

**BỘ CÔNG THƯƠNG  
ĐẠI HỌC CÔNG NGHIỆP HÀ NỘI**



**LÊ THỊ NGỌC MAI**

**NGHIÊN CỨU KẾ TOÁN QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC TRONG CÁC  
DOANH NGHIỆP XÂY DỰNG VIỆT NAM**

Ngành: Kế toán

Mã số: 9340301

**TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ**

**Hà Nội - 2026**

**Công trình được hoàn thành tại:**

**ĐẠI HỌC CÔNG NGHIỆP HÀ NỘI – BỘ CÔNG THƯƠNG**

*Người hướng dẫn khoa học:*

- 1. PGS.TS. Nguyễn Thị Hồng Nga**
- 2. PGS.TS. Nguyễn Minh Thành**

*Phản biện 1:*

*Phản biện 2:*

*Phản biện 3:*

Luận án được bảo vệ tại Hội đồng đánh giá luận án tiến sĩ cấp Trường và họp tại Đại học Công nghiệp Hà Nội vào hồi... giờ, ngày ... tháng ... năm ...

**Có thể tìm hiểu luận án tại:**

- Thư viện Đại học Công nghiệp Hà Nội
- Thư viện Quốc gia Việt Nam

## MỞ ĐẦU

### 1.1 Tính cấp thiết của chủ đề nghiên cứu

Trong bối cảnh toàn cầu hóa, chuyên đổi số và yêu cầu phát triển bền vững (ESG), môi trường kinh doanh của doanh nghiệp ngày càng biến động nhanh và cạnh tranh gay gắt, đòi hỏi các nhà quản trị phải đưa ra quyết định chiến lược dựa trên hệ thống thông tin đa chiều, kịp thời và có độ tin cậy cao. Những phê phán của Johnson and Kaplan (1987), (Kaplan, 1996) đối với kế toán quản trị truyền thống khi nhấn mạnh rằng hệ thống kế toán hiện hữu không còn đáp ứng được yêu cầu ra quyết định và kiểm soát trong môi trường kinh doanh biến động nhanh đã mở ra một bước ngoặt quan trọng trong tư duy và thực hành kế toán quản trị. Trước quan điểm này Viện kế toán quản trị công chứng Anh (CIMA) đã đưa ra nhận định “kế toán quản trị cần có sự tiên hóa trong tư duy và phương pháp thay vì cách mạng”. Chính điều này đã đưa đến sự điều chỉnh mạnh mẽ kế toán quản trị tạo nền tảng cho sự hình thành và phát triển của kế toán quản trị chiến lược theo hướng tiếp cận mới nhấn mạnh vai trò của thông tin kế toán trong hoạch định, thực thi và kiểm soát chiến lược doanh nghiệp.

Ngành xây dựng với những đặc tính về kinh tế và kỹ thuật riêng biệt, tạo nên sự khác biệt căn bản so với ngành sản xuất hay dịch vụ. Messner (2016) đã khẳng định bối cảnh ngành nghề là một yếu tố then chốt quyết định thiết kế của hệ thống kế toán quản trị. Đặc thù của hoạt động kinh doanh như quy mô dự án lớn, chu kỳ đầu tư dài, rủi ro hợp đồng cao, chi phí vốn lớn và cơ cấu tổ chức phức tạp khiến việc quản lý chi phí, dự báo dòng tiền, kiểm soát hiệu quả đầu tư trở thành thách thức lớn. Những biến động mạnh của thị trường bất động sản, giá nguyên vật liệu và ảnh hưởng của đại dịch Covid-19 trong những năm gần đây càng làm tăng áp lực lên hiệu quả hoạt động và khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp xây dựng. Trong bối cảnh đó, việc vận dụng kế toán quản trị chiến lược (SMA) giúp các doanh nghiệp xây dựng định vị chiến lược, tối ưu hóa nguồn lực và nâng cao năng lực cạnh tranh là nhu cầu cấp thiết.

Thực tiễn tại Việt Nam cho thấy, việc áp dụng SMA trong các doanh nghiệp nói chung và đặc biệt là doanh nghiệp xây dựng vẫn còn hạn chế. Các DNXD chủ yếu tập trung triển khai các kỹ thuật liên quan trực tiếp đến quản trị chi phí dự án, nhằm kiểm soát chi phí, tối ưu hóa sử dụng nguồn lực và giảm thiểu rủi ro ngắn hạn. Các công cụ SMA được sử dụng chủ yếu phục vụ cho mục tiêu cạnh tranh dự án và quản lý chi phí hiệu quả. Những công cụ này hỗ trợ tốt cho quản lý chi phí ngắn hạn và cạnh tranh dự án, nhưng chưa đáp ứng đầy đủ yêu cầu phân tích chiến lược toàn diện, dự báo rủi ro dài hạn và ra quyết định chiến lược. Các kỹ thuật chiến lược dài hạn, đòi hỏi dữ liệu đa chiều, hệ thống quản trị hiện đại và khả năng phân tích tổng thể như so sánh điểm chuẩn Benchmarking hay BSC vẫn còn được áp dụng hạn chế. Bên cạnh hạn chế về kỹ thuật, vai trò của kế toán viên trong quá trình ra quyết định chiến lược cũng còn yếu. Kế toán viên hiện thiếu năng lực phi tài chính, đặc biệt là hiểu biết về quy trình xây dựng, kỹ thuật công trình và chuỗi

cung ứng, khiến thông tin cung cấp khó trở thành dữ liệu chiến lược hữu ích. Đồng thời, văn hóa doanh nghiệp mang tính kỹ thuật cao còn hạn chế sự tham gia của kế toán viên vào các quyết định trọng yếu về dự án. Ngoài ra, hệ thống dữ liệu chưa tích hợp đầy đủ thông tin phi tài chính (tiền độ, chất lượng, mức độ hài lòng khách hàng) cũng làm hạn chế khả năng triển khai các công cụ chiến lược như BSC hay LCC.

Các nghiên cứu trong nước và nước ngoài về SMA mới chỉ tập trung vào các lĩnh vực như sản xuất, du lịch, khách sạn hay y tế, trong khi ngành xây dựng là một lĩnh vực chiếm tỷ trọng lớn trong GDP, sử dụng nhiều nguồn lực xã hội và có tác động lan tỏa mạnh mẽ đến nền kinh tế thì lại chưa được quan tâm nghiên cứu đúng mức. Việc thiếu các nghiên cứu chuyên sâu trong bối cảnh đặc thù của doanh nghiệp xây dựng trên thị trường chứng khoán đã tạo ra khoảng trống trong lý luận và thực tiễn về SMA tại Việt Nam.

Xuất phát từ những lý do trên, tác giả lựa chọn nghiên cứu đề tài “Nghiên cứu kế toán quản trị chiến lược trong các doanh nghiệp xây dựng Việt Nam” cho luận án của mình. Nghiên cứu này không chỉ góp phần làm rõ cơ sở lý luận và thực tiễn về SMA trong bối cảnh đặc thù của ngành xây dựng, mà còn giúp xác định các yếu tố ảnh hưởng đến việc áp dụng SMA, đồng thời đánh giá tác động của việc áp dụng SMA đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu sẽ cung cấp bằng chứng khoa học hữu ích cho nhà quản trị doanh nghiệp, nhà hoạch định chính sách và các bên liên quan trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh và hiệu quả quản trị của doanh nghiệp xây dựng Việt Nam trong giai đoạn hội nhập và phát triển bền vững.

## **1.2 Mục tiêu nghiên cứu**

Để thực hiện được mục tiêu tổng quát trên luận án này hướng đến các mục tiêu cụ thể sau:

- ✓ Hệ thống hóa và làm rõ cơ sở lý luận về kế toán quản trị chiến lược làm nền tảng cơ sở cho nghiên cứu thực trạng và đề xuất các khuyến nghị.
- ✓ Khảo sát và phân tích thực trạng vận dụng kế toán quản trị chiến lược trong các DNXD Việt Nam nhằm đánh giá mức độ áp dụng các kỹ thuật SMA trong thực tế cho thấy sự cần thiết phải áp dụng SMA trong DNXD.
- ✓ Xác định các nhân tố ảnh hưởng đến việc áp dụng SMA trong DNXD, kiểm định các giả thuyết nghiên cứu nhằm làm rõ mối quan hệ giữa các nhân tố này với mức độ áp dụng SMA.
- ✓ Đề xuất các chính sách nhằm thúc đẩy vận dụng SMA trong các DNXDVN, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động và năng lực cạnh tranh chiến lược cho các DN.

## **1.3 Câu hỏi nghiên cứu**

Để hướng tới các mục tiêu nghiên cứu cụ thể ở trên, nghiên cứu này được thực hiện nhằm trả lời các câu hỏi sau:

*Câu hỏi 1:* Khung lý thuyết về kế toán quản trị chiến lược trong các doanh nghiệp là gì?

*Câu hỏi 2:* Thực trạng vận dụng và các nhân tố ảnh hưởng đến vận dụng SMA trong các DN XD VN như thế nào?

*Câu hỏi 3:* Ảnh hưởng của việc vận dụng SMA đến hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp xây dựng Việt Nam như thế nào?

*Câu hỏi 4:* Cần có những khuyến nghị nào nhằm thúc đẩy việc vận dụng SMA trong các doanh nghiệp xây dựng Việt Nam?

#### **1.4 Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

- **Đối tượng nghiên cứu:** Luận án nghiên cứu kế toán quản trị chiến lược trong các doanh nghiệp xây dựng Việt Nam.

- **Phạm vi nghiên cứu:**

- **Về không gian:** Luận án lựa chọn tập trung nghiên cứu các DN XD VN trên ba sàn chứng khoán là HNX, HOSE và UPCOM nhằm đảm bảo tính khả thi (hạ tầng và nhân sự) và tính cấp thiết (yêu cầu thông tin) trong nghiên cứu vận dụng SMA.
- **Về thời gian:** Nghiên cứu được thực hiện từ tháng 7/2023 đến nay, trong đó thực hiện phỏng vấn chuyên gia từ tháng 8/2024 – 12/2024 và tháng 9/2025, thực hiện khảo sát từ tháng 3/2025 – 7/2025.

#### **1.5 Kết cấu của luận án**

*Luận án được cấu trúc thành 3 chương như sau:*

*Chương 1:* Lý luận chung về kế toán quản trị chiến lược trong doanh nghiệp

*Chương 2:* Thực trạng kế toán quản trị chiến lược trong các doanh nghiệp xây dựng Việt Nam.

*Chương 3:* Khuyến nghị tăng cường vận dụng kế toán quản trị chiến lược trong các doanh nghiệp xây dựng Việt Nam.

#### **1.6 Đóng góp mới của luận án**

Về mặt lý luận

- Luận án làm phong phú hơn khái niệm SMA.
- Hệ thống hóa các kỹ thuật kế toán quản trị chiến lược, làm rõ nội dung, chức năng và vai trò của từng SMAT (như kỹ thuật kế toán chi phí thuộc tính, kế toán chi phí theo chuỗi giá trị, chất lượng, so sánh điểm chuẩn, mô hình BSC...) trong hỗ trợ ra quyết định chiến lược.
- Xây dựng mô hình nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến việc vận dụng SMA tại các DN XD VN, từ đó đóng góp thêm vào lý thuyết nghiên cứu về SMA.

Về mặt thực tiễn

- Luận án đánh giá thực trạng vận dụng SMA tại các DN XD VN, từ đó giúp các nhà quản trị thấy rõ được mức độ ứng dụng, điểm mạnh và hạn chế vận dụng SMA tại các DN XD hiện nay.

- Xác định các yếu tố chủ yếu ảnh hưởng đến việc vận dụng SMA trong DNXD, từ đó giúp doanh nghiệp có định hướng cải thiện hệ thống kế toán quản trị để hỗ trợ tốt hơn cho chiến lược kinh doanh.
- Đề xuất các giải pháp thực tiễn nhằm tăng cường việc ứng dụng SMA tại các DNXDVN, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động dài hạn.

## CHƯƠNG 1

### LÝ LUẬN CHUNG VỀ KẾ TOÁN QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC TRONG DOANH NGHIỆP

#### 1.1 Lịch sử phát triển và khái niệm kế toán quản trị chiến lược

##### 1.1.1 Lịch sử phát triển của kế toán quản trị chiến lược

Quá trình phát triển của SMA được chia thành các giai đoạn sau:

\* Giai đoạn khởi nguồn (1980s)

Trong những năm 1980, nhiều học giả trên thế giới bắt đầu chỉ ra rằng kế toán quản trị truyền thống không còn đáp ứng được nhu cầu thông tin của nhà quản lý trong bối cảnh cạnh tranh toàn cầu và sự phát triển mạnh mẽ của khoa học công nghệ.

\* Giai đoạn hình thành và định nghĩa của kế toán quản trị chiến lược (1981–1990):

Sau giai đoạn khủng hoảng về “tính thích hợp” của KTQT truyền thống, các học giả bắt đầu tìm kiếm những hướng tiếp cận mới nhằm kết nối giữa thông tin kế toán và chiến lược kinh doanh. Chính trong bối cảnh đó, SMA ra đời, mở đầu cho một hướng phát triển mới trong lĩnh vực kế toán quản trị hiện đại.

\* Giai đoạn phát triển kỹ thuật và công cụ của kế toán quản trị chiến lược (1990–2000)

Bước sang thập niên 1990, SMA bắt đầu bước vào giai đoạn phát triển mạnh mẽ với sự ra đời và hoàn thiện của nhiều công cụ, phương pháp và kỹ thuật mới, nhằm hỗ trợ cho việc liên kết giữa kế toán, chiến lược và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Nếu như giai đoạn trước tập trung vào khái niệm và định nghĩa thì giai đoạn này đánh dấu sự chuyển mình từ lý thuyết sang ứng dụng thực tiễn.

\* Giai đoạn trưởng thành và thực nghiệm của kế toán quản trị chiến lược (2000 – nay)

Từ những năm 2000 trở lại đây, SMA bước vào giai đoạn trưởng thành về lý luận và mở rộng phạm vi nghiên cứu thực nghiệm. Trọng tâm của các công trình trong giai đoạn này chuyển từ việc xác định “SMA là gì” sang việc đo lường mức độ vận dụng, xác định các yếu tố ảnh hưởng, và đánh giá hiệu quả của việc áp dụng SMA trong thực tiễn doanh nghiệp.

##### 1.1.2 Khái niệm kế toán quản trị chiến lược

###### 1.1.2.1 Khái niệm chiến lược của doanh nghiệp

Để hiểu được kế toán quản trị chiến lược, trước hết, cần phải hiểu về chiến lược của doanh nghiệp. Chiến lược là một kế hoạch toàn diện bao gồm các hoạt động nhằm hướng tới việc hoàn thành các mục tiêu của tổ chức và duy trì kết quả vượt trội hơn so với các đối thủ cạnh tranh (Nguyễn Thu Hà và cộng sự, 2022). Chiến lược là kết quả của quá trình lập kế hoạch mang tính hệ thống, được triển khai ở nhiều cấp độ với định hướng dài hạn, bao gồm việc xác định mục tiêu và các chính sách nhằm hiện thực hóa mục tiêu đó. Quá trình xây dựng chiến lược mang tính chủ động và định hướng, trong khi thực thi chiến lược là giai đoạn chuyển hóa các định hướng đã lựa chọn thành hành động cụ thể.

### **1.1.2.2 Khái niệm quản trị chiến lược**

Quản trị chiến lược thực chất là một chuỗi các hành động được lập kế hoạch tập trung vào các quyết định quản lý và hành động nhằm mục đích chung là mang lại hiệu quả hoạt động và lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

### **1.1.2.3 Khái niệm kế toán quản trị chiến lược**

Theo Guilding, Cravens và cộng sự (2000) kế toán quản trị chiến lược là tấm gương phản chiếu của kế toán quản trị, với các thông tin được sắp xếp cho các quyết định và kiểm soát chiến lược. Họ cũng nhấn mạnh tầm quan trọng của các đối thủ trong việc phát triển khái niệm chiến lược và tầm quan trọng của các quyết định chiến lược. Kế toán quản trị chiến lược là công cụ cung cấp thông tin cho nhà quản trị thực hiện các chức năng hoạch định chiến lược, kiểm soát, đánh giá hiệu quả chiến lược và ra các quyết định chiến lược.

## **1.2 Các nội dung của kế toán quản trị chiến lược**

Trong nghiên cứu của nhóm Cadez & Guilding được thực hiện tại 2 quốc gia là Slovenia và Úc đã tổng hợp 16 kỹ thuật SMA và phân thành 5 nhóm là chi phí, lập kế hoạch kiểm soát và đo lường hiệu quả, quyết định chiến lược, kế toán đối thủ cạnh tranh và kế toán khách hàng. Tuy nhiên, để đảm bảo chiều sâu phân tích, phù hợp với mục tiêu nghiên cứu và đặc thù bối cảnh nghiên cứu tại các DNXD trên TTCK tại Việt Nam, luận án chỉ tập trung trình bày và phân tích chi tiết 7 kỹ thuật SMA cốt lõi, bao gồm: (1) Kế toán chi phí theo thuộc tính; (2) Kế toán chi phí theo vòng đời sản phẩm; (3) Kế toán chi phí chất lượng; (4) Kế toán chi phí theo mục tiêu; (5) Kế toán chi phí chuỗi giá trị; (6) So sánh điểm chuẩn; (7) Hệ thống đo lường hiệu suất tích hợp (Balanced Scorecard).

### **\* Kế toán chi phí theo thuộc tính**

Kế toán chi phí theo thuộc tính là một kỹ thuật trong kế toán quản trị chiến lược, trong đó chi phí được phân bổ cho sản phẩm hoặc dịch vụ dựa trên các thuộc tính hoặc đặc điểm cụ thể của chúng. Kỹ thuật này tập trung vào việc hiểu rõ tác động chi phí của từng thuộc tính sản phẩm, điều này rất quan trọng trong việc ra quyết định chiến lược. Kỹ thuật này đặc biệt hữu ích trong môi trường mà sản phẩm có nhiều đặc điểm khác nhau, và việc hiểu chi phí của từng thuộc tính sẽ giúp cung cấp thông tin về giá cả, thiết kế sản phẩm và khả năng sinh lời (Roslender and Hart, 2003).

### **\* Kế toán chi phí theo vòng đời sản phẩm**

Kế toán quản trị chi phí theo vòng đời sản phẩm (LCC) là quy trình ước tính và tập hợp toàn bộ chi phí trong cả vòng đời của một loại sản phẩm. Kỹ thuật này xem xét tất cả các chi phí liên quan từ giai đoạn mua sắm hoặc sản xuất ban đầu đến vận hành, bảo trì, và cuối cùng là loại bỏ hoặc tái chế (Kerdlap and Cornago, 2020).

### **\* Kế toán quản trị chi phí chất lượng sản phẩm**

Kế toán quản trị chi phí chất lượng sản phẩm là kỹ thuật kế toán quản trị chiến lược nhằm xác định chi phí liên quan tới chất lượng của sản phẩm và dịch vụ. Đây là một công cụ để tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

### **\* Kế toán quản trị chi phí theo mục tiêu**

Chi phí mục tiêu là kỹ thuật quản trị chi phí được sử dụng nhằm đạt được lợi nhuận đã đặt ra. Chi phí mục tiêu là một công cụ khích lệ và tạo thuận lợi cho việc liên kết giữa các bộ phận của qui trình chế tạo (RS and Atkinson, 1989).

### **\* Kế toán quản trị chi phí chuỗi giá trị**

Kế toán quản trị chi phí chuỗi giá trị là một kỹ thuật quản trị chi phí dựa trên phân tích về chuỗi giá trị của Porter's (1985) là “chuỗi các hoạt động của doanh nghiệp từ khâu lựa chọn nguyên liệu đầu vào cho tới khi sản phẩm hàng hóa được chuyển tới tay người tiêu dùng cuối cùng”.

### **\* So sánh điểm chuẩn**

Rank Xerox (1979) đưa ra khái niệm so sánh điểm chuẩn là một quy trình liên tục có hệ thống nhằm đo lường những công ty được coi là dẫn đầu trong các lĩnh vực để từ đó xác định được các tiêu chuẩn về kinh doanh, quy trình sản xuất và là mục tiêu hướng tới cho các doanh nghiệp khác (Nguyễn Vũ Việt & Mai Ngọc Anh, 2020).

### **\* Thẻ điểm cân bằng**

Thẻ điểm cân bằng (Balanced ScoreCard - BSC) được phát triển đầu tiên bởi Kaplan và Norton vào năm 1992 nhằm đo lường, đánh giá và kiểm soát các bộ phận trong doanh nghiệp toàn diện hơn, đặt các mục tiêu riêng của từng bộ phận trong mối quan hệ với mục tiêu chung chiến lược của doanh nghiệp, và điều này phù hợp hơn với phương pháp quản trị toàn diện trong thời đại ngày nay của các doanh nghiệp (Kaplan and Norton, 2005).

## **1.3 Vai trò của kế toán quản trị chiến lược đối với doanh nghiệp**

### **1.3.1 Hỗ trợ ra quyết định chiến lược**

Theo Simmonds (1981) đã xác định rằng một trong những vai trò chủ yếu của SMA là hỗ trợ các nhà quản lý trong việc ra quyết định chiến lược. Simmonds lập luận rằng SMA không chỉ cung cấp thông tin tài chính mà còn thông tin phi tài chính để giúp các nhà lãnh đạo hiểu rõ hơn về môi trường cạnh tranh và lựa chọn chiến lược phù hợp.

### **1.3.2 Đo lường và đánh giá hiệu quả chiến lược**

Bromwich (1990) đã nhấn mạnh rằng SMA không chỉ giúp trong việc phân tích chi phí mà còn hỗ trợ việc đánh giá hiệu quả của các chiến lược đã triển khai. Ông chỉ ra rằng SMA giúp doanh nghiệp giám sát, điều chỉnh chiến lược và đánh giá các mục tiêu dài hạn.

### **1.3.3 Tối ưu hóa chi phí và nguồn lực**

Nghiên cứu của Guilding (2000) đã so sánh các thực tiễn SMA giữa các quốc gia khác nhau và chỉ ra rằng SMA không chỉ hỗ trợ trong việc ra quyết định chiến lược mà còn có vai trò quan trọng trong việc tối ưu hóa chi phí và nguồn lực.

### **1.3.4 Phân tích tạo ra lợi thế cạnh tranh và thị trường**

Bằng cách cung cấp thông tin chi tiết về chi phí, giá trị, và lợi nhuận từ các hoạt động kinh doanh, SMA giúp doanh nghiệp tối ưu hóa các yếu tố cấu thành chi phí và tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững.

### **1.3.5 Hỗ trợ quản lý rủi ro chiến lược trong môi trường thay đổi**

SMA không chỉ giúp phân tích chi phí mà còn giúp quản lý và giảm thiểu các rủi ro liên quan đến chiến lược, từ đó đảm bảo sự ổn định và phát triển bền vững cho doanh nghiệp (Bromwich, 1990).

### **1.3.6. Hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp**

Trong các nghiên cứu của các tác giả trước đã xem xét ảnh hưởng của việc vận dụng kỹ thuật SMA đến thành quả hoạt động như (Cadez and Guilding, 2008) đã khảo sát tại 193 DN Slovenia cũng phát hiện vận dụng SMA có tác động làm tăng thành quả hoạt động. Họ giải thích rằng các kỹ thuật SMA cung cấp thông tin kịp thời, chính xác và đáng tin cậy cho nhà quản trị về yếu tố mang lại thành công trong và ngoài tổ chức, do đó vận dụng các kỹ thuật SMA này sẽ cải thiện hoạt động sản xuất kinh doanh và chức năng ra quyết định làm tăng thành quả hoạt động.

## **1.4 Các nhân tố ảnh hưởng đến vận dụng kế toán quản trị chiến lược**

### **1.4.1. Các lý thuyết nền xây dựng mô hình nghiên cứu**

#### **1.4.1.1. Lý thuyết ngẫu nhiên (Contingency Theory)**

Lý thuyết ngẫu nhiên đề cao vai trò cũng như ảnh hưởng của các yếu tố tình huống tới từng hoạt động của DN, trong đó có bốn yếu tố là môi trường, kinh nghiệm, quy mô và công nghệ là những yếu tố chính (Lawrence and Lorsch, 1967).

#### **1.4.1.2. Lý thuyết khuếch tán đổi mới**

Lý thuyết khuếch tán đổi mới (Diffusion of Innovations Theory) do Everett M. Rogers (1962, 2003) phát triển, giải thích quá trình một ý tưởng, công nghệ hoặc phương pháp mới được truyền bá và được chấp nhận trong một hệ thống xã hội theo thời gian. Trong phạm vi nghiên cứu về tổ chức, đổi mới không nhất thiết phải là một phát minh hoàn toàn mới đối với nhân loại, mà quan trọng hơn, đó là việc chấp nhận và triển khai một ý tưởng, quy trình hoặc hệ thống quản trị mới đối với chính đơn vị áp dụng (Damanpour, 1991); (Rogers, Singhal và cộng sự, 2014). Theo Rogers (2003), một thông lệ kế toán quản trị được coi là đổi mới nếu nó được các nhà quản trị trong doanh nghiệp nhận thức là mới so với các phương thức truyền thống mà họ đang vận hành.

#### **1.4.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến vận dụng kế toán quản trị chiến lược**

Các nghiên cứu quốc tế và trong nước đã chỉ ra rằng việc vận dụng SMA chịu tác động đồng thời từ nhiều nhóm nhân tố, trong đó có thể tổng hợp thành ba nhóm chính: (1) Nhóm nhân tố chiến lược và quản lý; (2) Nhóm nhân tố cơ cấu, quy mô và nguồn lực doanh nghiệp; (3) Nhóm nhân tố môi trường và công nghệ

## CHƯƠNG 2

### THỰC TRẠNG KẾ TOÁN QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC TRONG CÁC DOANH NGHIỆP XÂY DỰNG TRÊN THỊ TRƯỜNG CHỨNG KHOÁN VIỆT NAM

#### 2.1 Đặc điểm ngành xây dựng ảnh hưởng đến thực trạng vận dụng kế toán quản trị chiến lược tại các doanh nghiệp xây dựng Việt Nam

Ngành xây dựng có những đặc điểm nổi bật riêng có và khác biệt so với các ngành sản xuất hay dịch vụ truyền thống, dẫn đến đòi hỏi phải có những yêu cầu thông tin quản trị đặc thù. Những đặc thù này tạo nên áp lực và cũng là động lực cho việc vận dụng SMA nhằm nâng cao hiệu quả quản trị chi phí, ra quyết định và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp xây dựng Việt Nam.

Các đặc thù của ngành xây dựng bao gồm đặc điểm dự án, rủi ro cao, cạnh tranh mạnh, chuỗi cung ứng phức tạp và yêu cầu minh bạch đã tạo ra nhu cầu lớn đối với các kỹ thuật SMA. Những đặc điểm này khiến SMA trở thành công cụ quản trị thiết yếu, hỗ trợ doanh nghiệp kiểm soát chi phí chiến lược, tăng khả năng trúng thầu, nâng cao hiệu quả dự án, quản trị rủi ro và chất lượng, tăng năng lực cạnh tranh dài hạn.

#### 2.2 Phương pháp nghiên cứu sử dụng để tìm hiểu thực trạng kế toán quản trị chiến lược trong các doanh nghiệp xây dựng Việt Nam

##### 2.2.1 Phương pháp định tính

Để đánh giá thực trạng vận dụng SMA tại các DN XD VN, luận án sử dụng phương pháp kết hợp định tính và định lượng nhằm phản ánh một cách đầy đủ thực trạng vận dụng SMA trong thực tế. Căn cứ vào tổng quan nghiên cứu, luận án xác định phạm vi nghiên cứu nội dung của SMA sẽ tập trung vào SMATs. Với phương pháp định tính, tổng quan nghiên cứu lý thuyết đúc rút được 16 SMATs, NCS đã tiến hành phỏng vấn chuyên sâu đối với các nhà khoa học (nhóm A) gồm 5 đối tượng được lựa chọn là những người có công trình nghiên cứu về KTQT, SMA hoặc tài chính tại các DN XD về sự phù hợp của SMATs trong các DN XD VN. Kết quả phỏng vấn đối tượng nhóm A đã chỉ ra nhóm SMATs phù hợp áp dụng tại các DN XD VN.

##### 2.2.2. Phương pháp định lượng

##### 2.2.2.1 Giả thuyết nghiên cứu, mô hình nghiên cứu

###### \* Giả thuyết nghiên cứu

Từ nghiên cứu về tổng quan và các lý thuyết nền, tác giả đã dự kiến các nhân tố ảnh hưởng đến việc áp dụng SMA tại các doanh nghiệp xây dựng niêm yết tại Việt Nam. Mô hình được thiết lập dựa vào các nghiên cứu trước và phát triển để phù hợp với đặc điểm của đối tượng nghiên cứu là các DN XD niêm yết tại Việt Nam. Tiếp đó, tác giả tham vấn ý kiến chuyên gia và điều chỉnh một lần nữa để phù hợp nhất với điều kiện thực tế ở các DN XD niêm yết tại Việt Nam. Giả thuyết nghiên cứu được xây dựng như sau:

*Giả thuyết H1: Định hướng thị trường có ảnh hưởng tích cực đến vận dụng SMA trong các doanh nghiệp xây dựng.*

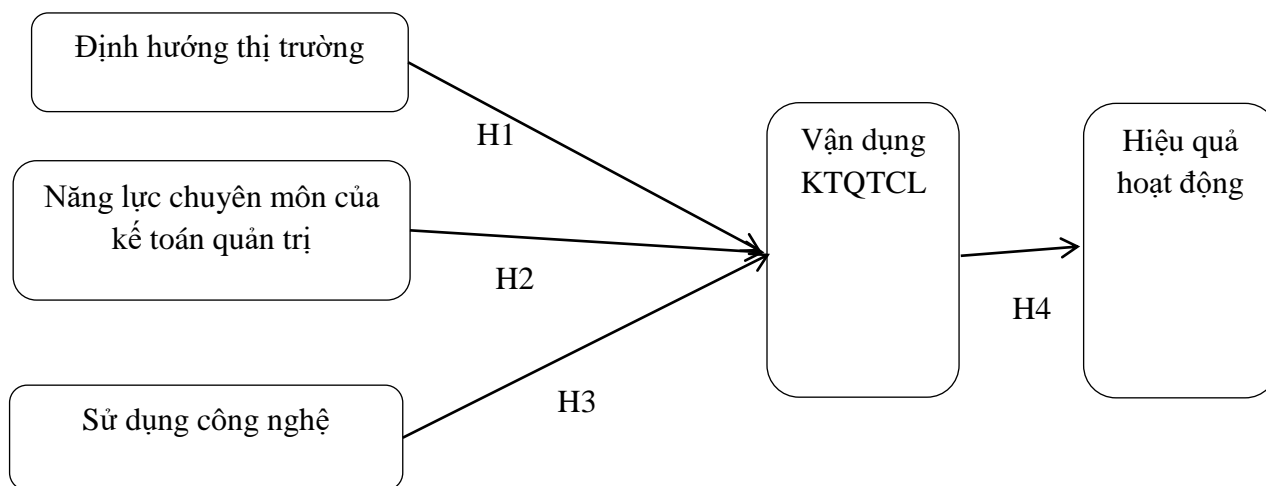
*Giả thuyết H2: Năng lực chuyên môn của nhân viên kế toán quản trị có ảnh hưởng tích cực đến vận dụng SMA trong các doanh nghiệp xây dựng.*

*Giả thuyết H3: Sử dụng công nghệ ảnh hưởng tích cực đến vận dụng SMA trong các doanh nghiệp xây dựng.*

*Giả thuyết H4: Vận dụng SMA ảnh hưởng thuận chiều đến hiệu quả hoạt động của các DNXD tại Việt Nam.*

### \* Mô hình nghiên cứu

Dựa trên cơ sở lý thuyết và tổng quan nghiên cứu trước đề xuất mô hình nghiên cứu các nhân tố tác động đến vận dụng SMA, trên cơ sở kế thừa và điều chỉnh phù hợp với bối cảnh DNXDVN. Trong đó, biến độc lập là các nhân tố ảnh hưởng đến vận dụng SMA trong DNXD và biến phụ thuộc là hiệu quả hoạt động qua biến trung gian là vận dụng SMA. Mọi quan hệ này được thể hiện thông qua các giả thuyết H1, H2, H3, H4. Các mối quan hệ được trình bày trong mô hình nghiên cứu sau:



**Hình 2.1. Mô hình nghiên cứu**

*Nguồn: Tác giả tổng hợp*

### Quy trình nghiên cứu

Để kiểm định khung lý thuyết của nghiên cứu tác giả tiến hành phân tích các bước như thống kê mô tả mẫu nghiên cứu, kiểm định độ tin cậy của các thang đo cấu trúc sử dụng trong nghiên cứu, cụ thể, tác giả tiến hành nghiên cứu định lượng như sau:

Để phân tích dữ liệu, tác giả sử dụng phần mềm SPSS25 để mã hóa và làm sạch dữ liệu, bên cạnh đó còn phân tích các bước như thống kê mô tả, kiểm định độ tin cậy của thang đo và phân tích nhân tố khám phá EFA. Sau đó, các thang đo đạt chuẩn sẽ được đưa vào phần mềm AMOS 24 để tiến hành các bước phân tích nhân tố khẳng định CFA và kiểm định mô hình cấu trúc tuyến tính SEM để kiểm định giả thuyết. Cụ thể, tác giả tiến hành các bước phân tích sau:

- Thống kê mô tả
- Kiểm định độ tin cậy của thang đo

- Phân tích nhân tố khám phá EFA
- Phân tích nhân tố khẳng định CFA
- Phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM, kiểm định các giả thuyết nghiên cứu thông qua mô tả các mối quan hệ giữa các nhân tố.

#### **2.2.2.2 Xây dựng bộ thang đo nhân tố ảnh hưởng tới kế toán quản trị chiến lược**

Mô hình nghiên cứu được phát triển dựa trên nghiên cứu tổng hợp về SMA của Cadez và Guilding (2008), trong đó SMA chịu ảnh hưởng bởi các nhân tố thuộc lý thuyết ngẫu nhiên. Kế thừa và điều chỉnh cho bối cảnh ngành xây dựng Việt Nam, mô hình đề xuất xem xét tác động của 3 nhân tố là định hướng thị trường, năng lực chuyên môn của nhân viên kế toán quản trị, sử dụng công nghệ đến áp dụng kế toán quản trị chiến lược. Điều này đảm bảo sự chặt chẽ và đáng tin cậy cho thang đo SMA khi đánh giá được cả về khía cạnh áp dụng các kỹ thuật SMA trong doanh nghiệp và sự tham gia của nhân viên kế toán sẽ là điều kiện cần để giúp các kỹ thuật SMA này được thực hiện.

#### **2.2.2.3 Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu**

Mục đích của nghiên cứu là nghiên cứu ảnh hưởng của các nhân tố đến vận dụng SMA và tác động đến hiệu quả kinh doanh tại các DNXD Việt Nam. Do đó, tác giả phát bảng khảo sát tới các đối tượng là các nhà quản lý và kế toán tại các DNXD trên thị trường chứng khoán. Tác giả tiến hành phát đi 650 bảng câu hỏi, thu về được 379 bảng hỏi, bảng câu hỏi có câu cho phép gạn lọc các đáp viên để thực hiện tốt mục đích của nghiên cứu. Sau khi loại bỏ những câu trả lời không phù hợp và dữ liệu phẳng thu được 350 dữ liệu đáp ứng đủ điều kiện, đây cũng là cỡ mẫu chính thức của nghiên cứu.

### **2.3 Thực trạng sử dụng các kỹ thuật kế toán quản trị chiến lược trong các doanh nghiệp xây dựng Việt Nam**

Để đánh giá thực trạng áp dụng các kỹ thuật SMA tại các DNXDVN, luận án sử dụng phương pháp kết hợp định tính và định lượng nhằm phản ánh một cách đầy đủ mức độ vận dụng trong thực tế.

#### **(1) Kết quả nghiên cứu định tính**

Kết quả phỏng vấn theo nguyên tắc bão hòa thông tin với 5 nhà khoa học và 11 chuyên gia quản lý cấp cao tại các doanh nghiệp xây dựng niêm yết cho thấy các kỹ thuật SMA có ý nghĩa cốt lõi trong bối cảnh ngành xây dựng gồm kế toán chi phí theo mục tiêu, kế toán chi phí theo vòng đời dự án, phân tích đối thủ cạnh tranh và so sánh điểm chuẩn, kế toán chi phí chất lượng, kế toán chi phí theo chuỗi giá trị và hệ thống đo lường hiệu suất cân bằng (BSC).

#### **(2) Kết quả nghiên cứu định lượng**

Trên cơ sở 350 bảng hỏi hợp lệ thu thập từ các DNXD trên TTCK Việt Nam, dữ liệu được xử lý bằng SPSS và phân tích thống kê mô tả nhằm xác định mức độ áp dụng của từng kỹ thuật SMA. Các chỉ tiêu thống kê sử dụng gồm giá trị trung bình (mean), độ lệch chuẩn, phương sai và tần suất sử dụng.

Nhìn chung, kết quả định lượng phù hợp với đánh giá của chuyên gia trong nghiên cứu định tính, cho thấy việc vận dụng SMA tại DN XD mới dừng ở mức độ ban đầu, tập trung vào các kỹ thuật liên quan trực tiếp đến quản trị chi phí dự án, trong khi các kỹ thuật mang tính phân tích chiến lược toàn diện vẫn được áp dụng hạn chế. Các kỹ thuật có tính chất phục vụ cạnh tranh dự án, kiểm soát chi phí và giảm thiểu rủi ro (TC, QC, LCC) được áp dụng nhiều hơn. Các kỹ thuật mang tính chiến lược dài hạn, đòi hỏi dữ liệu đa chiều và hệ thống quản trị hiện đại (Benchmarking, BSC) vẫn còn hạn chế. Việc áp dụng SMA phụ thuộc lớn vào năng lực kế toán, sử dụng công nghệ và định hướng thị trường của doanh nghiệp.

## **2.4 Thực trạng vai trò kế toán quản trị chiến lược đối với hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp xây dựng Việt Nam**

Kết quả phân tích định lượng trên cho thấy vai trò quan trọng của kế toán quản trị chiến lược trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Từ đó đặt ra yêu cầu cần tìm hiểu các nhân tố ảnh hưởng đến việc vận dụng SMA tại các DN XD Việt Nam. Từ đó đưa ra các giải pháp cụ thể để gắn với thực tế hoạt động kinh doanh tại các DN XD để đạt được các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp.

## **2.4 Phân tích các nhân tố ảnh hưởng tới vận dụng kế toán quản trị chiến lược trong các doanh nghiệp xây dựng Việt Nam**

### **2.5.1 Kiểm định độ tin cậy của thang đo**

Hệ số tin cậy Cronbach's Alpha được sử dụng trước để loại bỏ các biến không phù hợp. Kết quả phân tích độ tin cậy của các thang đo cho thấy hệ số Cronbach's alpha chung bằng của từng thang đo đều  $>0.6$  đồng thời không xuất hiện biến quan sát nào có hệ số Cronbach's alpha nếu loại biến lớn hơn Cronbach's alpha chung, hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát đều đáp ứng điều kiện lớn hơn 0.3. Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo thể hiện tất cả các yếu tố mà tác giả sử dụng đều đáp ứng đủ độ tin cậy và phù hợp để đưa vào phân tích nhân tố khám phá EFA.

### **2.5.2 Phân tích nhân tố khám phá EFA**

Kết quả phân tích EFA cho ta biết, có 5 nhóm nhân tố được rút trích từ 28 chỉ báo ban đầu (vì cả 5 nhóm nhân tố có giá trị Eigenvalue  $>1$  và tổng phương sai rút trích của 1 nhân tố chính là 67.831% ( $>50\%$ ). Điều này cho biết, các nhân tố rút trích giải thích được 67.831% biến thiên của các dữ liệu điều tra, nên có thể khẳng định dữ liệu là phù hợp để thể hiện phân tích nhân tố.

### **2.5.3 Phân tích nhân tố khẳng định CFA**

#### **- Kiểm định tính đơn hướng của thang đo**

Các chỉ tiêu đều đạt mức tốt riêng chỉ số GFI tuy bằng  $0.897 < 0.9$  nhưng vẫn có thể được chấp nhận do chênh lệch này là 0.003 không quá lớn (Hair, Risher và cộng sự, 2019). Các chỉ tiêu mà nghiên cứu sử dụng để đánh giá tính đơn hướng của thang đo phù hợp với toàn bộ các tiêu chí đã đặt ra. Do đó, các định nghĩa mà tác giả sử dụng trong

nghiên cứu đảm bảo tính đơn hướng và mô hình nghiên cứu phù hợp với dữ liệu thị trường. Bên cạnh kiểm định tính đơn hướng của thang đo, nghiên cứu còn tiến hành kiểm định thêm độ hội tụ, phân biệt, độ tin cậy của các thang đo mà tác giả sử dụng để tránh những sai sót có thể gặp phải, góp phần đóng góp vào cả lý luận lẫn thực tiễn.

**- Kiểm định độ hội tụ của thang đo**

Thang đo được coi là đạt được giá trị hội tụ khi mà các trọng số hồi quy chuẩn hóa của thang đo đều nằm trên mức 0.5 và giá trị  $P < 0.05$  thể hiện rằng các quan sát trong thang đo này là có ý nghĩa trong thống kê.

**- Kiểm định tính nguyên đơn của thang đo**

Hệ số tương quan của các khái niệm được sử dụng trong nghiên cứu có chênh lệch so với 1, cụ thể hệ số tương quan của các thang đo với nhau đều nhỏ hơn 1. Do đó, thang đo mà tác giả đang sử dụng đạt được tính nguyên đơn, thang đo mà tác giả đang sử dụng không xảy ra hiện tượng tương quan với nhau, mô hình nghiên cứu là phù hợp so với dữ liệu thị trường.

**- Kiểm định tính phân biệt của thang đo**

Giá trị  $P$  của kiểm định đều  $< 0.05$ . Do đó, những định nghĩa mà tác giả sử dụng trong nghiên cứu này đạt được tính phân biệt.

**- Kiểm định độ tin cậy và phương sai trích của các thang đo**

Bảng bên dưới trình bày chi tiết các chỉ tiêu kiểm định độ tin cậy và phương sai trích của thang đo:

**Bảng 2.1: Bảng tóm tắt các chỉ tiêu thống kê**

	<b>CR</b>	<b>AVE</b>	<b>MSV</b>	<b>HQ</b>	<b>SMAU</b>	<b>NL</b>	<b>CN</b>	<b>DH</b>
<b>HQ</b>	0.949	0.725	0.399	<b>0.852</b>				
<b>SMAU</b>	0.894	0.560	0.228	0.477	<b>0.748</b>			
<b>NL</b>	0.908	0.625	0.056	0.236	0.173	<b>0.791</b>		
<b>CN</b>	0.895	0.684	0.143	0.378	0.328	0.128	<b>0.827</b>	
<b>DH</b>	0.880	0.647	0.399	0.632	0.421	0.163	0.309	<b>0.804</b>

(Nguồn: Số liệu phân tích từ khảo sát)

Nghiên cứu tiến hành sử dụng hệ số CR và AVE để đánh giá mức độ tin cậy của các thang đo được sử dụng trong nghiên cứu. Kết quả ở bảng trên thể hiện rằng hệ số CR của tất cả các thang đo đều  $> 0.7$  đồng thời hệ số AVE đều nằm ở mức  $> 0.5$ , các thang đo đều đạt chuẩn có độ tin cậy tổng hợp và hội tụ tốt.  $MSV < AVE$  ở tất cả các biến, đạt giá trị phân biệt. Do đó, các thang đo được tác giả sử dụng trong mô hình đều đáp ứng đủ độ tin cậy và được giữ lại trong các bước nghiên cứu tiếp theo.

## 2.5.4 Kiểm định mô hình cấu trúc tuyến tính SEM

Phương pháp kiểm định mô hình bằng cấu trúc tuyến tính SEM đang là một phương pháp được sử dụng phổ biến. Kết quả model fit của bước kiểm định mô hình cấu trúc tuyến tính SEM được thể hiện dưới đây:

**Bảng 2.2: Chỉ số model fit**

Chỉ số	Tiêu chuẩn	Kết quả	Đánh giá
<b>CMIN/df</b>	$\leq 3$	2.102	Tốt
<b>GFI</b>	$\geq 0.9$	0.879	Đạt
<b>CFI</b>	$\geq 0.9$	0.958	Tốt
<b>TLI</b>	$\geq 0.9$	0.952	Tốt
<b>RMSEA</b>	$\leq 0.6$	0.056	Tốt
<b>PCLOSE</b>	$\geq 0.01$	0.042	Tốt

(Nguồn: Số liệu phân tích từ khảo sát)

Do đó, mô hình mà tác giả sử dụng trong nghiên cứu này là phù hợp với dữ liệu thị trường, chấp nhận các giả thuyết sau:

**Bảng 2.3: Bảng tổng hợp kết quả nghiên cứu**

Giả thuyết	Kiểm định giả thuyết
H1. Định hướng thị trường có ảnh hưởng tích cực đến vận dụng SMA trong các doanh nghiệp xây dựng.	Chấp nhận
H2. Năng lực chuyên môn của nhân viên kế toán quản trị có ảnh hưởng tích cực đến vận dụng SMA trong các doanh nghiệp xây dựng.	Chấp nhận
H3. Sử dụng công nghệ ảnh hưởng tích cực đến vận dụng SMA trong các doanh nghiệp xây dựng.	Chấp nhận
H4. Vận dụng SMA ảnh hưởng thuận chiều đến hiệu quả hoạt động của các DNXD tại Việt Nam.	Chấp nhận

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích)

## 2.6 Đánh giá thực trạng kế toán quản trị chiến lược trong các doanh nghiệp xây dựng Việt Nam

### 2.6.1 Đánh giá thực trạng nội dung kế toán quản trị chiến lược trong các doanh nghiệp xây dựng Việt Nam

Từ kết quả nghiên cứu thực trạng cho thấy có 7 kỹ thuật được áp dụng phù hợp với bối cảnh tại các doanh nghiệp xây dựng Việt Nam bao gồm kế toán chi phí theo mục tiêu; Kế toán chi phí theo vòng đời dự án; Kế toán chi phí chất lượng; Kế toán chi phí thuộc tính; Kế toán chi phí chuỗi giá trị; So sánh điểm chuẩn; Đo lường hiệu suất tích hợp (BSC). Trong số các kỹ thuật được sử dụng, kế toán chi phí theo thuộc tính có mức độ vận dụng cao nhất. Sau đó là kế toán chi phí chất lượng và chi phí chuỗi giá trị trong nhóm kỹ thuật có mức độ vận dụng cao. Bốn kỹ thuật còn lại bao gồm chi phí theo vòng

đời sản phẩm, chi phí mục tiêu, so sánh điểm chuẩn và đo lường hiệu quả BSC thuộc nhóm có mức độ vận dụng thấp hơn.

### **2.6.2 Đánh giá vai trò của sự vận dụng kế toán quản trị chiến lược ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động tại các doanh nghiệp xây dựng Việt Nam**

Qua việc tổng quan các công trình nghiên cứu đã công bố liên quan đến kế toán quản trị chiến lược cũng như từ kết quả nghiên cứu của luận án khẳng định tầm quan trọng của áp dụng kế toán quản trị chiến lược đến hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp xây dựng tại Việt Nam. Xuất phát từ kết quả của những nghiên cứu trước, luận án đã sử dụng kết hợp các phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng để tìm ra ảnh hưởng của các nhân tố gồm định hướng thị trường, năng lực chuyên môn của nhân viên kế toán quản trị, sử dụng công nghệ ảnh hưởng đến áp dụng kế toán quản trị chiến lược tại các doanh nghiệp xây dựng Việt Nam.

### **2.6.3 Đánh giá các nhân tố ảnh hưởng đến việc vận dụng kế toán quản trị chiến lược tại các doanh nghiệp xây dựng Việt Nam**

Kết quả nghiên cứu đã cho thấy các nhân tố ảnh hưởng gồm định hướng thị trường, năng lực chuyên môn của nhân viên kế toán quản trị, sử dụng công nghệ ảnh hưởng đến vận dụng SMA tại các DN XDVN. Ý nghĩa của các nhân tố tác động được thể hiện như sau:

#### **\* Nhân tố định hướng thị trường**

Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng nhân tố định hướng thị trường có ảnh hưởng mạnh đến việc vận dụng SMA tại các DN XDVN.

#### **\* Năng lực chuyên môn của nhân viên kế toán quản trị**

Kết quả nghiên cứu trên cho thấy năng lực chuyên môn của nhân viên KTQT có tác động tích cực nhưng ở mức độ yếu đến việc vận dụng SMA. Kết quả này cho thấy rằng, mặc dù năng lực chuyên môn là điều kiện cần, nhưng chưa đủ để thúc đẩy việc triển khai SMA trong thực tiễn DN XDVN.

#### **\* Sử dụng công nghệ**

Kết quả nghiên cứu cho thấy sử dụng công nghệ có ảnh hưởng tích cực và có ý nghĩa đến việc vận dụng SMA phản ánh đúng thực tiễn quản trị tại các DN XDVN trong bối cảnh chuyển đổi số hiện nay.

## CHƯƠNG 3

### **KHUYẾN NGHỊ TĂNG CƯỜNG VẬN DỤNG KẾ TOÁN QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC TRONG CÁC DOANH NGHIỆP XÂY DỰNG VIỆT NAM**

#### **3.1 Triển vọng phát triển ngành xây dựng tại Việt Nam**

Trong những năm gần đây, ngành xây dựng ở Việt Nam ghi nhận xu hướng hồi phục rõ rệt và mở ra nhiều cơ hội phát triển trong trung và dài hạn, tạo nền tảng thuận lợi cho việc hoàn thiện hệ thống kế toán quản trị chiến lược tại các doanh nghiệp xây dựng niêm yết. Theo báo cáo của Cục thống kê Bộ tài chính (2025) giá trị tăng thêm của ngành xây dựng tăng 7,87 % so với năm trước, đóng góp 0,57 điểm phần trăm vào mức tăng tổng giá trị tăng thêm toàn nền kinh tế. Đồng thời, GDP toàn nền kinh tế năm 2024 tăng 7,09 % so với năm 2023. Trong cơ cấu nền kinh tế, khu vực công nghiệp và xây dựng mà xây dựng là thành phần quan trọng đã có đóng góp lớn vào tổng tăng trưởng, phản ánh rõ vai trò của xây dựng trong tiến trình phát triển kinh tế vĩ mô.

#### **3.2 Yêu cầu hoàn thiện kế toán quản trị chiến lược tại các doanh nghiệp xây dựng Việt Nam**

Trên cơ sở tổng quan và cơ sở lý thuyết, dựa trên đặc thù của ngành xây dựng, thực trạng mức độ áp dụng kế toán quản trị chiến lược và nhu cầu cung cấp thông tin cho nhà quản trị tại các doanh nghiệp xây dựng, tác giả tổng kết một số yêu cầu cần hoàn thiện SMA tại các DN XD Việt Nam như sau:

Thứ nhất, hoàn thiện các kỹ thuật kế toán quản trị chiến lược phù hợp với đặc điểm hoạt động của các doanh nghiệp xây dựng tại Việt Nam.

Thứ hai, hoàn thiện kế toán quản trị chiến lược tại các doanh nghiệp xây dựng phải đảm bảo tính hiệu quả và tiết kiệm chi phí.

Thứ ba, hoàn thiện kế toán quản trị chiến lược phải đáp ứng nhu cầu cung cấp thông tin hỗ trợ mục tiêu lập kế hoạch, kiểm soát chi phí và ra quyết định của nhà quản trị tại các doanh nghiệp xây dựng Việt Nam.

#### **3.3 Khuyến nghị tăng cường vận dụng kế toán quản trị chiến lược trong các doanh nghiệp xây dựng Việt Nam**

Từ các kết quả nghiên cứu trên cho thấy các DN XD Việt Nam cần có các giải pháp cụ thể để hoàn thiện SMA để từ đó tăng cường được hiệu quả kinh doanh. Xuất phát từ những lý do đó, luận án đề xuất một số giải pháp như sau:

##### **(1) Hoàn thiện hệ thống kỹ thuật SMA trong doanh nghiệp xây dựng Việt Nam**

###### **\* Mở rộng ứng dụng các công cụ chiến lược toàn diện**

Thứ nhất, phát triển công cụ thể điểm cân bằng (BSC) nhằm đo lường hiệu quả tích hợp trong doanh nghiệp xây dựng

Thứ hai, phát triển kỹ thuật kế toán quản trị chiến lược chi phí theo vòng đời dự án/công trình nhằm nâng cao chất lượng thông tin phục vụ cho quá trình hoạch định, kiểm soát và ra quyết định chiến lược của doanh nghiệp xây dựng.

Thứ ba, áp dụng so sánh điểm chuẩn trong các doanh nghiệp xây dựng nhằm nhận diện khoảng cách năng lực của doanh nghiệp, định vị và tăng cường khả năng cạnh tranh.

#### **\* Tích hợp dữ liệu đa chiều**

Một trong những hạn chế hiện tại là dữ liệu quản trị còn phân tán, chỉ tập trung vào chi phí hoặc tiến độ, thiếu thông tin phi tài chính như chất lượng công trình, mức độ hài lòng khách hàng, an toàn lao động. Để khắc phục, doanh nghiệp cần:

+ Xây dựng cơ sở dữ liệu tập trung.

+ Thiết lập báo cáo đa chiều.

+ Cập nhật dữ liệu theo thời gian thực: Sử dụng công nghệ IoT, phần mềm quản lý công trình hoặc ERP để thu thập dữ liệu tự động, giảm sai sót, rút ngắn thời gian tổng hợp và phản hồi kịp thời cho quản lý. Việc tích hợp dữ liệu đa chiều sẽ hỗ trợ triển khai các công cụ SMA hiện đại, nâng cao khả năng dự báo, phân tích rủi ro và ra quyết định chiến lược toàn diện.

### **(2) Nâng cao vai trò và năng lực kế toán viên trong ra quyết định chiến lược tại doanh nghiệp xây dựng Việt Nam**

#### **\* Đào tạo năng lực phi tài chính cho kế toán viên**

+ Xây dựng chương trình đào tạo chuyên sâu,...

+ Đào tạo kỹ năng phân tích chiến lược: Giúp kế toán viên nắm vững các công cụ SMA hiện đại như BSC, LCC, Benchmarking, khả năng phân tích dữ liệu phi tài chính và đưa ra đề xuất chiến lược.

+ Phát triển kỹ năng mềm: Bao gồm kỹ năng giao tiếp, thuyết trình, tư vấn và thương lượng để kế toán viên có thể tham gia trực tiếp vào các cuộc họp ra quyết định với phòng kỹ thuật, quản lý dự án và ban lãnh đạo.

#### **\* Tăng cường hợp tác liên phòng ban**

Một rào cản lớn tại các doanh nghiệp xây dựng là văn hóa kỹ thuật ưu tiên quyết định của phòng kỹ thuật, khiến kế toán viên khó tham gia vào các quyết định chiến lược, do đó tại các DNXD cần:

+ Thúc đẩy hợp tác liên phòng ban: Thiết lập cơ chế họp định kỳ giữa kế toán, quản lý dự án, kỹ thuật và quản lý cấp cao để trao đổi thông tin chiến lược.

+ Xây dựng quy trình ra quyết định chung: Kế toán viên tham gia vào đánh giá khả thi, dự báo chi phí, phân tích rủi ro dự án và lựa chọn phương án tối ưu.

+ Khuyến khích văn hóa học hỏi lẫn nhau: Các phòng ban kỹ thuật cũng cần hiểu giá trị thông tin do kế toán viên cung cấp, từ đó tạo môi trường hỗ trợ ra quyết định dựa trên dữ liệu tổng hợp.

#### **\* Kế toán viên cần được tham gia trực tiếp vào hoạch định chiến lược**

Cần có sự cam kết của các nhà quản lý doanh nghiệp để trao quyền cho kế toán viên tham gia vào quá trình ra quyết định chiến lược tại doanh nghiệp.

#### **\* Phát triển báo cáo chiến lược định kỳ**

- + Thiết lập báo cáo dự báo tài chính và chi phí chiến lược.
- + Cung cấp thông tin định kỳ cho ban lãnh đạo.
- + Tích hợp công nghệ báo cáo: Sử dụng phần mềm BI, ERP và công cụ quản lý dự án để tự động hóa thu thập dữ liệu, phân tích và tổng hợp báo cáo, giảm sai sót và tăng tốc độ phản hồi.

### **(3) Tăng cường sử dụng công nghệ số nhằm nâng cao mức độ và hiệu quả áp dụng kế toán quản trị chiến lược tại các doanh nghiệp xây dựng trên thị trường chứng khoán Việt Nam**

Trong bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0, chuyển đổi số đang trở thành xu thế tất yếu của nền kinh tế, việc tăng cường ứng dụng công nghệ số được xem là một trong những giải pháp trọng tâm nhằm nâng cao mức độ và hiệu quả triển khai kế toán quản trị chiến lược tại các doanh nghiệp xây dựng niêm yết ở Việt Nam.

*Thứ nhất*, các doanh nghiệp cần đầu tư hoàn thiện hệ thống công nghệ thông tin quản trị tích hợp, đặc biệt là các hệ thống ERP, phần mềm quản lý dự án xây dựng, hệ thống kế toán quản trị và cơ sở dữ liệu tập trung.

*Thứ hai*, cần ứng dụng các công cụ phân tích dữ liệu và công nghệ số hiện đại như Business Intelligence (BI), trí tuệ nhân tạo (AI), tự động hóa quy trình (RPA) và phân tích dữ liệu lớn (Big Data), phân tích chuỗi khối (Blockchain) nhằm nâng cao chất lượng phân tích chiến lược.

*Thứ ba*, doanh nghiệp cần chuẩn hóa và số hóa toàn bộ quy trình kế toán quản trị chiến lược, từ thu thập dữ liệu, xử lý thông tin, lập kế hoạch, phân tích, đến báo cáo chiến lược.

*Thứ tư*, song song với đầu tư công nghệ, các doanh nghiệp cần nâng cao năng lực số và năng lực phân tích chiến lược cho đội ngũ kế toán quản trị thông qua đào tạo chuyên sâu về phân tích dữ liệu, quản trị hệ thống thông tin, mô hình hóa tài chính và ứng dụng công nghệ số trong quản trị chiến lược.

*Cuối cùng*, doanh nghiệp cần xây dựng lộ trình chuyển đổi số gắn với chiến lược phát triển dài hạn, trong đó SMA được xác định là một trong những trụ cột thông tin trọng yếu phục vụ quản trị và ra quyết định.

### **(4) Khuyến nghị với lãnh đạo doanh nghiệp xây dựng nhằm nâng cao mức độ áp dụng kế toán quản trị chiến lược.**

- + Ban lãnh đạo cần củng cố vai trò chiến lược của bộ phận kế toán trong quản trị doanh nghiệp. Ban lãnh đạo doanh nghiệp cần thay đổi góc nhìn để xác định rõ kế toán không chỉ là chức năng ghi nhận và báo cáo tài chính mà phải trở thành đối tác chiến lược trong quá trình hoạch định và thực thi chiến lược.
- + Định hướng thị trường, gắn ứng dụng SMA với chiến lược phát triển dài hạn.
- + Đầu tư phát triển năng lực chuyên môn của đội ngũ kế toán quản trị.
- + Đẩy mạnh chuyển đổi số phục vụ triển khai SMA.

+ Thiết lập cơ chế đánh giá hiệu quả chiến lược dựa trên SMA.

+ Tăng cường văn hóa quản trị dựa trên dữ liệu và minh bạch thông tin.

### **(5) Khuyến nghị đối với nhân viên kế toán tại các doanh nghiệp**

+ Chủ động chuyển đổi vai trò từ “kế toán ghi chép” sang “đối tác chiến lược”: Nhân viên kế toán cần nhận thức rõ sự thay đổi về vai trò nghề nghiệp, từ chức năng ghi nhận và báo cáo truyền thống sang vai trò tư vấn, hỗ trợ ra quyết định chiến lược.

+ Nâng cao năng lực chuyên môn về SMA và quản trị dự án xây dựng: Đội ngũ kế toán cần tích cực tự đào tạo và cập nhật kiến thức về các kỹ thuật SMA hiện đại như chi phí theo mục tiêu, chi phí vòng đời dự án, phân tích chuỗi giá trị, so sánh điểm chuẩn, thể điểm cân bằng và phân tích kịch bản.

+ Tăng cường kỹ năng phân tích dữ liệu và ứng dụng công nghệ số.

+ Chủ động tham gia vào quá trình lập kế hoạch và ra quyết định chiến lược. Việc tham gia sớm và sâu vào các quyết định chiến lược sẽ giúp thông tin kế toán được sử dụng hiệu quả hơn và nâng cao vị thế của bộ phận kế toán.

+ Tăng cường phối hợp liên phòng ban. Sự kết nối liên phòng ban giúp kế toán tiếp cận thông tin toàn diện về tiến độ, chất lượng, chi phí và rủi ro, qua đó nâng cao chất lượng phân tích SMA.

+ Xây dựng tư duy quản trị chi phí và giá trị dài hạn thay vì chỉ tập trung kiểm soát chi phí phát sinh, nhân viên kế toán cần hình thành tư duy “thiết kế chi phí” ngay từ giai đoạn lập chiến lược, đặc biệt trong quá trình lập dự toán, đấu thầu và lựa chọn dự án.

### **3.4 Điều kiện thực hiện giải pháp**

**Điều kiện 1:** Doanh nghiệp cần nâng cao định hướng thị trường và khả năng phản ứng với tín hiệu cạnh tranh

Doanh nghiệp cần xây dựng cơ chế thu thập thông tin thị trường có hệ thống, thường xuyên cập nhật dữ liệu về giá vật liệu, mức độ cạnh tranh thầu, xu hướng đầu tư công – tư, nhu cầu khách hàng theo từng phân khúc công trình. Bộ phận kế toán quản trị cần đóng vai trò trung tâm trong xử lý và chuyển hóa thông tin này thành báo cáo phục vụ chiến lược.

**Điều kiện 2:** Doanh nghiệp cần tạo động lực phát triển năng lực kế toán quản trị theo hướng chiến lược, cần có sự cam kết của các nhà quản trị cấp cao trong việc phân công nhiệm vụ cho kế toán quản trị trong phân quyền trách nhiệm tham gia vào các giai đoạn của phát triển chiến lược trong doanh nghiệp.

Doanh nghiệp cần khuyến khích kế toán tham gia vào đánh giá dự án, thẩm định phương án tài chính, nhận diện rủi ro. Doanh nghiệp nên đào tạo chuyên môn nâng cao về dự toán, phân tích độ nhạy, mô phỏng chi phí dự án. Ưu tiên tuyển dụng/đào tạo nhân sự có chứng chỉ chuyên môn nâng cao (CPA, CFO, CMA). Năng lực kế toán càng cao, mức độ đóng góp vào ra quyết định chiến lược càng rõ nét và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp càng được cải thiện.

**Điều kiện 3:** Doanh nghiệp cần đẩy mạnh và cam kết ứng dụng công nghệ và chuyển đổi số trong quản trị chi phí dự án

Các hệ thống như ERP, BIM, PMIS, phần mềm quản lý chi phí (Cost-X, GXD...), phần mềm phân tích dữ liệu cần được tích hợp đồng bộ để kế toán có dữ liệu real-time phục vụ dự báo dòng tiền, giá thành và quyết định chiến lược. Chuyển đổi số tạo nền tảng giúp doanh nghiệp giảm thất thoát chi phí, theo dõi tiến độ - chất lượng theo thời gian thực, tối ưu hiệu quả công trình và lợi nhuận dự án.

**Điều kiện 4:** Doanh nghiệp cần tăng cường vận dụng SMA như một công cụ tạo lợi thế cạnh tranh

Doanh nghiệp cần ưu tiên triển khai phân tích đối thủ cạnh tranh và benchmarking, phân tích chuỗi giá trị dự án, thẻ điểm cân bằng (BSC), dự báo tài chính theo vòng đời công trình. SMA giúp doanh nghiệp xây dựng ra quyết định dựa trên dữ liệu dự báo thay vì báo cáo quá khứ, từ đó tăng năng lực cạnh tranh thầu và tối ưu hiệu quả dài hạn.

## DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC ĐÃ CÔNG BỐ

- [1] Lê Thị Ngọc Mai (2024). *Ảnh hưởng của các chỉ tiêu quản trị tài sản đến hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp niêm yết tại Việt Nam*. Tạp chí khoa học và công nghệ trường Đại học Công nghiệp Hà nội tập 60 số 2/2024.
- [2] Lê Thị Ngọc Mai, Nguyễn Thị Hồng Nga, Nguyễn Minh Thành (2025). *Tổng quan kế toán quản trị chiến lược qua phân tích trắc lượng thư mục bằng Vosviewer*. Tạp chí nghiên cứu tài chính kế toán.
- [3] Lê Thị Ngọc Mai, Nguyễn Thị Hồng Nga, Nguyễn Minh Thành (2025). *Vai trò của kế toán xanh với chiến lược phát triển bền vững tại các doanh nghiệp xây dựng Việt Nam*. Tạp chí kinh tế và dự báo.
- [4] Lê Thị Ngọc Mai, Nguyễn Thị Hồng Nga, Nguyễn Minh Thành (2025). *Nghiên cứu ảnh hưởng của các chỉ tiêu quản trị tài sản đến hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp xây dựng niêm yết tại Việt Nam*. Tạp chí kinh tế tài chính (<https://nghiencuu.tapchikinhtetaichinh.vn/nghien-cuu-anh-huong-cua-cac-chi-tieu-quan-tri-tai-san-den-hieu-quakinhdanh-cua-cac-doanh-nghiep-xay-dung-niem-yet-tai-viet-nam-32556.html>)