống kế toán phân tách sang mô hình tích hợp, bắt đầu từ việc đồng bộ dữ liệu chi phí chương trình đào tạo, ngân sách đơn vị và thông tin tài chính công khai. Việc tích hợp này sẽ không chỉ nâng cao độ chính xác trong dự báo tài chính (tăng ~25%) mà còn giúp rút ngắn thời gian phê duyệt quyết sách chiến lược (giảm 15%), từ đó nâng cao năng lực quản trị trong bối cảnh tự chủ đại học và kiểm soát ngân sách công.

Đối với SMEs, nghiên cứu đề xuất áp dụng các giải pháp ERP linh hoạt và chi phí thấp như Odoo, MISA AMIS hoặc FAST Accounting. Các nền tảng này phù hợp với SMEs vì có thể triển khai theo mô-đun, cho phép doanh nghiệp bắt đầu từ các chức năng cơ bản (kế toán tài chính, kế toán quản trị) và dần tích hợp sâu hơn khi năng lực công nghệ và nhân sự được cải thiện. Ví dụ, Odoo là mã nguồn mở, có chi phí triển khai thấp, giao diện thân thiện và cho phép đồng bộ dữ liệu giữa các bộ phận chỉ với một nền tảng duy nhất, giúp SMEs khắc phục tình trạng phân mảnh dữ liệu và ra quyết định thiếu chính xác trong môi trường cạnh tranh biến động.

Đối với Chính phủ và cơ quan quản lý, nghiên cứu đưa ra khuyến nghị về việc xây dựng các chương trình hỗ trợ chuyển đổi số trọng lĩnh vực kế toán, bao gồm: (1) trợ cấp triển khai phần mềm kế toán tích hợp cho HEIs và SMEs; (2) ban hành hướng dẫn chuẩn hóa quy trình kế toán tích hợp theo mô hình ERP; (3) tổ chức các chương trình đào tạo năng lực kế toán quản trị số và quản lý dữ liệu tích hợp cho cán bộ kế toán trong khu vực công và tư. Các chính sách này sẽ tạo điều kiện cho khu vực doanh nghiệp và giáo dục nâng cao năng lực tài chính - quản trị - công nghệ, góp phần hiện thực hóa Chiến lược Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2030.

Tóm lại, nghiên cứu không chỉ đưa ra các giải pháp khả thi và phù hợp với điều kiện nguồn lực hạn chế của HEIs và SMEs, mà còn cung cấp cơ sở khoa học cho các chính sách phát triển kế toán tích hợp trong bối cảnh Việt Nam đang thúc đẩy chuyển đổi số toàn diện và bền vững.

5.5. Hạn chế và hướng nghiên cứu tương lai

Mặc dù nghiên cứu đã cung cấp những phát hiện quan trọng về tác động của tích hợp kế toán đối với năng lực ra quyết định trong các HEIs và SMEs tại Việt Nam, vẫn tồn tại một số hạn chế cần được ghi nhận để định hướng cho các nghiên cứu tiếp theo.

Thứ nhất, mẫu khảo sát định lượng chỉ được thu thập tại Hà Nội và TP. Hồ Chí Minh, hai trung tâm kinh tế - giáo dục lớn, nơi các tổ chức thường có mức độ tiếp cận công nghệ và năng lực nhân sự cao hơn so với các địa phương khác. Điều này có thể giới hạn khả năng khái quát hóa kết quả ra toàn quốc, đặc biệt là đối với các tổ chức ở vùng nông thôn hoặc có mức độ phát triển kinh tế thấp hơn.

Thứ hai, dữ liệu định tính được thu thập từ 12 cuộc phỏng vấn chuyên sâu, phần lớn là với kế toán trưởng hoặc giám đốc tài chính, những người có kinh nghiệm dày dặn trong nghề. Mặc dù điều này giúp nâng cao chất lượng thông tin, nhưng cũng có thể gây ra thiên lệch nhận thức (bias), khi các quan điểm phản ánh góc nhìn của một nhóm chuyên gia cấp cao, mà chưa bao quát đầy đủ những trải nghiệm của các nhân sự kế toán tuyến dưới hoặc nhân viên vận hành hệ thống ERP thực tế.

Về hướng nghiên cứu tương lai, cần mở rộng phạm vi khảo sát sang các tỉnh thành khác để kiểm định độ tin cậy và khả năng khái quát của mô hình tích hợp trong các bối cảnh tổ chức đa dạng hơn. Ngoài ra, có thể khám phá sâu hơn các yếu tố trung gian hoặc điều tiết chưa được đề cập đầy đủ trong nghiên cứu hiện tại, chẳng hạn như văn hóa tổ chức, mức độ hỗ trợ từ lãnh đạo cấp cao, hoặc mức độ sẵn sàng chuyển đổi số. Đây đều là các yếu tố có thể ảnh hưởng mạnh đến khả năng tích hợp kế toán và hiệu quả ra quyết định trong thực tiễn.

Một hướng đi tiềm năng khác là nghiên cứu ứng dụng trí tuệ nhân tạo (AI) và các công nghệ phân tích dữ liệu tiên tiến trong việc đồng bộ hóa hệ thống kế toán và hỗ trợ ra quyết định tài chính chiến lược - đặc biệt trong bối cảnh Việt Nam đang đẩy mạnh chuyển đổi số ngành tài chính - kế toán. Các nghiên cứu tương lai cũng có thể mở rộng sang những ngành đặc thù khác như y tế, sản xuất hoặc logistics, nơi việc tích hợp kế toán có vai trò thiết yếu trong quản trị chi phí và tối ưu hóa quy trình.

6. Kết luận

Nghiên cứu này cung cấp bằng chứng thực nghiệm về tác động tích cực của tích hợp kế toán quản trị và tài chính đối với năng lực ra quyết định tại các cơ sở giáo dục đại học (HEIs) và doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs) ở Việt Nam. Thông qua phương pháp hỗn hợp, kết quả cho thấy việc tích hợp kế toán giúp nâng cao độ chính xác dự báo tài chính và rút ngắn thời gian ra quyết định, đặc biệt khi được hỗ trợ bởi hệ thống ERP và nguồn nhân lực có chuyên môn.

Về lý thuyết, nghiên cứu bổ sung cho Contingency Theory bằng cách nhấn mạnh vai trò của bối cảnh tổ chức - như công nghệ, quy mô và trình độ nhân sự - trong việc quyết định hiệu quả của tích hợp kế toán. Về thực tiễn, nghiên cứu đề xuất một khung tích hợp kế toán phù hợp với điều kiện nguồn lực hạn chế tại Việt Nam, đồng thời đưa ra gợi ý cho các nhà quản lý và nhà hoạch định chính sách trong việc triển khai công nghệ kế toán và đào tạo nhân sự nhằm nâng cao năng lực quản trị tài chính.

Những phát hiện này đặc biệt có ý nghĩa trong bối cảnh Việt Nam đang thúc đẩy chuyển đổi số toàn diện và có thể được mở rộng để ứng dụng tại các quốc gia đang phát triển có đặc điểm tương tự. ♦

Tài liệu tham khảo:

- Burns, J., & Scapens, R. W. (2000). Conceptualizing management accounting change: An institutional framework. *Management Accounting Research*, 11(1), 3-25.
- 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.

Hemmer, T., & Labro, E. (2008). On the optimal relation between the properties of managerial and financial reporting systems. *Journal of Accounting Research*, 46(5), 1209-1240.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Review Press.

Nguyen, T. A. (2018). Adoption of IFRS in Vietnam: Challenges and opportunities. *Vietnam Journal of Finance*, 12(3), 45-60.

Pham, Q. T. (2020). Internal control systems in Vietnamese SMEs: An empirical study. *Asian Economic Review*, 15(2), 89-102.

Weissenberger, B. E., & Angelkort, H. (2011). Integration of financial and management accounting systems. *Journal of Management Control*, 22(4), 349-366.

Summary

The integration of management and finance accounting is more and more regarded as a key tool for enhancing decision-making power in firms. In Vietnam, where the two systems are still mutually independent, the lack of interlinking and standardization of information affects decision-making effectiveness and responsiveness. This study assesses the impact of accounting integration on the effectiveness of decision-making in 120 institutions (60 HEIs and 60 SMEs) using a mixed methodology: quantitative through a 5-point Likert scale questionnaire and SEM analysis (AMOS), qualitative through 12 in-depth interviews.

Qualitative findings corroborate the role of ERP in synchronizing data, transparency and improving financial control.

The study contributes to Contingency Theory by demonstrating the organizational context dependency (SMEs and HEIs), and presents an accounting integration framework suitable for Vietnam's administrative and technological contexts in the digital transformation age.