



ISSN 1859-3666
E-ISSN 2815-5726

Tạp chí KHOA HỌC THƯƠNG MẠI

TẠP CHÍ CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI



Năm thứ 25 - số 209
1/2026



khoa học thương mại

TẠP CHÍ CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI
BỘ 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: 1/2026

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 Bremen (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. Phạm Minh Đạt và Khúc Đại Long** - Tác động của thương hiệu đến xuất khẩu nông sản: từ thực tiễn sản phẩm cafe của Việt Nam. *Mã số: 209.11BMg.11* 3

The Impact of Branding on Agricultural Exports: Evidence from Vietnam's Coffee Products

- 2. Bùi Thị Thu Hà và Bùi Tuấn Thành** - Thúc đẩy hành vi làm việc đổi mới trong ngành viễn thông Việt Nam: vai trò của an toàn tâm lý và sự phát triển thịnh vượng tại nơi làm việc dưới ảnh hưởng của lãnh đạo phục vụ. *Mã số: 209.1TrEM.11* 14

Fostering Innovative Work Behavior in Vietnam's Telecommunications Sector: The Role of Psychological Safety and Thriving at Work Under the Influence of Servant Leadership

QUẢN TRỊ KINH DOANH

- 3. Nguyễn Quỳnh Trang và Nguyễn Đức Minh** - Nghiên cứu kế toán quản trị chiến lược tại các doanh nghiệp sản xuất cơ khí Việt Nam: các yếu tố ảnh hưởng và sự tác động đến việc ra quyết định chiến lược. *Mã số: 209.2BAcc.21* 28

Strategic Management Accounting in Vietnamese Mechanical Manufacturing Enterprises: Influencing Factors and Its Impact on Strategic Decision-Making

- 4. Cao Thị Nhân Anh** - Ảnh hưởng của Hội đồng quản trị bận rộn đến giá trị doanh nghiệp tại các công ty niêm yết ở Việt Nam: Tiếp cận trên nền tảng lập trình Python. *Mã số: 209.2HRMg.21* 40

The impact of busy directors on firm value of Vietnamese listed companies: A Python-Based Approach

- 5. Phạm Hùng Cường, Nguyễn Xuân Minh và Bùi Công Danh** - Tác động của bảo chứng người nổi tiếng đến ý định mua thời trang cao cấp: Trường hợp Gen Z tại Thành phố Hồ Chí Minh. *Mã số: 209.2BMkt.21* 53

The Impact of Celebrity Endorsements on High Fashion Purchase Intention: the Case of Gen Z in Ho Chi Minh City

- 6. Nguyễn Thị Thoa, Kiều Anh Tài và Trần Thế Nam** - Hành vi mua sắm ngẫu hứng tại đại siêu thị: vai trò điều tiết của khuynh hướng mua ngẫu hứng. *Mã số: 209.2BMkt.21* 71

Impulsive Buying Behavior in Hypermarkets: The Moderating Role of Impulse Buying Tendency

- 7. Nguyễn Thị Bích Vân và Hoàng Thị Chính** - Tác động của truyền thông nội bộ đến hiệu quả công việc của nhân viên. *Mã số: 209.2BMkt.21* 82

The Impact of Internal Communication on Employee Performance

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

- 8. Lưu Thị Minh Ngọc, Nguyễn Phương Mai, Trần Thị Thu Hải, Nghiêm Xuân Hoà và Bùi Lê Vũ** - Mức độ trưởng thành số của các trường đại học công lập khối kỹ thuật: nghiên cứu thực nghiệm tại Việt Nam. *Mã số: 209.3OMIs.31* 97

Digital Maturity of Public Engineering Universities: An Empirical Study in Vietnam

- 9. Đinh Thị Trâm** - Tác động của môi trường làm việc đến động lực làm việc của giảng viên các trường đại học công lập: Bằng chứng thực nghiệm tại Thành phố Hà Nội. *Mã số: 209.3HRMg.31* 107

The impact of working environment on work motivation of lecturers at public universities: Empirical evidence in Hanoi City

NGHIÊN CỨU KẾ TOÁN QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC TẠI CÁC DOANH NGHIỆP SẢN XUẤT CƠ KHÍ VIỆT NAM: CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG VÀ SỰ TÁC ĐỘNG ĐẾN VIỆC RA QUYẾT ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

Nguyễn Quỳnh Trang *

Email: nguyenquynhtrang@tmu.edu.vn

Nguyễn Đức Minh *

Email: ducminhvctu@tmu.edu.vn

* Trường Đại học Thương mại

Ngày nhận: 26/05/2025

Ngày nhận lại: 28/07/2025

Ngày duyệt đăng: 06/08/2025

Nghiên cứu sử dụng mô hình phương trình cấu trúc tuyến tính (SEM) để phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến việc áp dụng kế toán quản trị chiến lược (Strategic Management Accounting - SMA) và tác động của việc áp dụng SMA đến việc ra quyết định chiến lược (Strategic Decision-Making - SDM) tại các doanh nghiệp sản xuất (DNSX) cơ khí Việt Nam. Dữ liệu được thu thập thông qua khảo sát 294 nhà quản trị cấp cao, cán bộ phụ trách kế toán và nhân viên kế toán thuộc các DN là thành viên của Hiệp hội DN Cơ khí Việt Nam (VAMI). Kết quả chỉ ra rằng cả 7 yếu tố trong mô hình nghiên cứu đề xuất đều có ảnh hưởng đến áp dụng SMA, theo thứ tự tác động giảm dần là: (1) Áp lực cạnh tranh, (2) Nhận thức về tính không chắc chắn của môi trường kinh doanh, (3) Trình độ công nghệ thông tin (CNTT), (4) Quy mô DN, (5) Trình độ của nhân viên kế toán, (6) Chiến lược kinh doanh của DN và (7) Sự tham gia của nhà quản trị. Ngoài ra, kết quả cũng xác nhận việc áp dụng SMA có tác động tích cực và đáng kể đến việc ra quyết định chiến lược tại các DN khảo sát. Những phát hiện này cung cấp cơ sở thực tiễn giúp các DNSX cơ khí Việt Nam tổ chức hệ thống SMA hiệu quả hơn, từ đó nâng cao chất lượng thông tin phục vụ ra quyết định, đáp ứng tốt hơn yêu cầu quản trị trong môi trường kinh doanh nhiều biến động và cạnh tranh.

Từ khóa: DNSX cơ khí Việt Nam, kế toán quản trị chiến lược (SMA), ra quyết định chiến lược (SDM).

JEL Classifications: M41.

DOI: 10.54404/JTS.2026.209V.03

1. Đặt vấn đề

Sản xuất cơ khí là ngành công nghiệp nền tảng trọng cơ cấu phát triển kinh tế của mỗi quốc gia, cung cấp máy móc, thiết bị và giải pháp kỹ thuật cho các lĩnh vực công nghiệp chế tạo, xây dựng, giao thông, năng lượng và góp phần nâng cao năng lực tự chủ công nghệ của đất nước. Tại Việt Nam, cơ khí được xác định là một trong những ngành công nghiệp ưu tiên phát triển, thể hiện qua nhiều chính sách hỗ trợ của Chính phủ về tín dụng, thuế và đổi mới công nghệ sản xuất. Tuy nhiên, trong bối cảnh kinh tế toàn cầu nhiều biến động, tác động kéo dài của các cuộc khủng hoảng chuỗi cung ứng đã làm gia tăng mức độ

rủi ro trong hoạt động của các DNSX cơ khí trong nước. Nhiều DN phải đối mặt với tình trạng thiếu vốn đầu tư đổi mới công nghệ, hạn chế trong năng lực thiết kế, chế tạo, phụ thuộc vào máy móc và nguyên vật liệu nhập khẩu cũng như chịu áp lực cạnh tranh ngày càng lớn từ các DN nước ngoài. Trong giai đoạn 2022-2024, sự biến động mạnh của giá nguyên liệu đầu vào và chi phí logistics cùng với yêu cầu ngày càng gia tăng về các tiêu chuẩn kỹ thuật từ thị trường xuất khẩu đã khiến cho việc hoạch định chiến lược, kiểm soát chi phí và lựa chọn phương án đầu tư trở thành những thách thức không nhỏ đối với DN cơ khí. Trong bối cảnh đó, yêu cầu về một

hệ thống thông tin phục vụ RQĐCL trở nên cấp thiết. Trên thực tế, nhiều DN cơ khí hiện nay còn thiếu công cụ quản trị phù hợp để kịp thời xử lý, phân tích thị trường và đối thủ cạnh tranh, từ đó dẫn đến những hạn chế về khả năng dự báo chi phí, quá trình lập kế hoạch, lựa chọn phương án kinh doanh và định hướng chiến lược gặp nhiều khó khăn.

Kế toán quản trị chiến lược (SMA) được các nhà nghiên cứu trên thế giới đề xuất như một phương pháp tiếp cận hữu ích, có thể hỗ trợ nhà quản lý trong việc định hình chiến lược cạnh tranh và tổ chức thực hiện kế hoạch kinh doanh trong môi trường bất định. Khác với kế toán quản trị (KTQT) truyền thống chủ yếu tập trung vào dữ liệu nội bộ, SMA tích hợp cả thông tin tài chính và thông tin phi tài chính, giữa dữ liệu nội bộ với thông tin từ thị trường, khách hàng, đối thủ cạnh tranh và các xu hướng ngành - từ đó phục vụ hiệu quả cho quá trình RQĐCL (Obob và cộng sự, 2017). Tuy nhiên tại Việt Nam, các nghiên cứu thực nghiệm về SMA còn hạn chế, đặc biệt là trong bối cảnh của các DNSX cơ khí - một lĩnh vực có đặc điểm quản lý chi phí phức tạp, yêu cầu cao về đổi mới công nghệ và chi phí cố định lớn, việc RQĐCL lại càng cần đến những công cụ quản trị có chiều sâu và toàn diện như SMA. Đến nay, chưa có nghiên cứu nào khảo sát SMA được áp dụng như thế nào trong các DN cơ khí, chịu ảnh hưởng bởi những yếu tố nào và liệu nó có thực sự góp phần cải thiện chất lượng RQĐCL hay không. Nghiên cứu của nhóm tác giả được thực hiện nhằm thu hẹp khoảng trống trong tài liệu, làm rõ vai trò của SMA trong các DNSX cơ khí tại Việt Nam thông qua trả lời 2 câu hỏi: (1) *Những yếu tố nào ảnh hưởng đến áp dụng SMA trong các DNSX cơ khí tại Việt Nam;* (2) *Việc áp dụng SMA có tác động như thế nào đến việc RQĐCL tại các DN này?*

2. Cơ sở lý luận và các lý thuyết nền của nghiên cứu

2.1. Tổng quan về kế toán quản trị chiến lược và việc ra quyết định chiến lược

Kế toán quản trị chiến lược (SMA) là một nhánh phát triển mở rộng của KTQT, được giới thiệu lần đầu bởi Simmonds (1981), với định hướng rõ ràng về tính “chiến lược” trong việc sử dụng thông tin. Phạm vi thông tin không chỉ giới hạn ở các yếu tố nội tại của DN mà còn ở rộng cả thông tin bên ngoài liên

quan đến xu hướng thị trường, đối thủ cạnh tranh và khách hàng - những yếu tố có vai trò quyết định đến năng lực thích ứng và khả năng tạo lập lợi thế cạnh tranh cho DN. Theo các nghiên cứu tổng quan (Bromwich, 1990; Cadez & Guilding, 2008; Cinquini & Tenucci, 2007; Guilding, Cravens, & Tayles, 2000), SMA gồm nhiều thành phần kỹ thuật đặc thù, có thể phân thành 5 nhóm:

- Kỹ thuật chi phí: chi phí thuộc tính (Attribute costing), kế toán chi phí theo hoạt động (Activities Based Costing), chi phí vòng đời sản phẩm (Life cycle costing), chi phí mục tiêu (Target costing - TC), chi phí chất lượng (Quality costing), chi phí chuỗi giá trị (Value chain costing) và chi phí Kaizen (Kaizen costing).

- Lập kế hoạch, kiểm soát và đo lường hiệu quả hoạt động: Điểm chuẩn (Benchmarking) và thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard).

- Ra quyết định chiến lược: Chi phí quản trị chiến lược (Strategic costing management), chiến lược định giá (Strategic pricing) và định giá thương hiệu (Brand valuation).

- Kế toán đối thủ cạnh tranh: Đánh giá chi phí của đối thủ cạnh tranh (Competitor cost assessment), giám sát vị trí của đối thủ cạnh tranh (Competitive position monitoring) và đánh giá hoạt động của đối thủ cạnh tranh (Competitor performance appraisal).

- Kế toán khách hàng: Phân tích lợi nhuận của khách hàng (Customer profitability analysis) và đánh giá giá trị lâu dài của khách hàng (Lifetime customer profitability analysis).

Ra quyết định chiến lược (SDM) là quá trình lựa chọn các phương án tối ưu nhằm đạt được mục tiêu dài hạn của DN. Các quyết định chiến lược thường liên quan đến việc xác định thị trường mục tiêu, lựa chọn công nghệ sản xuất, định vị sản phẩm, phân bổ nguồn lực và định hình vị thế cạnh tranh của DN. Quá trình RQĐCL hiệu quả cần được hỗ trợ bởi một hệ thống thông tin quản trị có khả năng tích hợp cả dữ liệu nội bộ và thông tin từ môi trường bên ngoài, đồng thời phản ánh được mối quan hệ giữa chiến lược và hiệu quả hoạt động (Anh, 2012). Trong mối liên hệ đó, SMA đóng vai trò là hệ thống thông tin hỗ trợ toàn diện, không chỉ giúp DN kiểm soát chi phí và hiệu quả quản trị nội bộ tốt hơn mà còn góp phần cải thiện chất lượng ra quyết định ở

cấp độ chiến lược thông qua đánh giá vị thế của DN trên thị trường, nhận diện rủi ro từ đối thủ và thay đổi trong nhu cầu khách hàng (Cadez & Guilding, 2008). Từ đó có thể thấy, nghiên cứu về mối quan hệ giữa SMA và SDM là cần thiết và có cơ sở lý luận vững chắc. Việc nhận diện các yếu tố ảnh hưởng đến áp dụng SMA cũng là điều kiện tiên quyết để phát huy vai trò của SMA trong việc hỗ trợ DN nâng cao chất lượng RQĐCL.

2.2. Các lý thuyết nền của nghiên cứu

Lý thuyết ngẫu nhiên

Lý thuyết ngẫu nhiên (Contingency Theory) là một trong những nền tảng lý luận quan trọng trong nghiên cứu KTQT, lý giải sự đa dạng trong cách thức tổ chức áp dụng các công cụ và hệ thống quản trị (Chenhall, 2003). Theo lý thuyết này, không tồn tại một mô hình kế toán tối ưu với mọi tổ chức. Thay vào đó, tính phù hợp và hiệu quả của các công cụ kế toán phụ thuộc vào sự tương thích với các yếu tố ngữ cảnh. Đối với các nghiên cứu thực nghiệm về SMA, nhiều tác giả cũng đã sử dụng lý thuyết ngẫu nhiên để giải thích tác động của các yếu tố ngẫu nhiên bên trong và bên ngoài DN đến quyết định lựa chọn và mức độ triển khai SMA trong từng DN như: áp lực cạnh tranh, nhận thức về tính không chắc chắn của môi trường kinh doanh, quy mô DN, trình độ CNTT, chiến lược kinh doanh và sự tham gia của người làm kế toán (Cadez & Guilding, 2008; Cinquini & Tenucci, 2007; Kalkhouran, Nedaei, & Rasid, 2017; Pavlatos, 2015; Quon, 2020; Quy, 2021; Turner & Endreş, 2017). Dựa trên lập luận của lý thuyết ngẫu nhiên, có thể hiểu rằng sự khác biệt trong mức độ áp dụng SMA giữa các DN không phải là biểu hiện của sự thiếu nhất quán trong thực tiễn mà phản ánh tính thích nghi và linh hoạt của các DN trong các điều kiện môi trường khác nhau.

Lý thuyết hành vi tổ chức

Lý thuyết hành vi tổ chức (Organizational Behavior Theory) tập trung vào nghiên cứu cách thức cá nhân và nhóm trong tổ chức tác động đến hiệu quả hoạt động quản trị (Argyris & Kaplan, 1994). Trong nghiên cứu này, lý thuyết hành vi tổ chức được sử dụng để làm rõ vai trò của yếu tố con người trong việc triển khai SMA. Việc áp dụng các công cụ SMA không chỉ phụ thuộc vào các yếu tố ngẫu nhiên thuộc về bối cảnh tổ chức mà còn

bị chi phối bởi thái độ, nhận thức, năng lực chuyên môn, khả năng nhận diện vấn đề chiến lược và mức độ sẵn sàng đổi mới trong tư duy quản trị. Hai yếu tố là trình độ của nhân viên kế toán và sự tham gia của nhà quản trị được đưa vào mô hình như những yếu tố phản ánh mức độ chủ động và cam kết của các chủ thể đối với việc chấp nhận và vận dụng SMA.

Lý thuyết ra quyết định

Lý thuyết ra quyết định (Decision-Making Theory) cung cấp nền tảng lý luận để phân tích quá trình cá nhân và tổ chức đưa ra lựa chọn giữa các phương án hành động trong điều kiện không chắc chắn và thông tin không hoàn hảo (Simon, 2013), trong đó nhấn mạnh vai trò của hệ thống thông tin quản trị như một công cụ hỗ trợ nhà quản lý đánh giá các lựa chọn chiến lược, dự báo hệ quả và lựa chọn phương án tối ưu. Vận dụng lý thuyết ra quyết định có thể lý giải được tác động của việc áp dụng SMA đến việc RQĐCL của DN. Khi SMA được triển khai hiệu quả, DN không chỉ nắm bắt tốt hơn các yếu tố chi phí và hiệu suất nội tại mà còn có khả năng phân tích xu hướng thị trường, hành vi khách hàng và mức độ cạnh tranh, từ đó nâng cao tính hợp lý, độ chính xác và khả năng thích ứng của các QĐCL.

3. Tổng quan nghiên cứu và phát triển các giả thuyết nghiên cứu

Dựa trên các lý thuyết nền và tổng quan các nghiên cứu đã được thực hiện trong và ngoài nước, nghiên cứu này đề xuất mô hình gồm bảy yếu tố ảnh hưởng đến mức độ áp dụng SMA, đồng thời kiểm định tác động của việc áp dụng SMA đến quá trình RQĐCL tại các DNSX cơ khí Việt Nam. Việc lựa chọn các yếu tố trong mô hình được kế thừa từ các nghiên cứu trước, tuy nhiên các bằng chứng thực nghiệm hiện có vẫn còn chưa thống nhất hoặc chủ yếu tập trung vào một số ngành kinh tế nhất định. Do đó, việc kiểm định lại mô hình trong bối cảnh ngành sản xuất cơ khí - một lĩnh vực có đặc thù riêng về chuỗi sản xuất, vòng đời sản phẩm và mức độ cạnh tranh là cần thiết.

3.1. Quy mô doanh nghiệp và mức độ áp dụng SMA

Từ góc độ nguồn lực, các DN có quy mô lớn thường sở hữu nền tảng tài chính vững chắc, đội ngũ nhân lực chuyên nghiệp và hệ thống CNTT phát triển hơn. Đây là những

điều kiện cần thiết để triển khai thành công các kỹ thuật SMA vốn đòi hỏi mức độ đầu tư nhất định về cả chi phí, thời gian và năng lực tổ chức (THAO, 2022). Theo (Chenhall, 2003), quy mô DN có mối liên hệ chặt chẽ với mức độ phức tạp trong việc ra quyết định, từ đó dẫn đến yêu cầu cao hơn đối với chất lượng thông tin kế toán cung cấp. Trong khi đó, SMA với đặc điểm tích hợp thông tin bên trong và bên ngoài DN, đặc biệt là thông tin về khách hàng, đối thủ cạnh tranh và thị trường, được xem là một công cụ phù hợp để đáp ứng các yêu cầu này (Cadez & Guilding, 2008). Tuy nhiên, (Cadez & Guilding, 2008) cũng lưu ý rằng không phải mọi DN quy mô lớn đều triển khai SMA ở mức cao, bởi điều này còn phụ thuộc vào định hướng chiến lược, văn hóa tổ chức và nhận thức của lãnh đạo cấp cao. Mặc dù vậy, đa số các nghiên cứu thực nghiệm, bao gồm cả các nghiên cứu tại Việt Nam đều ghi nhận xu hướng áp dụng SMA cao hơn ở các DN có quy mô lớn. Từ những luận điểm trên, lấy bối cảnh nghiên cứu là các DNSX cơ khí Việt Nam, nhóm tác giả đề xuất giả thuyết thứ nhất:

Giả thuyết H1: Quy mô DN có ảnh hưởng cùng chiều đến mức độ áp dụng SMA tại các DNSX cơ khí Việt Nam.

3.2. Áp lực cạnh tranh và mức độ áp dụng SMA

Nhiều nghiên cứu trước đây đã chỉ ra rằng mức độ cạnh tranh trong ngành có thể là động lực thúc đẩy DN cải thiện hệ thống quản trị. Theo (Guilding et al., 2000), áp lực từ đối thủ buộc DN phải liên tục nâng cao năng lực phân tích thị trường, dự báo hành vi cạnh tranh và tối ưu hóa cơ cấu chi phí. Những yêu cầu này khiến KTQT truyền thống trở nên không còn đủ đáp ứng và từ đó dẫn đến nhu cầu chuyển sang sử dụng SMA như một giải pháp phù hợp hơn. Tương tự, các nghiên cứu của (Cadez & Guilding, 2008; Cinquini & Tenucci, 2007; Pavlatos, 2015) đều xác nhận rằng trong môi trường cạnh tranh ngày càng gia tăng, nhà quản trị càng cần các hệ thống thông tin đa chiều, linh hoạt và hướng ngoại và vì vậy DN có xu hướng áp dụng SMA ở mức độ cao hơn để phục vụ lập chiến lược giá, định vị sản phẩm và giám sát phản ứng của đối thủ. Trong bối cảnh DNSX cơ khí Việt Nam, áp lực cạnh tranh không chỉ đến từ các DN trong nước mà còn từ các DN FDI có

lợi thế vượt trội về công nghệ và chi phí. Vì vậy, nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

Giả thuyết H2: Áp lực cạnh tranh có ảnh hưởng cùng chiều đến mức độ áp dụng SMA tại các DNSX cơ khí Việt Nam.

3.3. Trình độ CNTT và mức độ áp dụng SMA

Công nghệ thông tin ngày càng giữ vai trò thiết yếu trong việc nâng cao hiệu quả quản trị DN. Đối với hệ thống SMA, CNTT không chỉ hỗ trợ thu thập và xử lý dữ liệu lớn mà còn cho phép tích hợp thông tin nội bộ với dữ liệu từ môi trường bên ngoài, vốn là đặc điểm cốt lõi của SMA (Elbashir, Collier, & Sutton, 2011; Granlund, 2011). Theo (Chenhall & Langfield-Smith, 1998), trình độ CNTT của DN càng cao thì khả năng triển khai và vận hành các công cụ SMA càng hiệu quả, nhờ vào khả năng xử lý dữ liệu kịp thời, chính xác. CNTT hiện đại còn giúp các nhà quản trị dễ dàng truy cập và trực quan hóa dữ liệu chiến lược, hỗ trợ lập kế hoạch và đánh giá hiệu suất theo thời gian thực (Ravichandran, Lertwongsatien, & Lertwongsatien, 2005). Ở chiều ngược lại, các DN có hạ tầng công nghệ yếu sẽ gặp khó khăn trong việc thu thập dữ liệu phức tạp từ môi trường bên ngoài, hạn chế năng lực tích hợp thông tin, từ đó cản trở việc áp dụng SMA một cách hiệu quả (Rom & Rohde, 2006). Với những phân tích trên, trình độ CNTT được xem xét như là một yếu tố tác động đến sự thay đổi thực hành KTQT hay cụ thể là vận dụng SMA. Vì vậy, nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

Giả thuyết H3: Trình độ CNTT có ảnh hưởng cùng chiều đến mức độ áp dụng SMA tại các DNSX cơ khí Việt Nam.

3.4. Chiến lược kinh doanh và mức độ áp dụng SMA

Chiến lược kinh doanh là yếu tố trung tâm định hình mục tiêu dài hạn và phương hướng phát triển của DN. Tùy theo định hướng chiến lược cụ thể, như dẫn đầu chi phí hay khác biệt hóa sản phẩm, các DN sẽ có nhu cầu khác nhau về loại thông tin phục vụ quá trình ra quyết định. (Cadez & Guilding, 2008) nhấn mạnh rằng các DN theo đuổi chiến lược khác biệt hóa hoặc đổi mới thường có xu hướng áp dụng các kỹ thuật SMA ở mức độ cao hơn nhằm phục vụ việc phân tích hành vi khách hàng, giám sát đối thủ cạnh tranh và phát triển lợi thế chiến lược. Bên cạnh đó, các DN ưu

tiên chiến lược tối ưu hóa chi phí lại tập trung nhiều hơn vào việc tối ưu hóa chuỗi giá trị, kiểm soát chi phí và cải thiện năng suất - những nội dung mà SMA cũng có thể đáp ứng hiệu quả. Như vậy, dù theo định hướng chiến lược nào, việc áp dụng SMA vẫn có tính thích ứng cao nếu được thiết kế phù hợp. Vì vậy, giả thuyết thứ tư được phát biểu như sau:

Giả thuyết H4: Chiến lược kinh doanh có ảnh hưởng cùng chiều đến mức độ áp dụng SMA tại các DNSX cơ khí Việt Nam.

3.5. Nhận thức về tính không chắc chắn của môi trường kinh doanh và mức độ áp dụng SMA

Môi trường kinh doanh hiện đại đặc trưng bởi sự biến động nhanh, khó dự đoán và chịu tác động đa chiều từ công nghệ, chính sách, thị trường và hành vi tiêu dùng. Trong bối cảnh đó, việc nhận thức về tính không chắc chắn của môi trường trở thành một yếu tố quan trọng thúc đẩy DN chủ động tìm kiếm và sử dụng các công cụ hỗ trợ ra quyết định có tính dự báo và định hướng dài hạn như SMA (Chenhall & Morris, 1986). Một số nghiên cứu thực nghiệm (Cadez & Guilding, 2008; THAO, 2022) đã cho thấy sự nhận thức cao về bất định môi trường có mối liên hệ chặt chẽ với việc áp dụng các công cụ SMA. Tác giả đề xuất giả thuyết nghiên cứu thứ năm:

Giả thuyết H5: Nhận thức về tính không chắc chắn của môi trường kinh doanh có ảnh hưởng cùng chiều đến mức độ áp dụng SMA tại các DNSX cơ khí Việt Nam.

3.6. Sự tham gia của nhà quản trị và mức độ áp dụng SMA

Theo lý thuyết hành vi tổ chức, mức độ tham gia của nhà quản trị, đặc biệt là trong giai đoạn hoạch định và thực thi chiến lược có ảnh hưởng trực tiếp đến việc lựa chọn, áp dụng và duy trì các công cụ quản trị tiên tiến như SMA (Abernethy & Bouwens, 2005). Sự hỗ trợ của nhà quản trị giúp giảm thiểu rào cản tâm lý và tổ chức trong quá trình thay đổi hệ thống quản trị, đặc biệt khi DN triển khai các kỹ thuật SMA yêu cầu sự hợp tác liên phòng ban, tích hợp thông tin từ nhiều nguồn và đầu tư vào phân tích dữ liệu có chiều sâu (Chenhall & Langfield-Smith, 1998). Nghiên cứu của (Cadez & Guilding, 2008) cũng khẳng định rằng vai trò lãnh đạo có thể thúc đẩy hoặc kìm hãm quá trình áp dụng SMA tùy

thuộc vào mức độ nhận thức chiến lược, khả năng ra quyết định và cam kết thực hiện của nhà quản trị. Tại Việt Nam, nghiên cứu (THAO, 2022) ghi nhận rằng sự tham gia của nhà quản trị là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến thực hành SMA, nhưng tác động chưa ổn định và còn phụ thuộc vào đặc điểm tổ chức và vận hóa DN. Từ những lập luận lý thuyết và bằng chứng thực nghiệm, nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

Giả thuyết H6: Sự tham gia của nhà quản trị có ảnh hưởng cùng chiều đến mức độ áp dụng SMA tại các DNSX cơ khí Việt Nam.

3.7. Trình độ của nhân viên kế toán và việc áp dụng SMA

Khác với kế toán truyền thống thường giới hạn trong phạm vi ghi nhận và báo cáo thông tin tài chính, kế toán viên trong môi trường SMA được kỳ vọng đóng vai trò tư vấn, tham mưu chiến lược và hỗ trợ nhà quản trị trong việc ra quyết định. Theo (Chenhall & Langfield-Smith, 1998), mức độ tham gia của kế toán viên vào các hoạt động quản trị, đặc biệt là hoạch định và kiểm soát chiến lược có vai trò then chốt trong việc triển khai thành công các công cụ KTQT hiện đại như SMA. (Rowe, Birnberg, & Shields, 2008) cho rằng sự chủ động, kỹ năng phân tích và khả năng phối hợp liên phòng ban của người làm kế toán là điều kiện cần thiết để SMA vận hành hiệu quả. Khi kế toán viên tham gia tích cực vào quá trình lập kế hoạch, đánh giá đối thủ, phân tích khách hàng và theo dõi thị trường, họ sẽ đóng góp đáng kể vào việc cung cấp thông tin chiến lược kịp thời và có giá trị. Từ các phân tích trên, tác giả kỳ vọng trình độ của nhân viên kế toán sẽ làm gia tăng mức độ áp dụng SMA tại các DNSX cơ khí Việt Nam. Giả thuyết H7 được phát biểu:

Giả thuyết H7: Trình độ của nhân viên kế toán có ảnh hưởng cùng chiều đến mức độ áp dụng SMA tại các DNSX cơ khí Việt Nam.

3.8. Mức độ áp dụng SMA và việc ra quyết định chiến lược

Một QĐCL hiệu quả cần hướng đến những khía cạnh cốt lõi là: (1) nâng cao độ chính xác trong xây dựng và lựa chọn chiến lược, thông qua việc sử dụng thông tin có hệ thống và căn cứ thực tiễn; (2) hỗ trợ tối ưu hóa chiến lược chi phí, đặc biệt trong các ngành sản xuất có cấu trúc chi phí phức tạp; tăng cường khả năng cạnh tranh thông qua việc đánh giá vị

thể DN trong tương quan với đối thủ và thị trường (Porter, 1985); cung cấp nền tảng để giám sát và đánh giá hiệu quả thực thi chiến lược nhằm đảm bảo sự nhất quán và khả năng điều chỉnh kịp thời (Kaplan & Norton, 1996); nâng cao năng lực thích ứng với thay đổi từ môi trường bên ngoài, nhất là trong bối cảnh công nghệ và thị trường nhiều biến động. Các kỹ thuật của SMA như chi phí chiến lược, phân tích chuỗi giá trị hay đánh giá khách hàng và đối thủ có thể tạo ra lợi thế cạnh tranh thông qua nâng cao chất lượng ra quyết định (Cadez & Guilding, 2008; Pavlatos, 2015).

Trong bối cảnh các DNSX cơ khí Việt Nam phải đối mặt với áp lực chi phí đầu vào, rủi ro thị trường và yêu cầu đổi mới công nghệ, việc RQĐCL đúng và kịp thời là yếu tố quyết định. Nghiên cứu kỳ vọng rằng những DN chủ động áp dụng SMA sẽ có khả năng cao hơn trong việc định hình chiến lược cạnh tranh, phân bổ nguồn lực và phản ứng linh hoạt trước biến động của môi trường. Vì vậy, tác giả đề xuất giả thuyết nghiên cứu thứ tám:

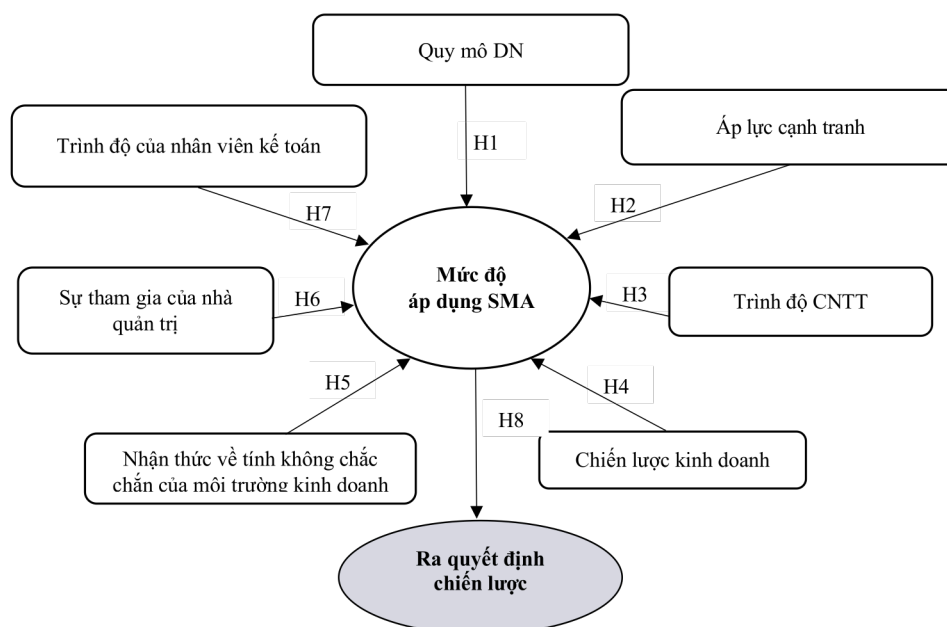
Giả thuyết H8: Mức độ áp dụng SMA có ảnh hưởng cùng chiều đến việc RQĐCL của các DNSX cơ khí Việt Nam.

Với 08 giả thuyết như đã trình bày, mô hình nghiên cứu được mô tả như Hình 1:

4. Phương pháp nghiên cứu

4.1. Thiết kế bảng hỏi và lựa chọn thang đo

Kết hợp tổng quan các nghiên cứu thực nghiệm có liên quan và trao đổi với các chuyên gia trong lĩnh vực KTQT và quản trị DN, nhóm tác giả đã xây dựng bảng khảo sát gồm 39 biến quan sát, sử dụng thang đo Likert 5 điểm nhằm ghi nhận mức độ đồng thuận của người trả lời với các nội dung khảo sát (từ “1 - Hoàn toàn không đồng ý” đến “5 - Hoàn toàn đồng ý”). Riêng biến “Quy mô DN” được đo lường thông qua giá trị Logarit tự nhiên của tổng vốn kinh doanh, tổng doanh thu và tổng tài sản của các DN thuộc mẫu khảo sát. Các biến quan sát được phát triển trên cơ sở kế thừa, chọn lọc từ các nghiên cứu trước (Anh, 2012; Cadez & Guilding, 2008; Cinquini & Tenucci, 2010; Pavlatos, 2015; Quon, 2020; Quy, 2021) và điều chỉnh nhằm đảm bảo phù hợp với bối cảnh thực tiễn của các DNSX cơ khí Việt Nam. Trước khi triển khai khảo sát chính thức, bảng hỏi được kiểm định sơ bộ thông qua phỏng vấn 15 chuyên gia thuộc 3 nhóm đối tượng: (1) nhà quản lý/giám đốc tài chính; (2) kế toán trưởng/phụ trách kế toán của DN cơ khí; (3) nhà nghiên cứu trong lĩnh vực KTQT DN. Trên cơ sở góp



(Nguồn: Đề xuất của nhóm tác giả)

Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất

ý phản hồi, nội dung bảng hỏi được điều chỉnh, hoàn thiện như sau:

- Biên “Quy mô DN” (SIZE) được đo lường thông qua 3 chỉ số: tổng nguồn vốn kinh doanh (SIZE 1); tổng tài sản (SIZE 2); tổng doanh thu (SIZE 3).

- Biên “Áp lực cạnh tranh” (COMP) có 5 quan sát phản ánh các áp lực cạnh tranh về: kênh phân phối (COMP 1); doanh thu/thị phần (COMP 2); giá (COMP 3); chất lượng và sự đa dạng của sản phẩm (COMP 4); các dịch vụ sau bán (COMP 5).

- Biên “Trình độ CNTT” (TECH) có 4 quan sát: ứng dụng CNTT trong xây dựng định hướng chiến lược (TECH 1); kỹ thuật sản xuất dựa vào công nghệ (TECH 2); sử dụng phần mềm hoạch định tổng thể ERP trong công tác kế toán và quản trị DN (TECH 3); sử dụng CNTT để cải thiện quy trình ra quyết định hoặc giải thích các quyết định (TECH 4).

- Biên “Chiến lược kinh doanh” (STRA) có 3 quan sát đo lường định hướng chiến lược: khác biệt hóa sản phẩm (STRA 1); dẫn đầu về chi phí (STRA 2); chiến lược tích hợp (STRA 3).

- Biên “Nhận thức về tính không chắc chắn của môi trường kinh doanh” (PEU) được đo lường bởi 5 quan sát: nhận thức về sự thay đổi của nền kinh tế vĩ mô và ngành (PEU 1); nhận thức những thay đổi trong quy định, chính sách của chính phủ (PEU 2); nhận thức về hành động của đối thủ cạnh tranh (PEU 3); nhận thức hành động của nhà cung cấp (PEU 4); nhận thức về xu hướng tiêu dùng (PEU 5).

- Biên “Sự tham gia của nhà quản trị” (MANA) có 4 quan sát: nhà quản trị có hiểu biết về SMA (MANA 1); nhà quản trị có nhu cầu áp dụng SMA (MANA 2); nhà quản trị chấp nhận chi phí để áp dụng các kỹ thuật SMA (MANA 3); nhà quản trị sử dụng thông tin SMA để ra quyết định (MANA 4).

- Biên “Trình độ của nhân viên kế toán” (ACCO) được đo lường bởi 3 quan sát: năng lực chuyên môn và kỹ năng nghề nghiệp (ACCO 1); khả năng phân tích vấn đề theo yêu cầu chiến lược (ACCO 2); khả năng thích ứng với môi trường luôn thay đổi trong thời đại công nghệ số (ACCO 3).

- Biên “Mức độ áp dụng SMA” (SMA) được đo lường bởi việc đánh giá mức độ áp dụng 10 kỹ thuật SMA phổ biến tại các

DNSX cơ khí Việt Nam theo kết quả phỏng vấn chuyên gia và nghiên cứu điển hình, bao gồm: chi phí thuộc tính (SMA 1); ABC (SMA 2); chi phí mục tiêu (SMA 3); chi phí theo vòng đời sản phẩm (SMA 4); chi phí Kaizen (SMA 5); chi phí chuỗi giá trị (SMA 6); chi phí chiến lược (SMA 7); phân tích lợi nhuận khách hàng (SMA 8); đánh giá chi phí đối thủ cạnh tranh (SMA 9) và chiến lược định giá (SMA 10).

- Biên “Ra quyết định chiến lược” (SDM) có 5 quan sát đánh giá mức độ ảnh hưởng của SMA đến RQĐCL: cải thiện độ chính xác của QĐCL (SDM 1); giúp DN tối ưu hóa chiến lược chi phí (SDM 2); giúp DN tối ưu hóa chiến lược cạnh tranh (SDM 3); cải thiện hiệu quả giám sát và đánh giá hiệu suất (SDM 4); giúp DN thích ứng với thay đổi thị trường (SDM 5).

4.2. Chọn mẫu và thu thập dữ liệu

Nghiên cứu giới hạn phạm vi khảo sát là các DN thành viên của Hiệp hội DN Cơ khí Việt Nam (VAMI), tập trung vào 3 nhóm ngành: sản xuất máy móc thiết bị, sản xuất linh kiện và thiết bị cho ngành công nghiệp ô tô, xe máy và sản xuất thiết bị điện, điện tử. Trong vòng 2 tháng (tháng 3 và 4 năm 2025), chúng tôi đã tiếp cận và nhận được sự đồng thuận tham gia khảo sát từ 87 trên tổng số 146 DN thuộc VAMI. Trong số này có 59 công ty cổ phần (67.8%) và 28 công ty TNHH (32.2%). Về quy mô vốn, 33 DN (38%) có vốn đăng ký từ 50 đến 100 tỷ đồng, số còn lại là các DN có vốn trên 100 tỷ đồng. Do đặc điểm của nhóm khảo sát là các DN quy mô vừa và lớn, đại diện cho các phân ngành cơ khí trọng điểm, nghiên cứu lựa chọn phương pháp lấy mẫu phi xác suất có chủ đích (judgment sampling), dựa trên tiêu chí về mức độ am hiểu chuyên môn và kinh nghiệm thực tiễn về KTQT và KTQT chiến lược. Đối tượng khảo sát gồm: nhà quản trị các cấp, giám đốc tài chính, kế toán trưởng và kế toán viên - những người được kỳ vọng có nhận thức đầy đủ về vai trò của KTQT trong hỗ trợ RQĐCL. Mỗi DN được mời gửi từ 7 đến 9 phiếu khảo sát trực tuyến thông qua nền tảng Google Docs. Tổng cộng, nhóm nghiên cứu nhận được 313 phản hồi hợp lệ trên tổng số 450 phiếu khảo sát được phát ra, đạt tỷ lệ phản hồi 69.55%. Sau bước sàng lọc để loại bỏ các phiếu thiếu thông tin hoặc không nhất

quán, 294 phiếu đã được chọn để đưa vào phân tích định lượng bằng phần mềm SmartPLS 4.0.

5. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

5.1. Đánh giá mô hình đo lường

- Đánh giá tính tin cậy: Theo (Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2019), các thang đo được coi là đáng tin cậy khi hệ số tải ngoài (outer loading) ≥ 0.7 , Cronbach's Alpha và Composite Reliability (CR) ≥ 0.7 . Trong lần chạy đầu tiên, 5 biến (COMP3, PEU5, MAN4, SMA1, SMA9, SMA10) có outer

loading nhỏ hơn 0.7 nên bị loại bỏ. Kết quả đánh giá lần thứ hai (Bảng 1), tất cả các biến còn lại đều đạt yêu cầu về outer loading, Cronbach's Alpha và CR, cho thấy thang đo có độ tin cậy cao.

- Đánh giá tính hội tụ: Tất cả các biến tiềm ẩn đều có phương sai trích trung bình (Average Variance Extracted - AVE) > 0.5 (dao động từ 0.531 đến 0.666), cho thấy mức hội tụ đạt yêu cầu (Hair và cộng sự, 2019).

- Đánh giá tính phân biệt: Giá trị phân biệt được kiểm tra bằng tiêu chí (Fornell &

Bảng 1: Kết quả kiểm tra độ tin cậy và hội tụ của thang đo

Yếu tố	Biến quan sát	Outer loading	Cronbach' Alpha	CR	AVE
Quy mô DN	SIZE 2	0.877	0.867	0.887	0.666
	SIZE 3	0.852			
	SIZE 1	0.771			
Áp lực cạnh tranh	COMP 5	0.840	0.842	0.887	0.546
	COMP 2	0.834			
	COMP 1	0.794			
	COMP 4	0.756			
Trình độ CNTT	TECH 2	0.913	0.891	0.904	0.664
	TECH 1	0.892			
	TECH 3	0.820			
	TECH 4	0.801			
Chiến lược kinh doanh	STRA 1	0.912	0.894	0.910	0.615
	STRA 2	0.886			
	STRA 3	0.733			
Nhận thức về tính không chắc chắn của môi trường kinh doanh	PEU 1	0.866	0.845	0.888	0.609
	PEU 4	0.846			
	PEU 3	0.821			
	PEU 2	0.705			
Sự tham gia của nhà quản trị	MANA 2	0.808	0.830	0.851	0.537
	MANA 3	0.799			
	MANA 1	0.712			
Trình độ của nhân viên kế toán	ACCO 1	0.818	0.821	0.827	0.596
	ACCO 2	0.785			
	ACCO 3	0.723			
Mức độ áp dụng SMA	SMA 5	0.871	0.852	0.859	0.531
	SMA 7	0.848			
	SMA 3	0.833			
	SMA 8	0.826			
	SMA 6	0.769			
	SMA 4	0.756			
Ra quyết định chiến lược	SMA 2	0.750	0.874	0.899	0.648
	SDM 4	0.920			
	SDM 2	0.870			
	SDM 3	0.833			
	SDM 5	0.815			
	SDM 1	0.771			

(Nguồn: Kết quả phân tích trên Smart PLS 4.0)

Larcker, 1981). Theo đó, một biến tiềm ẩn đạt yêu cầu khi căn bậc hai của AVE lớn hơn hệ số tương quan của biến đó với bất kỳ biến nào khác trong mô hình. Kết quả (Bảng 2) cho thấy điều kiện này được thỏa mãn, khẳng định tính phân biệt giữa các khái niệm trong mô hình.

đó, tất cả các giả thuyết H1 đến H8 đều được chấp nhận.

- Kết quả mô hình SEM cho thấy biến phụ thuộc Mức độ áp dụng SMA (SMA) chịu tác động đồng thời của 7 biến độc lập với hệ số hồi quy chuẩn hóa lần lượt là: Áp lực cạnh tranh (COMP) = 0.568; nhận thức về mức độ

Bảng 2: Kết quả kiểm định giá trị phân biệt Fornell - Lacker

	SIZE	COMP	TECH	STRA	PEU	MANA	ACCO	SMA	SDM
SIZE	0.816								
COMP	0.353	0.739							
TECH	0.169	0.568	0.815						
STRA	0.102	0.293	0.456	0.784					
PEU	0.393	0.555	0.304	0.424	0.781				
MANA	0.296	0.426	0.442	0.539	0.338	0.733			
ACCO	0.314	0.556	0.338	0.220	0.602	0.462	0.772		
SMA	0.216	0.598	0.243	0.351	0.604	0.461	0.662	0.729	
SDM	0.494	0.386	0.448	0.301	0.324	0.296	0.462	0.553	0.805

(Nguồn: Kết quả phân tích trên Smart PLS 4.0)

5.2. Kiểm định mô hình cấu trúc SEM

- Kiểm tra đa cộng tuyến: Hiện tượng đa cộng tuyến trong mô hình SEM được đánh giá thông qua hệ số phóng đại phương sai (VIF). Kết quả cho thấy tất cả các biến đều có $VIF < 3$ (Bảng 3), cho thấy mô hình không vi phạm giả định về đa cộng tuyến.

- Phân tích Bootstrap (Bảng 3) cho thấy tất cả các mối quan hệ giữa các biến đều có giá trị $p < 0.05$, hàm ý các mối liên hệ trong mô hình đều có ý nghĩa thống kê ở mức 5%. Do

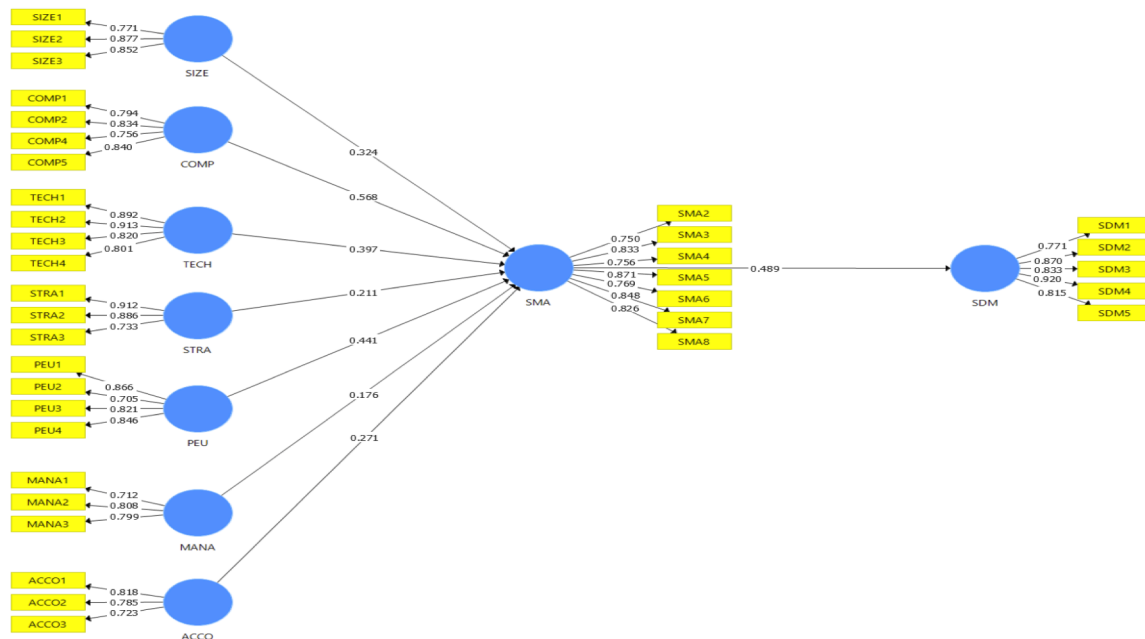
không chắc chắn của môi trường (PEU) = 0.441; trình độ CNTT (TECH) = 0.397; quy mô DN (SIZE) = 0.324; trình độ của nhân viên kế toán (ACCO) = 0.271; chiến lược kinh doanh (STRA) = 0.211; sự tham gia của nhà quản trị (MANA) = 0.176.

- Biến phụ thuộc Ra quyết định chiến lược (SDM) chịu ảnh hưởng trực tiếp từ Mức độ áp dụng SMA, với hệ số hồi quy chuẩn hóa đạt 0.489.

Bảng 3: Kết quả ước lượng mô hình (Path Coefficients)

	VIF	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Giá trị F^2	Kết luận
SIZE -> SMA	1.644	0.324	0.289	0.092	3.521	0.000	0.12	Nhỏ
COMP -> SMA	2.113	0.568	0.592	0.277	2.052	0.041	0.36	Mạnh
TECH -> SMA	1.636	0.397	0.302	0.177	2.238	0.026	0.18	TB
STRA -> SMA	2.421	0.211	0.238	0.096	2.208	0.028	0.09	Nhỏ
PEU -> SMA	2.037	0.441	0.487	0.187	2.359	0.019	0.23	TB
MANA -> SMA	0.157	0.176	0.146	0.087	2.023	0.044	0.06	Nhỏ
ACCO -> SMA	2.506	0.271	0.291	0.035	7.726	0.000	0.11	Nhỏ
SMA -> SDM	1.368	0.489	0.569	0.196	2.499	0.013	0.28	TB

(Nguồn: Kết quả phân tích trên Smart PLS 4.0)



(Nguồn: Kết quả phân tích trên Smart PLS 4.0)

Hình 2: Kết quả ước lượng PLS-SEM

Về khả năng giải thích của mô hình, giá trị R^2 hiệu chỉnh (Adjusted R^2) đạt 0.525 đối với biến SMA, và 0.379 đối với SDM, cho thấy mô hình có mức độ giải thích khá, nhưng vẫn còn dư địa cải thiện nhằm nâng cao khả năng dự báo. Kết quả này là cơ sở để tiếp tục phân tích sâu hơn về mức độ và cơ chế tác động của từng yếu tố đến áp dụng SMA và SDM trong thực tiễn DNSX cơ khí Việt Nam (Hình 2).

5.3. Thảo luận

Kết quả phân tích mô hình SEM cho thấy cả 8 giả thuyết nghiên cứu đều được chấp nhận, hàm ý rằng các yếu tố được đề xuất đều có tác động đáng kể đến mức độ áp dụng SMA cũng như ảnh hưởng của áp dụng SMA đến việc RQĐCL tại các DNSX cơ khí Việt Nam:

Trước hết, phân tích hệ số hồi quy chuẩn hóa và giá trị f^2 cho thấy Áp lực cạnh tranh (COMP) là yếu tố có tác động mạnh nhất đến mức độ áp dụng SMA ($\beta = 0.568$; $f^2 = 0.36$). Kết quả này cũng có các phát hiện trước đây của (Anh, 2012; Cadez & Guilding, 2008; Guilding et al., 2000; THAO, 2022), đồng thời phản ánh thực trạng ngành cơ khí Việt Nam hiện nay đang chịu sức ép cạnh tranh rất lớn từ các DN FDI. Áp lực cạnh tranh không chỉ đến từ công nghệ, thiết bị, nguyên vật liệu mà còn ở trình độ nhận lực, chất lượng và sự đa dạng của sản phẩm, cũng như khả năng

tiếp cận thị trường. Ngoài ra, tốc độ thay đổi công nghệ và chu kỳ sống sản phẩm ngày càng rút ngắn cũng làm gia tăng tính bất định trong sản xuất cơ khí. Những yếu tố này đã thúc đẩy các DNSX cơ khí Việt Nam cần phải áp dụng các công cụ quản trị hiện đại như SMA để phân tích thị trường, khách hàng, đối thủ, tối ưu hóa chiến lược định giá và nâng cao hiệu quả ra quyết định.

Nhận thức về tính không chắc chắn của môi trường kinh doanh (PEU) và trình độ CNTT (TECH) là hai yếu tố có tác động trung bình đến mức độ áp dụng SMA, với hệ số f^2 lần lượt là 0.23 và 0.18. Điều này cho thấy khả năng nhận diện rủi ro từ môi trường bên ngoài và vai trò của năng lực công nghệ trong thúc đẩy DN ứng dụng các công cụ quản trị hiện đại như SMA. Kết quả này tương đồng với nghiên cứu của (Cadez & Guilding, 2008; Granlund, 2011; Pavlatos, 2015; THAO, 2022) đồng thời phù hợp với bối cảnh CMCN 4.0, nơi dữ liệu lớn và môi trường kinh doanh biến động nhanh đòi hỏi thông tin quản trị phải có tính tích hợp và dự báo cao. Khi các DN có khả năng nhận diện được biến động môi trường và có nền tảng công nghệ vững chắc, họ sẽ chủ động hơn trong việc sử dụng các công cụ quản trị mang tính dự báo và tích hợp như SMA.

Quy mô DN (SIZE), trình độ của nhân viên kế toán (ACCO), chiến lược kinh doanh (STRA) và sự tham gia của nhà quản trị (MANA) đều có ảnh hưởng cùng chiều nhưng ở mức thấp hơn đến việc áp dụng SMA ($f^2 < 0.15$). Kết quả này cho thấy mặc dù các yếu tố nội tại vẫn đóng vai trò nhất định, nhưng không mạnh bằng các yếu tố thuộc về môi trường cạnh tranh và công nghệ. Đặc biệt, sự tham gia của nhà quản trị có hệ số ảnh hưởng nhỏ nhất ($f^2 = 0.06$), cho thấy vai trò lãnh đạo chiến lược trong triển khai SMA tại DN cơ khí còn hạn chế. Điều này có thể lý giải từ thực trạng đặc thù của đội ngũ quản lý tại các DN cơ khí phân lớn trưởng thành từ kỹ sư, có chuyên môn sâu về kỹ thuật nhưng còn hạn chế về kỹ năng quản lý tổng hợp. Hạn chế này khiến họ ít có xu hướng chủ động ứng dụng các công cụ quản trị hiện đại như SMA, đồng thời làm giảm hiệu quả phối hợp trong tổ chức triển khai hệ thống KTQT DN.

Quan trọng hơn cả, mô hình cho thấy, mức độ áp dụng SMA có ảnh hưởng đáng kể đến RQĐCL (SDM) ($\beta = 0.489$; $f^2 = 0.28$). Điều này khẳng định luận điểm cốt lõi của lý thuyết ra quyết định, theo đó việc sử dụng hệ thống thông tin chiến lược chất lượng cao như SMA sẽ giúp nhà quản trị cải thiện độ chính xác, khả năng dự báo và năng lực phản ứng trong quá trình hoạch định và điều chỉnh chiến lược. Mức R^2 điều chỉnh đạt 37.9% cho biến SDM cũng là mức giải thích khá, phản ánh rằng SMA có giá trị thực tiễn trong hỗ trợ các DNSX cơ khí Việt Nam trong việc RQĐCL.

6. Kết luận

Nghiên cứu này đã góp phần mở rộng hiểu biết thực nghiệm về vai trò của SMA đối với việc RQĐCL tại các DNSX cơ khí Việt Nam. Dựa trên mô hình SEM và khảo sát từ 294 đáp viên thuộc các DN thành viên của VAMI, kết quả cho thấy có 7 yếu tố ảnh hưởng đáng kể đến việc áp dụng SMA. Đặc biệt, áp lực cạnh tranh, nhận thức về sự không chắc chắn của môi trường kinh doanh và trình độ CNTT được xác định những yếu tố quan trọng hàng đầu. Từ những phát hiện này, nhóm tác giả có một số khuyến nghị:

- Thứ nhất, các DNSX cơ khí cần đầu tư nâng cao năng lực CNTT và nâng cao trình độ cho đội ngũ kế toán theo hướng chuyên sâu, có khả năng tham mưu, tham gia vào quá trình RQĐCL nhằm tăng khả năng áp dụng SMA.

- Thứ hai, các nhà quản trị cần nhận thức rõ hơn vai trò của thông tin chiến lược trong bối cảnh môi trường kinh doanh ngày càng

bất định, từ đó tăng cường sự tham gia vào quá trình vận hành SMA như một công cụ hỗ trợ định hình chiến lược.

- Thứ ba, các hiệp hội và cơ quan quản lý cần xây dựng các chương trình đào tạo thực tiễn, phổ biến kỹ thuật SMA phù hợp với đặc thù ngành cơ khí nhằm tạo điều kiện để DN chủ động ứng dụng công cụ này hiệu quả hơn trong bối cảnh cạnh tranh và chuyển đổi số ngày càng mạnh mẽ. ♦

Tài liệu tham khảo:

Abernethy, M. A., & Bouwens, J. (2005). Determinants of accounting innovation implementation. *Abacus*, 41(3), 217-240.

Anh, Đ. N. P. (2012). Nghiên cứu nhận thức ảnh hưởng đến việc vận dụng Kế toán quản trị chiến lược trong các doanh nghiệp Việt Nam. *Phát triển kinh tế*, 264, 9-15.

Argyris, C., & Kaplan, R. S. (1994). Implementing new knowledge: The case of activity-based cost. *Accounting horizons*, 8(3), 83.

Bromwich, M. (1990). The case for strategic management accounting: the role of accounting information for strategy in competitive markets. *Accounting, organizations and society*, 15(1-2), 27-46.

Cadez, S., & Guilding, C. (2008). An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. *Accounting, organizations and society*, 33(7-8), 836-863.

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.

Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (1998). The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a systems approach. *Accounting, organizations and society*, 23(3), 243-264.

Chenhall, R. H., & Morris, D. (1986). The impact of structure, environment, and interdependence on the perceived usefulness of management accounting systems. *Accounting Review*, 16-35.

Cinquini, L., & Tenucci, A. (2007). Is the adoption of Strategic Management Accounting techniques really “strategy-driven”? Evidence from a survey.

Cinquini, L., & Tenucci, A. (2010). Strategic management accounting and business strategy: a loose coupling? *Journal of Accounting & Organizational Change*, 6(2), 228-259.

Elbashir, M. Z., Collier, P. A., & Sutton, S. G. (2011). The role of organizational absorptive capacity in strategic use of business intelligence to support integrated management control systems. *The Accounting Review*, 86(1), 155-184.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.

Granlund, M. (2011). Extending AIS research to management accounting and control issues: A research note. *International journal of accounting information systems*, 12(1), 3-19.

Guilding, C., Cravens, K. S., & Tayles, M. (2000). An international comparison of strategic management accounting practices. *Management accounting research*, 11(1), 113-135.

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, 31(1), 2-24.

Kalkhouran, A. A. N., Nedaei, B. H. N., & Rasid, S. Z. A. (2017). The indirect effect of strategic management accounting in the relationship between CEO characteristics and their networking activities, and company performance. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 13(4), 471-491.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system.

Pavlatos, O. (2015). An empirical investigation of strategic management accounting in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(5), 756-767.

Porter, M. E. (1985). Competitive advantage. *New York*, 13.

Quon, P. (2020). Strategic management accounting use in Canada: An exploratory study of key techniques and factors.

Quy, B. T. T. (2021). *Các nhân tố ảnh hưởng đến việc áp dụng kế toán quản trị chiến lược và sự tác động đến thành quả hoạt động tại các doanh nghiệp sản xuất - nghiên cứu ở khu vực Đồng Nam Bộ - Việt Nam*. Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh.

Ravichandran, T., Lertwongsatien, C., & Lertwongsatien, C. (2005). Effect of information systems resources and capabilities on firm performance: A resource-based perspective.

Journal of management information systems, 21(4), 237-276.

Rom, A., & Rohde, C. (2006). Enterprise resource planning systems, strategic enterprise management systems and management accounting: A Danish study. *Journal of enterprise information management*, 19(1), 50-66.

Rowe, C., Birnberg, J. G., & Shields, M. D. (2008). Effects of organizational process change on responsibility accounting and managers' revelations of private knowledge. *Accounting, organizations and society*, 33(2-3), 164-198.

Simon, H. A. (2013). *Administrative behavior*: Simon and Schuster.

Thảo, Đ. T. T. (2022). Các nhân tố ảnh hưởng đến vận dụng kế toán quản trị chiến lược tại doanh nghiệp niêm yết trên thị trường chứng khoán Việt Nam. *Journal of Science and Technology-IUH*, 58(04).

Turner, S., & Endres, A. (2017). Strategies for enhancing small business owners' success rates. *International Journal of Applied Management and Technology*, 16(1), 3.

Summary

This study employs structural equation modeling (SEM) to analyze the factors influencing the adoption of Strategic Management Accounting (SMA) and its impact on Strategic Decision-Making (SDM) in Vietnamese mechanical manufacturing enterprises. Data were collected through a survey of 294 senior executives, chief accountants and accountants of enterprises under the Vietnam Association of Mechanical Industry (VAMI). The results indicate that all seven proposed factors significantly influence SMA adoption, ranked in descending order of impact as follows: (1) Competitive pressure; (2) Perceived environmental uncertainty; (3) Information technology capability; (4) Firm size; (5) Accountants' competence, (6) Business strategy, and (7) Management involvement. Furthermore, the findings confirm that the adoption of SMA has a significant and positive impact on SDM within the surveyed enterprises. These insights provide a practical foundation for mechanical manufacturing firms to more effectively organize their SMA systems, thereby improving the quality of decision-support information and better meeting management requirements in an increasingly volatile and competitive business environment.