

Định vị trình độ phát triển kế toán quản trị và khuyến nghị cho các doanh nghiệp Việt Nam

Phạm Thanh Trà¹

Ngày nhận bài: 12/02/2026 | Ngày gửi phản biện: 04/3/2026 | Ngày duyệt đăng: 26/3/2026

Tóm tắt: Bài viết nhằm đánh giá trình độ phát triển kế toán quản trị của doanh nghiệp Việt Nam dựa trên đối sánh với các mô hình quốc tế, đồng thời xác định những rào cản chi phối mức độ vận dụng kế toán quản trị hiện nay. Nghiên cứu sử dụng phương pháp tổng thuật có hệ thống các mô hình phát triển kế toán quản trị và tổng hợp bằng chứng thực nghiệm theo lĩnh vực và quy mô doanh nghiệp. Kết quả cho thấy, phần lớn doanh nghiệp Việt Nam vẫn dừng ở các giai đoạn đầu, chủ yếu áp dụng các kỹ thuật truyền thống, trong khi việc áp dụng các kỹ thuật hiện đại còn hạn chế. Các rào cản chính gồm hành lang pháp lý chưa hoàn thiện, nhận thức quản trị chưa đầy đủ, mức độ sẵn sàng công nghệ thấp và năng lực chuyên môn của đội ngũ kế toán quản trị còn thiếu. Bài viết đưa ra một số hàm ý chính sách sau để việc vận dụng kế toán quản trị trong các doanh nghiệp sản xuất Việt Nam được phổ biến và hiệu quả hơn.

Từ khóa: Kế toán quản trị, trình độ phát triển kế toán quản trị

Positioning the Development Level of Management Accounting and Recommendations for Vietnamese Enterprises

Abstract: This paper aims to assess the level of management accounting (MAC) development in Vietnamese enterprises based on a comparison with international models, and to identify the barriers influencing the current level of MAC adoption. The study uses a systematic synthesis of MAC development models (IFAC, Nishimura, Waweru) and synthesizes empirical evidence by sector and enterprise size. The analysis results show that most Vietnamese enterprises are still in the early stages, mainly applying traditional techniques such as budgeting, costing, and cost-volume-profit analysis; while the application of modern techniques is limited. The main barriers include an incomplete legal framework, insufficient management awareness, low technological readiness, and a lack of professional capacity among MAC staff. The novelty of the research lies in building an integrated benchmarking framework for three stages and proposing a roadmap for perfecting international accounting towards modernization, linked to institutional improvement, investment in digital transformation, and human resource development.

Keywords: Management accounting, level of development of management accounting.

1. Giới thiệu

Trong bối cảnh cạnh tranh gia tăng và chuyển đổi số diễn ra mạnh mẽ, nhu cầu hoàn thiện hệ thống thông tin phục vụ quản trị trở nên cấp thiết đối với các doanh nghiệp Việt Nam. Kế toán quản trị (KTQT) giữ vai trò quan trọng trong việc cung cấp thông tin cho lập kế hoạch, kiểm soát và ra quyết định, đồng thời phản ánh mức độ hiện đại hóa trong quản trị doanh nghiệp. Trên thế giới, sự phát triển của KTQT được mô tả qua các mô hình giai đoạn, cho thấy sự chuyên dịch từ các kỹ thuật truyền thống tập trung vào kiểm soát chi phí sang các công cụ hướng chiến lược, tập trung vào tạo giá trị và tích hợp thước đo phi tài chính (IFAC, 1998; Nishimura, 2003; Waweru, 2010).

Tại Việt Nam, các nghiên cứu thực nghiệm cho thấy, KTQT đã được triển khai ở nhiều lĩnh vực nhưng vẫn chủ yếu dừng lại ở các kỹ thuật truyền thống thuộc giai đoạn 1 và 2 theo mô hình IFAC. Việc áp dụng các kỹ thuật hiện đại như chi phí mục tiêu, ABC/ABM, thẻ điểm cân bằng hoặc phân tích chuỗi giá trị còn hạn chế. Những rào cản chủ yếu gồm hành lang pháp lý chưa hoàn thiện, mức độ nhận thức của nhà quản trị còn hạn chế, ứng dụng công nghệ thấp, chi phí triển khai cao và năng lực chuyên môn của đội ngũ KTQT chưa đáp ứng yêu cầu. Điều này đặt ra nhu cầu đánh giá hệ thống hơn về trình độ phát triển KTQT trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam ngày càng đối diện nhiều áp lực cạnh tranh.

¹ Trường Đại học Tân Trà

Xuất phát từ thực tiễn đó, bài viết tập trung: (i) Hệ thống hóa các mô hình phát triển KTQT quốc tế; (ii) Phân tích thực trạng trình độ phát triển KTQT tại doanh nghiệp Việt Nam; và (iii) Đề xuất các khuyến nghị nhằm thúc đẩy vận dụng KTQT hiện đại, phù hợp với yêu cầu quản trị trong thời kỳ hội nhập và chuyển đổi số.

2. Mô hình các giai đoạn phát triển của KTQT trên thế giới

2.1. Giai đoạn phát triển KTQT theo Liên đoàn kế toán quốc tế

Liên đoàn kế toán quốc tế (IFAC) (1998) đã công bố một báo cáo giải thích cho sự phát triển KTQT ở Mỹ và các quốc gia châu Âu. Nội dung báo cáo mô tả quá trình phát triển của KTQT thành bốn giai đoạn dựa trên mức độ phức tạp về phạm vi và mục đích của KTQT, cụ thể như sau:

- *Giai đoạn 1 (trước năm 1950)*: Trọng tâm trong giai đoạn này là việc tính toán chi phí sản xuất sản phẩm và kiểm soát bằng cách sử dụng dữ liệu báo cáo tài chính. Các kỹ thuật phân tích tài chính được sử dụng rộng rãi trong giai đoạn này.

- *Giai đoạn 2 (1950-1965)*: Trọng tâm của giai đoạn này là lập kế hoạch và kiểm soát với đặc trưng là những kỹ thuật hỗ trợ phân tích ra quyết định (Abdel và Luther, 2006). Các kỹ thuật KTQT phổ biến được giới thiệu bao gồm các kỹ thuật như chi phí định mức, phân tích quan hệ giữa chi phí, sản lượng, lợi nhuận (CVP), phân tích điểm hoà vốn, và kế toán trách nhiệm.

- *Giai đoạn 3 (1965-1985)*: Giai đoạn này tập trung vào giảm lãng phí nguồn lực bằng cách cắt giảm những hoạt động không tạo ra giá trị. Bên cạnh đó, môi trường kinh doanh hiện đại nhiều biến động yêu cầu những thông tin chi tiết cho việc ra quyết định làm cho việc tính giá và phân bổ chi phí truyền thống không còn phù hợp. Vì vậy, các kỹ thuật tính giá dựa trên hoạt động (ABC) và quản trị dựa trên hoạt động (ABM) là những kỹ thuật điển hình của KTQT trong giai đoạn này

- *Giai đoạn 4 (từ những năm 1985 trở về sau)*: Giai đoạn này trọng tâm KTQT hướng đến việc tạo ra các giá trị và hỗ trợ xây dựng chiến lược bằng cách sử dụng các kỹ thuật phân tích khách hàng, đối thủ cạnh tranh, thị trường và sự cải tiến của doanh nghiệp. Các kỹ thuật KTQT như sản xuất tinh gọn (JIT), thẻ điểm cân bằng (BSC) và KTQT chiến lược đã được nhiều học giả cho rằng có thể đáp ứng được yêu cầu quản trị trong giai đoạn này.

2.2. Giai đoạn phát triển KTQT theo Nishimura

Nishimura (2003) đã mô tả sự phát triển của KTQT dành riêng cho các quốc gia châu Á dựa trên quan điểm từ quản lý dựa trên chi phí đến quản lý dựa trên lợi nhuận. Cụ thể, sự phát triển của KTQT vẫn trải qua bốn giai đoạn lần lượt là KTQT sơ khai, KTQT truyền thống, KTQT định lượng, và KTQT tích hợp.

- *Giai đoạn 1*: Được gọi là KTQT sơ khai hoặc là KTQT phi hệ thống. Trong giai đoạn này hoạt động kinh doanh được quản lý thông qua các chỉ số tài chính hoặc phân tích so sánh để đáp ứng các yêu cầu quản lý và kiểm soát. Một số phương pháp trong giai đoạn này như phân tích tỷ số tài chính, chi phí thực tế.

- *Giai đoạn 2*: Được gọi là KTQT truyền thống và kiểm soát chi phí là một đặc tính quan trọng trong giai đoạn này. Việc kiểm soát chi phí của quản lý cấp trung và cấp thấp quan trọng hơn việc ra quyết định của các nhà quản lý cấp cao. Các kỹ thuật KTQT trong giai đoạn này để quản lý kinh doanh vì tập trung chủ yếu vào việc nâng cao hiệu quả và cải thiện năng suất như dự toán, chi phí định mức, phân tích C-V-P, và kế toán trách nhiệm.

- *Giai đoạn 3*: Được gọi là KTQT theo định lượng, mang đặc tính chiến thuật kết hợp với một phần tư duy chiến lược. Giai đoạn này KTQT nhấn mạnh thông tin về môi trường kinh doanh, ra quyết định để đạt được lợi nhuận tối ưu và kiểm soát quá trình hoạch định lợi nhuận dựa trên việc áp dụng các công thức toán học. Một số kỹ thuật trong giai đoạn này như mô hình hàng tồn kho, phương sai dự báo lợi nhuận và chi phí cơ hội.

- *Giai đoạn 4*: Được gọi là KTQT tích hợp mang đặc tính chiến lược và được phát triển sau những năm 1980. Thông tin KTQT không chỉ để xử lý các nghiệp vụ mà còn tích hợp với hệ thống kiểm soát khác nhằm giúp quản lý chi phí chiến lược, tối ưu hóa các quyết định và quản lý kinh doanh toàn cầu. Các kỹ thuật KTQT trong giai đoạn này liên quan đến chiến lược thị trường và hệ thống kiểm soát kinh

doanh, như chi phí mục tiêu, chi phí dựa trên hoạt động, chi phí Kaizen, chi phí chất lượng, phân tích vòng đời sản phẩm, thể điểm cân bằng, và chuỗi giá trị.

2.3. Giai đoạn phát triển KTQT theo Waweru

Waweru (2010) nhìn nhận sự phát triển của KTQT gắn liền với các lý thuyết kinh tế trong mỗi giai đoạn phát triển, cụ thể:

- *Giai đoạn 1 (trước những năm 1960)*: Được gọi là giai đoạn “thông lệ cũ” dựa trên chân lý tuyệt đối và các nguyên tắc quản lý bắt nguồn từ quan điểm kỹ thuật. Những kỹ thuật KTQT truyền thống được sử dụng trong giai đoạn này để tính toán chi phí và hệ thống quản lý dựa trên các tiêu chuẩn.

- *Giai đoạn 2 (từ 1960 đến 1980)*: Giai đoạn này sử dụng lý thuyết đại diện (Agency theory) trong việc ràng buộc pháp lý giữa các đối tác kinh doanh. Theo đó, nhà quản lý là bên đại diện sẽ hành động vì lợi ích tốt nhất của mình và không phải lúc nào cũng mang lại lợi ích tốt nhất cho cổ đông. Như vậy, cổ đông sẽ thiết kế biện pháp ứng phó thông qua việc sử dụng hệ thống KTQT để giám sát hiệu quả. Vì vậy, trọng tâm của KTQT trong giai đoạn này chuyển từ nguyên tắc kiểm soát chi phí sang cung cấp thông tin cho việc lập kế hoạch và kiểm soát.

- *Giai đoạn thứ 3 (từ 1980 đến 1990)*: Là giai đoạn phát triển dựa trên lý thuyết bối cảnh với tiền đề là sự phù hợp giữa các yếu tố bối cảnh và sự kiểm soát sẽ mang đến kết quả mong muốn cho doanh nghiệp. Theo đó, hệ thống KTQT chịu ảnh hưởng bởi các yếu tố như môi trường bên ngoài, công nghệ, cơ cấu tổ chức, quy mô khi xác định cơ cấu tối ưu cho hệ thống KTQT.

- *Giai đoạn thứ 4 (từ năm 1990 đến nay)*: Là giai đoạn KTQT chiến lược phát triển dựa trên các lý thuyết quản trị chiến lược. Một số lý thuyết có thể kể đến như lý thuyết dựa trên cạnh tranh và tối đa hóa lợi nhuận, lý thuyết dựa trên tài nguyên, lý thuyết dựa trên nguồn nhân lực. Trong giai đoạn này, KTQT được xem như một tập hợp các kỹ thuật định hướng bên ngoài để phân tích dữ liệu về doanh nghiệp, đối thủ cạnh tranh, giám sát và phát triển chiến lược của doanh nghiệp.

3. Thực trạng trình độ phát triển KTQT tại các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay

Nguyễn Thị Kim Ngọc và cộng sự (2023) nghiên cứu 216 doanh nghiệp dệt may Việt Nam. Nghiên cứu đánh giá về trình độ phát triển KTQT dựa theo mô hình IFAC ở góc độ ngành, đặc biệt là ngành dệt may. Kết quả nghiên cứu với phương pháp phân tích thống kê và phân tích cụm chỉ ra rằng các doanh nghiệp dệt may Việt Nam đang sử dụng các công cụ kế toán quản trị ở các giai đoạn phát triển khá thấp. Nhóm dự toán và tính giá được sử dụng nhiều nhất trong các doanh nghiệp dệt may Việt Nam. Các công cụ KTQT truyền thống vẫn được các doanh nghiệp dệt may sử dụng chủ yếu. Các doanh nghiệp dệt may Việt Nam chủ yếu đang ở giai đoạn 2 và 3 theo mô hình phát triển IFAC. Điều này có thể cho thấy các doanh nghiệp dệt may Việt Nam hiện nay vẫn chủ yếu chú trọng vào cung cấp thông tin để lập kế hoạch và kiểm soát quản lý, xác định và kiểm soát chi phí; bắt đầu dịch chuyển dần lên vai trò phức tạp hơn trong việc tạo ra giá trị thông qua sử dụng nguồn lực hiệu quả.

Nguyễn Thị Phương Dung và cộng sự (2021) nghiên cứu định vị trình độ phát triển kế toán quản trị và các nhân tố ảnh hưởng tới trình độ phát triển kế toán quản trị tại các doanh nghiệp sản xuất (DNSX) và thương mại Việt Nam theo mô hình IFAC. Kết quả khảo sát là phần lớn các doanh nghiệp (69,3%) có trình độ phát triển kế toán quản trị thấp thuộc hai giai đoạn đầu tiên của mô hình IFAC, chỉ có (30,7%) doanh nghiệp đã áp dụng kế toán quản trị hiện đại của giai đoạn 3 và 4. Tỷ lệ áp dụng kế toán quản trị ở các doanh nghiệp sản xuất cao hơn so với các doanh nghiệp thương mại. Các phương pháp kế toán quản trị được áp dụng tại các doanh nghiệp hiện nay chủ yếu là kế toán quản trị truyền thống.

Phạm Đình Tuấn (2025) nghiên cứu tỷ lệ vận dụng kỹ thuật KTQT trong các doanh nghiệp Việt Nam theo hai nhóm KTQT truyền thống và KTQT đương đại dựa trên quan điểm về mặt thời gian phát triển KTQT. Kết quả nghiên cứu cho thấy, phần lớn các doanh nghiệp có quy mô vừa và lớn tại Việt Nam hiện đang vận dụng đồng thời các kỹ thuật KTQT truyền thống và KTQT đương đại. Tuy nhiên, tần suất áp dụng các kỹ thuật KTQT truyền thống cao hơn so với những kỹ thuật KTQT đương đại. Một số kỹ thuật KTQT đương đại như đánh giá thành quả dựa trên thước đo phi tài chính và phân tích vị thế cạnh tranh có xu hướng được quan tâm.

Nguyễn Thị Diễm Trinh (2025) nghiên cứu thực trạng việc áp dụng KTQT tại các doanh nghiệp xây dựng (DNXD) Việt Nam theo mô hình IFAC. Kết quả khảo sát cho thấy, tất cả các DNXD trong mẫu nghiên cứu đã áp dụng KTQT, thể hiện sự thay đổi tích cực trong cách tiếp cận quản lý và vận

hành doanh nghiệp. Việc áp dụng KTQT giúp doanh nghiệp theo dõi và tối ưu hóa các yếu tố này, đảm bảo việc phân bổ nguồn lực hiệu quả. Phần lớn DNXD hiện nay vẫn tập trung vào các công cụ cơ bản thuộc giai đoạn 1 và giai đoạn 2, trong khi sự tiếp cận với các công cụ hiện đại hơn thuộc giai đoạn 3 và giai đoạn 4 còn nhiều hạn chế. Trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế và sự phát triển của công nghệ quản lý, một số DNXD tại Việt Nam đã bắt đầu tiếp cận và sử dụng các công cụ KTQT hiện đại, đặc biệt là những công cụ thuộc giai đoạn 4, cho thấy doanh nghiệp đang chuyển dịch từ việc chỉ tập trung vào quản lý chi phí sang tối ưu hóa giá trị, nhấn mạnh việc sử dụng hiệu quả các nguồn lực để tạo lợi thế cạnh tranh. Đây là bước tiến quan trọng giúp các doanh nghiệp không chỉ gia tăng hiệu quả quản lý mà còn nâng cao năng lực cạnh tranh trong ngành xây dựng, vốn đòi hỏi sự cạnh tranh về chi phí, chất lượng, và thời gian thực hiện dự án.

4. Một số khó khăn, hạn chế trong vận dụng kế toán quản trị tại các doanh nghiệp Việt Nam

Hiện nay, các doanh nghiệp Việt Nam phần lớn chỉ vận dụng các kỹ thuật KTQT truyền thống thuộc giai đoạn 1 và 2 theo mô hình IFAC, trong khi các công cụ hiện đại phục vụ phân tích và hỗ trợ ra quyết định chiến lược vẫn được áp dụng rất hạn chế. Một số hạn chế cụ thể như sau:

Hành lang pháp lý chưa hoàn thiện. Mặc dù Luật Kế toán (2015) và Thông tư 53/2006/TT BTC đã đưa ra các định nghĩa và định hướng chung liên quan đến KTQT, nhưng hệ thống văn bản pháp lý vẫn chưa cụ thể hóa các chuẩn mực, quy trình hay hướng dẫn chi tiết để doanh nghiệp triển khai KTQT một cách thống nhất (Bộ Tài chính, 2006, 2015). Sự thiếu đồng bộ trong chính sách khiến việc vận dụng KTQT trong thực tiễn còn manh mún, tùy thuộc vào nhận thức và điều kiện của từng doanh nghiệp

Hạn chế về nhận thức của nhà quản lý đối với vai trò của KTQT. Nhiều nhà quản lý vẫn coi KTQT chỉ là phần mở rộng của kế toán tài chính, tập trung vào lập dự toán và kiểm soát chi phí, thay vì nhận thức đây là hệ thống thông tin hỗ trợ lập kế hoạch, ra quyết định và quản trị chiến lược. Do đó, KTQT chưa được đầu tư thích đáng và việc ứng dụng các kỹ thuật hiện đại như thể điểm cân bằng hay phân tích chuỗi giá trị còn rất hạn chế.

Mức độ ứng dụng công nghệ và chuyển đổi số còn thấp. Trong bối cảnh chuyển đổi số đang trở thành xu thế toàn cầu, nhiều doanh nghiệp Việt Nam vẫn chưa đầu tư đúng mức vào các hệ thống thông tin quản trị như ERP, phần mềm phân tích dữ liệu hoặc công cụ hỗ trợ dự báo. Điều này dẫn đến KTQT không thể tiếp cận các kỹ thuật hiện đại đòi hỏi mức độ tự động hóa và tích hợp dữ liệu cao.

Rào cản về chi phí triển khai KTQT. Chi phí đầu tư để triển khai KTQT được xem là rào cản lớn đối với doanh nghiệp Việt Nam. Đặc biệt, các doanh nghiệp nhỏ và vừa thường không đủ nguồn lực tài chính để triển khai đồng bộ hệ thống KTQT, dẫn tới việc chỉ áp dụng ở mức tối thiểu, thiếu tính chiến lược. Điều này làm giảm hiệu quả và giới hạn phạm vi vận dụng KTQT.

Văn hóa quản trị doanh nghiệp chưa tạo điều kiện cho KTQT phát huy hiệu quả. Văn hóa quản trị doanh nghiệp Việt Nam vẫn chịu ảnh hưởng bởi tư duy quản lý dựa trên kinh nghiệm, thiếu sự phối hợp thông tin giữa các bộ phận và chưa hình thành hệ thống kiểm soát nội bộ rõ ràng. Điều này làm hạn chế khả năng triển khai KTQT, bởi KTQT chỉ có thể phát huy hiệu quả khi doanh nghiệp có quy trình thông tin minh bạch, trách nhiệm phân quyền rõ ràng và cam kết của nhà quản lý trong việc sử dụng dữ liệu cho ra quyết định.

Năng lực chuyên môn của đội ngũ kế toán còn hạn chế. Trình độ và kỹ năng của đội ngũ kế toán cũng là một rào cản quan trọng trong việc triển khai KTQT. Phần lớn nhân sự kế toán tại doanh nghiệp Việt Nam được đào tạo theo hướng kế toán tài chính, thiếu kiến thức về phân tích định lượng, mô hình hóa thông tin và các kỹ thuật KTQT hiện đại. Điều này khiến nhiều doanh nghiệp mặc dù có nhu cầu áp dụng KTQT nhưng không đủ nguồn lực chuyên môn để triển khai hiệu quả, dẫn đến tình trạng KTQT chỉ dừng ở mức truyền thống.

5. Khuyến nghị

Từ kết quả trên, tác giả gợi ý một số hàm ý chính sách sau để việc vận dụng kế toán quản trị trong các doanh nghiệp sản xuất Việt Nam được phổ biến và hiệu quả hơn:

Thứ nhất, hoàn thiện hành lang pháp lý và cơ chế hướng dẫn. Đây là yếu tố quan trọng nhất tác động đến việc có vận dụng kế toán quản trị trong các doanh nghiệp hay không. Vì thế, cần thiết lập môi trường pháp lý đầy đủ về tổ chức hoạt động KTQT như ban hành những văn bản quy định rõ ràng về vai

trò, chức năng, nhiệm vụ và việc tổ chức, triển khai KTQT trong doanh nghiệp. Bên cạnh đó, Nhà nước và tổ chức nghề nghiệp kế toán cần triển khai các chương trình hỗ trợ trực tiếp, gián tiếp cho các doanh nghiệp tiếp cận với kế toán quản trị đồng thời tăng cường gia tăng vai trò quản lý, đào tạo bồi dưỡng chuyên môn cho đội ngũ kế toán của các tổ chức nghề nghiệp kế toán, hay tuyên truyền, quảng bá, thúc đẩy về tầm quan trọng, nội dung và kỹ thuật KTQT cũng như các mô hình KTQT trên các phương tiện đại chúng để doanh nghiệp thấy rõ sự cần thiết phải tổ chức hệ thống kế toán quản trị.

Thứ hai, nâng cao nhận thức của nhà quản trị về vai trò của KTQT. Nhà quản lý doanh nghiệp cần thay đổi tư duy và cách nhìn về KTQT khi thực hiện các chức năng quản trị của mình, đồng thời cần nhận thức vai trò và tầm quan trọng của thông tin từ bộ phận KTQT cung cấp để chỉ đạo, thúc đẩy và kiểm soát các hoạt động, mục tiêu chiến lược. Để KTQT được triển khai hiệu quả, cần tăng cường đào tạo và hội thảo chuyên môn nhằm giúp nhà quản trị hiểu rõ vai trò của KTQT trong lập kế hoạch, kiểm soát và ra quyết định chiến lược. Việc phổ biến các mô hình hiện đại như IFAC và thông lệ quốc tế sẽ góp phần thay đổi tư duy quản trị truyền thống.

Thứ ba, đẩy mạnh ứng dụng công nghệ và chuyển đổi số trong KTQT. Để theo kịp yêu cầu phân tích quản trị hiện đại, doanh nghiệp cần đầu tư vào các nền tảng số như hệ thống ERP, công cụ phân tích hiệu quả hoạt động, dashboard quản trị và dữ liệu lớn. Sự kết hợp giữa KTQT và công nghệ sẽ giúp nâng cao chất lượng dự báo và hỗ trợ quyết định chính xác hơn

Thứ tư, tối ưu hóa chi phí triển khai KTQT. Doanh nghiệp có thể áp dụng KTQT theo lộ trình phù hợp với quy mô và nguồn lực; bắt đầu bằng các công cụ cốt lõi như dự toán linh hoạt, phân tích C-V-P rồi phát triển dần các kỹ thuật chiến lược. Việc lựa chọn giải pháp phần mềm phù hợp chi phí và tận dụng nguồn tư vấn bên ngoài cũng giúp giảm gánh nặng tài chính.

Thứ năm, đổi mới văn hóa doanh nghiệp. Cần xây dựng môi trường làm việc có sự hợp tác, gắn kết chặt chẽ hay sự chia sẻ, hỗ trợ lẫn nhau theo chiều ngang giữa các nhân viên và theo chiều dọc giữa lãnh đạo và các nhân viên không phân biệt phòng ban trong đơn vị góp phần thúc đẩy sự thành công khi vận dụng kế toán quản trị trong doanh nghiệp.

Thứ sáu, đổi mới trình độ nhân viên kế toán. Tăng cường đầu tư đội ngũ nhân viên am hiểu về kế toán quản trị đồng thời có nghiệp vụ về kế toán tài chính và sử dụng thành thạo các phần mềm hỗ trợ xử lý và kết xuất thông tin từ nguồn dữ liệu một cách nhanh chóng và có hiệu quả hay tuyển dụng nhân sự mới có chuyên môn về kế toán quản trị là rất cần thiết để đáp ứng yêu cầu của công tác kế toán và kế toán quản trị. Đào tạo kế toán viên tương lai và hiện tại nên chú trọng bồi dưỡng, nâng cao nghiệp vụ chuyên môn về kế toán quản trị như tham gia sinh hoạt, học tập bồi dưỡng thường xuyên và liên tục ở các hội nghề nghiệp hay nghe giảng và nói chuyện chuyên đề các chuyên gia nhằm tăng tính thực tế về mô hình kế toán quản trị.

Tài liệu tham khảo

1. Nguyễn Thị Phương Dung và cộng sự (2021). Các nhân tố ảnh hưởng đến trình độ phát triển kế toán quản trị tại doanh nghiệp sản xuất và thương mại Việt Nam. *Tạp chí Kinh tế & Phát triển*, 291 (9/2021), tr. 86-96
2. Nguyễn Thị Kim Ngọc (2023). *Các nhân tố ảnh hưởng đến vận dụng kế toán quản trị và tác động đến thành quả hoạt động của các doanh nghiệp dệt may ở Việt Nam*. Luận án tiến sĩ kinh tế. Đại học Đà Nẵng.
3. Phạm Đình Tuấn (2024). *Ảnh hưởng của kế toán quản trị đến thành quả doanh nghiệp Việt Nam*. Luận án tiến sĩ kinh tế. Đại học Đà Nẵng.
4. IFAC (1998). International Management Accounting Practice Statement: Management Accounting Concept. *Financial and Management Accounting Committee*
5. Nguyễn Thị Diễm Trinh (2025). *Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến việc áp dụng kế toán quản trị tại các doanh nghiệp xây dựng Việt Nam*. Luận án Tiến sĩ kinh tế. Học viện Tài chính.
6. Nishimura, A. (2003). *Management Accounting: Feed forward and Asian perspectives*. New York, NY: Palgrave Macmillan
7. Waweru, N. M. (2010). The origin and evolution of management accounting: a review of the theoretical framework. *Problems and Perspectives in Management*, 8(3), 165-182