TÁC ĐỘNG CỦA BIG DATA ĐẾN NĂNG LỰC PHÁN ĐOÁN CỦA KẾ TOÁN VIÊN QUẢN TRỊ: NGHIÊN CỨU TẠI CÁC DOANH NGHIỆP NGÀNH BÁN LẺ

TS. Trần Hồng Vân*

Bài viết này nhằm khám phá tác động đa chiều của Dữ liệu lớn (Big Data) đến năng lực phán đoán của kế toán viên quản trị trong ngành bán lẻ Việt Nam, thông qua phương pháp nghiên cứu định tính với các cuộc phỏng vấn bán cấu trúc chuyên sâu. Kết quả chỉ ra tác động kép: Big Data vừa tăng cường phán đoán bằng cách cung cấp những hiểu biết sâu sắc, dựa trên bằng chứng, vừa tạo ra thách thức về quá tải thông tin. Quan trọng hơn, nghiên cứu khẳng định phán đoán chuyên môn không bị xói mòn mà dịch chuyển vai trò, biến kế toán viên thành người thẩm định, kiểm chứng tính hợp lý của các kết quả từ thuật toán và chuyên gia diễn giải dữ liệu. Những phát hiện này cho thấy sự cấp thiết trong việc phát triển các kỹ năng mới, kết hợp giữa năng lực phân tích dữ liệu, tư duy phản biện và kỹ năng trình bày, đồng thời đặt ra yêu cầu cải cách trong chương trình đào tạo và văn hóa tổ chức trong các cơ sở đào tạo và tại các doanh nghiệp.

• Từ khóa: *big data, năng lực phán đoán, KTQT, ngành bán lẻ, nghiên cứu định tính.*

This study aims to explore the multifaceted impacts of Big Data on the professional judgment of management accountants in Vietnam's retail sector, using a qualitative research approach that employed in-depth, semi-structured interviews. The findings reveal a dual impact: Big Data enhances judgment by providing deep, evidence-based insights, while also creating the challenge of information overload. More importantly, the study confirms that professional judgment is not being eroded but is instead undergoing a profound role shift, transforming accountants into validators who scrutinize the reasonableness of algorithm-generated results and become expert data interpreters. These findings highlight the critical need to develop new skill sets that combine data analytics capabilities, critical thinking, and communication skills, calling for reforms in educational curricula and organizational culture at both academic institutions and enterprises.

• Key words: *big data, professional judgment, management accounting, retail industry, qualitative research.*

Ngày nhận bài: 15/01/2026
Ngày gửi phản biện: 04/02/2026
Ngày duyệt đăng: 02/3/2026

DOI: https://doi.org/10.71374/jfarv.v26.i309.12

Giới thiệu

Cuộc Cách mạng Công nghiệp lần thứ tư đã và đang định hình lại môi trường kinh doanh toàn cầu, trong đó Dữ liệu lớn (Big Data) được xem như một nguồn lực chiến lược có khả năng tạo ra lợi thế cạnh tranh đột phá (McAfee & Brynjolfsson, 2012; Adaga và cộng sự, 2023). Trong bối cảnh đó, ngành bán lẻ Việt Nam, với tốc độ tăng trưởng nhanh chóng và sự chuyển dịch mạnh mẽ sang các nền tảng số, đã trở thành một trong những lĩnh vực phát sinh và khai thác dữ liệu lớn mạnh mẽ nhất. Mỗi ngày, hàng triệu giao dịch tại điểm bán, lượt tương tác trên các sàn thương mại điện tử (TMĐT), dữ liệu từ các chương trình khách hàng thân thiết được tạo ra, đặt ra áp lực và đồng thời mở ra cơ hội chưa từng có cho việc ra quyết định quản trị. Trọng tâm của quá trình này là vai trò của kế toán viên (KTV) quản trị, những người có sứ mệnh chuyển hóa dữ liệu thành thông tin hữu ích, năng lực phán đoán chuyên môn để đưa ra kết luận trong các tình huống phức tạp và không chắc chắn (Bonner, 1999) - chính là yếu tố cốt lõi quyết định chất lượng của các quyết định đó.

Sự hội tụ giữa KTQT và Dữ liệu lớn, với các đặc tính về khối lượng (Volume), tốc độ (Velocity) và sự đa dạng (Variety) (Sun và cộng sự, 2018), đã thu hút sự quan tâm đáng kể của giới học thuật. Nhiều nghiên cứu trước đây đã tập trung vào việc Dữ liệu lớn cải thiện hiệu quả tài chính doanh nghiệp (Azzam và cộng sự, 2024) hoặc khám phá các khía cạnh kỹ thuật và sự thay đổi trong hệ thống kiểm soát quản trị (Quattrone, 2016).

Tuy nhiên, vẫn còn thiếu vắng những tìm hiểu sâu về tác động của Dữ liệu lớn đến bản chất quá trình nhận thức và năng lực phán đoán của chính KTV.

** Trường Đại học Tài chính - Marketing; email: hongvan@ufm.edu.vn*

Liệu Dữ liệu lớn có thực sự nâng cao khả năng phán đoán, hay tiềm ẩn nguy cơ làm xói mòn tư duy phản biện và tạo ra sự phụ thuộc vào các thuật toán thiếu minh bạch. Và mối quan hệ tương tác phức tạp giữa con người và máy móc trong bối cảnh dữ liệu lớn vẫn là một lĩnh vực cần được khai phá. Với lý do trên, bài viết nhằm mục tiêu khám phá những tác động đa chiều của Dữ liệu lớn đến năng lực phán đoán của KTV quản trị trong bối cảnh đặc thù của ngành bán lẻ Việt Nam. Để đạt được mục tiêu đó, bài viết sẽ tập trung trả lời các câu hỏi sau: (i) KTV quản trị tại các doanh nghiệp bán lẻ nhận thức và sử dụng Dữ liệu lớn trong công việc ra quyết định như thế nào? (ii) Dữ liệu lớn đã tăng cường hay cản trở năng lực phán đoán chuyên môn của họ theo những cách nào? (iii) Họ đối mặt và xử lý những mâu thuẫn giữa thông tin từ Dữ liệu lớn và kinh nghiệm/trực giác cá nhân ra sao? Bằng cách trả lời các câu hỏi này thông qua phương pháp định tính, bài viết kỳ vọng sẽ cung cấp những hiểu biết sâu sắc, đóng góp cả về mặt lý luận lẫn thực tiễn cho các doanh nghiệp, cơ sở đào tạo và chính những người làm nghề kế toán trong kỷ nguyên số.

Tổng quan nghiên cứu và cơ sở lý thuyết

Big Data và ứng dụng trong kế toán quản trị

Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng việc khai thác Big Data, bao gồm cả dữ liệu có cấu trúc và phi cấu trúc từ nhiều nguồn khác nhau có thể cải thiện đáng kể các chức năng cốt lõi của KTQT.

Thứ nhất, trong lĩnh vực lập kế hoạch và dự báo, Big Data cho phép xây dựng các mô hình dự báo chính xác và linh hoạt hơn. Thay vì chỉ dựa vào dữ liệu tài chính lịch sử nội bộ, các doanh nghiệp giờ đây có thể tích hợp các nguồn dữ liệu bên ngoài như xu hướng tìm kiếm trên internet, thảo luận trên mạng xã hội, dữ liệu thời tiết, hay lịch trình các sự kiện văn hóa, thể thao để dự báo doanh thu và nhu cầu khách hàng một cách chi tiết (Appelbaum và cộng sự, 2017). Ví dụ, một doanh nghiệp bán lẻ có thể dự báo nhu cầu về một số mặt hàng nhất định sẽ tăng đột biến dựa trên phân tích dữ liệu thời tiết sắp có đợt nắng nóng hoặc một sự kiện lễ hội lớn sắp diễn ra tại địa phương.

Thứ hai, về quản trị chi phí, phân tích Big Data giúp tối ưu hóa toàn bộ chuỗi giá trị. Bằng cách phân tích dữ liệu từ các cảm biến trong chuỗi cung ứng, dữ liệu giao thông thời gian thực, và thông tin từ nhà cung cấp, doanh nghiệp có thể xác định các điểm nghẽn, giảm thiểu chi phí tồn kho, tối ưu hóa lộ trình vận chuyển và chủ động quản lý rủi ro gián đoạn (Alles, 2015). Điều này giúp KTQT không chỉ đơn thuần tính toán chi phí mà còn tham gia vào việc tái cấu trúc quy trình để tạo ra hiệu quả chi phí bền vững.

Thứ ba, trong đo lường và đánh giá hiệu quả hoạt động, Big Data cho phép xây dựng các hệ thống chỉ số đo lường hiệu suất (KPI) đa chiều và mang tính dự báo cao hơn. Các chỉ số truyền thống dựa trên dữ liệu tài chính thường có độ trễ và không phản ánh đầy đủ các yếu tố tạo ra giá trị. Big Data cho phép bổ sung các KPI phi tài chính như mức độ hài lòng của khách hàng được phân tích từ các bình luận trực tuyến, tỷ lệ tương tác trên các nền tảng số, hoặc thời gian khách hàng lưu lại trên trang web, cung cấp một cái nhìn toàn diện và kịp thời hơn về sức khỏe doanh nghiệp (Warren và cộng sự, 2015).

Lý thuyết về năng lực phán đoán chuyên môn trong kế toán

Năng lực phán đoán chuyên môn là nền tảng của nghề nghiệp kế toán, đặc biệt là KTQT, nơi các quyết định thường được đưa ra trong môi trường không chắc chắn. Bonner (1999) định nghĩa phán đoán là một quá trình nhận thức để hình thành một ý kiến hoặc ước tính về một đối tượng, sự kiện trong điều kiện thiếu thông tin đầy đủ. Mô hình của Libby & Luft (1993) cho thấy hiệu quả phán đoán của KTV là kết quả của sự tương tác giữa các thuộc tính cá nhân (năng lực bẩm sinh, kiến thức chuyên môn) và kinh nghiệm tích lũy qua thời gian.

Chất lượng của phán đoán chuyên môn chịu ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố. Kiến thức và kinh nghiệm là hai yếu tố nền tảng giúp KTV nhận diện các khuôn mẫu, liên kết các thông tin rời rạc và lựa chọn phương pháp xử lý phù hợp (Libby & Luft, 1993). Tuy nhiên, các yếu tố tình huống như áp lực thời gian và độ phức tạp của nhiệm vụ có thể làm suy giảm chất lượng phán đoán. Đặc biệt, các sai lệch nhận thức là những cạm bẫy tâm lý có hệ thống có thể dẫn đến những quyết định sai lầm. Các nghiên cứu của Tversky & Kahneman (1974) đã chỉ ra các sai lệch phổ biến như dựa dẫm quá nhiều vào thông tin đầu tiên nhận được, sai lệch xác nhận (thiên hướng tìm kiếm thông tin xác nhận cho niềm tin sẵn có), và sự tự tin thái quá.

Trong bối cảnh Big Data, Lý thuyết Hợp lý có giới hạn của Herbert Simon (1957) trở nên đặc biệt phù hợp. Lý thuyết này cho rằng con người không phải là những thực thể ra quyết định hoàn toàn hợp lý có khả năng xử lý mọi thông tin để tối ưu hóa kết quả. Thay vào đó, khả năng nhận thức của con người là có giới hạn. Khi đối mặt với một khối lượng thông tin khổng lồ và phức tạp từ Big Data, con người có xu hướng đơn giản hóa vấn đề và tìm kiếm một giải pháp "đủ tốt" thay vì giải pháp tối ưu. Điều này đặt ra một thách thức lớn là làm thế nào để KTV có thể tận dụng nguồn thông tin dồi dào từ Big Data mà không bị quá

tải thông tin và rơi vào các bẫy phán đoán do giới hạn về năng lực nhận thức.

Mối quan hệ tương tác giữa công nghệ, dữ liệu và phán đoán của con người

Các nghiên cứu về tác động của công nghệ lên phán đoán của KTV thường phân thành hai luồng quan điểm chính.

Luồng quan điểm tích cực cho rằng công nghệ, bao gồm cả phân tích Big Data, đóng vai trò là một công cụ hỗ trợ đắc lực, giúp tăng cường năng lực phán đoán của con người. Bằng cách tự động hóa các tác vụ lặp đi lặp lại, tốn nhiều thời gian như thu thập, làm sạch và đối chiếu dữ liệu, công nghệ giải phóng KTV khỏi các công việc sự vụ (Bhimani & Willcocks, 2014; Zárate-Torres và cộng sự, 2025). Nhờ đó, KTV có thêm thời gian và nguồn lực trí tuệ để tập trung vào các hoạt động có giá trị gia tăng cao hơn như phân tích chiến lược, diễn giải các kết quả phức tạp và tư vấn cho ban lãnh đạo. Theo cách tiếp cận này, công nghệ không thay thế con người mà "tăng cường" trí tuệ của con người, tạo ra một sự cộng sinh hiệu quả giữa máy móc và chuyên gia (Chen & Feng, 2025).

Ngược lại, luồng quan điểm tiêu cực hoặc thận trọng cảnh báo về những rủi ro tiềm ẩn. Sự phụ thuộc quá mức vào các công cụ phân tích và thuật toán có thể dẫn đến hiện tượng "xói mòn kỹ năng", khi KTV dần mất đi khả năng thực hiện các phân tích cơ bản và tư duy phản biện (Sun và cộng sự, 2024). Đặc biệt, nhiều thuật toán phân tích Big Data hoạt động như những thuật toán thiếu minh bạch, đưa ra kết quả mà không giải thích rõ ràng logic bên trong (Quattrone, 2016; Adelakun và cộng sự, 2024). Việc chấp nhận các kết quả này một cách thụ động mà không có sự hoài nghi chuyên môn cần thiết có thể dẫn đến sai lầm nghiêm trọng, nhất là khi các thuật toán này có thể ẩn chứa những sai lệch (O'Neil, 2017; Brauneis & Goodman, 2018).

Khung nghiên cứu đề xuất

Bài viết đề xuất khung phân tích khám phá để tìm hiểu sâu hơn về mối quan hệ giữa Big Data và năng lực phán đoán của KTV quản trị. Trong khung nghiên cứu này, Big Data (đặc trưng bởi khối lượng, tốc độ, sự đa dạng và tính xác thực của dữ liệu) được xem là biến tác động. Năng lực phán đoán của KTV quản trị (bao gồm khả năng nhận diện vấn đề, phân tích, đánh giá và ra quyết định) là biến kết quả. Mối quan hệ giữa 2 biến này được cho là chịu ảnh hưởng bởi các yếu tố trung gian, bao gồm: (i) nhận thức của KTV về vai trò và giá trị của Big Data; (ii) sự thay đổi trong quy trình làm việc và cơ cấu tổ chức bộ phận kế toán; và (iii) sự phát triển và yêu cầu về các bộ kỹ năng mới (kỹ năng phân tích dữ liệu, tư duy phản biện, và kiến thức kinh doanh). Bài viết này, với phương pháp tiếp cận định tính, sẽ không nhằm mục đích kiểm định định lượng các mối quan hệ này mà tập trung vào việc khám phá bản chất, cơ chế và các sắc thái của chúng trong bối cảnh thực tế tại các doanh nghiệp bán lẻ.

Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này được thực hiện dựa trên cách tiếp cận diễn giải và áp dụng phương pháp nghiên cứu định tính. Dữ liệu sơ cấp của nghiên cứu được thu thập thông qua kỹ thuật phỏng vấn bán cấu trúc chuyên sâu. Dàn bài phỏng vấn được thiết kế nhằm khám phá sâu các khía cạnh xoay quanh mối quan hệ giữa Big Data và phán đoán chuyên môn. Quá trình phỏng vấn tập trung vào bốn nhóm vấn đề chính như sau: (i) Cách thức Big Data cung cấp những hiểu biết kinh doanh sâu sắc, đa chiều và tác động tích cực đến việc ra quyết định, nhằm làm rõ khả năng "soi chiếu những góc khuất kinh doanh"; (ii) Những thách thức và nghịch lý khi làm việc trong môi trường dữ liệu lớn, đặc biệt là việc đối mặt với tình trạng quá tải thông tin sau giai đoạn "thiếu dữ liệu"; (iii) Sự thay đổi trong bản chất của phán đoán chuyên môn khi kế toán viên phải tương tác, thẩm định và kiểm chứng tính hợp lý của các kết quả do thuật toán tạo ra, qua đó khám phá "vai trò mới" của phán đoán; và (iv) Sự dịch chuyển trong vai trò của kế toán viên và những yêu cầu về bộ kỹ năng mới, đặc biệt là năng lực diễn giải và truyền đạt thông tin dữ liệu. Mỗi cuộc phỏng vấn dự kiến kéo dài từ 45 đến 60 phút, được thực hiện linh hoạt qua hình thức trực tiếp tại nơi làm việc của người tham gia hoặc trực tuyến qua các nền tảng hội họp video (như Zoom, Google Meet) để đảm bảo sự thuận tiện và bảo mật tối đa. Toàn bộ quá trình thu thập dữ liệu được tiến hành trong khoảng thời gian từ tháng 3/2025 đến tháng 6/2025. Các cuộc phỏng vấn sẽ được ghi âm lại với sự đồng ý của người tham gia và sau đó được gỡ băng nguyên văn để đảm bảo tính toàn vẹn của dữ liệu.

Nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu có chủ đích nhằm tiếp cận những đối tượng có thể cung cấp thông tin sâu và phù hợp nhất với chủ đề. Tiêu chí lựa chọn người tham gia bao gồm: (i) là kế toán viên quản trị, chuyên viên phân tích tài chính hoặc các vị trí tương đương có vai trò tham mưu ra quyết định; (ii) có tối thiểu 03 năm kinh nghiệm làm việc; và (iii) đang công tác tại các doanh nghiệp bán lẻ quy mô lớn tại Việt Nam (như các chuỗi siêu thị, sàn thương mại điện tử, chuỗi cửa hàng tiện lợi) đã và đang triển khai các hệ thống phân tích Big Data. Để đảm bảo tính bảo mật và tuân thủ các chuẩn mực đạo đức trong nghiên cứu, tên của các doanh nghiệp tham gia sẽ được ẩn danh. Thay vào đó, nghiên cứu sẽ cung cấp những

mô tả đặc trưng nhưng không định danh về bối cảnh của các doanh nghiệp này, giúp người đọc hình dung được quy mô và mức độ ứng dụng công nghệ mà không làm lộ danh tính. Ví dụ:

• Một chuỗi siêu thị sẽ được mô tả là: *"Một trong những chuỗi siêu thị có quy mô và độ phủ lớn nhất Việt Nam, thuộc một tập đoàn bán lẻ đa ngành hàng đầu, nổi bật với chiến lược tích hợp công nghệ và hệ sinh thái khách hàng thân thiết với hàng triệu thành viên"*.

• Một sàn thương mại điện tử sẽ được mô tả là: *"Sàn thương mại điện tử đang dẫn đầu thị trường Việt Nam về cả thị phần và lượng truy cập, có mô hình kinh doanh hoàn toàn dựa trên nền tảng phân tích dữ liệu lớn để cá nhân hóa trải nghiệm người dùng và tối ưu vận hành"*.

• Một chuỗi cửa hàng tiện lợi sẽ được mô tả là: *"Một chuỗi cửa hàng tiện lợi thương hiệu quốc tế có mạng lưới dày đặc tại các thành phố lớn, vận hành 24/7 và được biết đến với khả năng tối ưu hóa danh mục sản phẩm và vận hành dựa trên phân tích dữ liệu giao dịch thời gian thực"*.

Dự kiến, nghiên cứu sẽ tiến hành phỏng vấn từ 10 đến 15 đối tượng cho đến khi đạt được trạng thái bão hòa dữ liệu, tức là khi các cuộc phỏng vấn mới không còn cung cấp thêm thông tin hay chủ đề mới đáng kể.

Dữ liệu sau khi được gỡ băng sẽ được phân tích bằng phương pháp phân tích theo chủ đề theo quy trình sáu bước được đề xuất bởi Braun & Clarke (2006). Quy trình này bao gồm: (i) Làm quen dữ liệu, (ii) Mã hóa sơ bộ, (iii) Tìm kiếm các chủ đề, (iv) Rà soát các chủ đề, (v) Định nghĩa và đặt tên chủ đề, (vi) Viết báo cáo.

Kết quả nghiên cứu và thảo luận

Chủ đề 1: Big Data - soi chiếu những góc khuất kinh doanh

Phát hiện nổi bật đầu tiên từ các cuộc phỏng vấn là sự thừa nhận rộng rãi về khả năng của Big Data trong việc cung cấp một góc nhìn chi tiết và đa chiều hơn về hoạt động kinh doanh, vượt xa giới hạn của các báo cáo tài chính truyền thống. Các KTV quản trị cho biết, trước đây phán đoán của họ chủ yếu dựa trên các con số tài chính tổng hợp, có độ trễ và thường chỉ cho thấy "phần nổi của tảng băng chìm". Big Data, với khả năng tích hợp và phân tích các nguồn dữ liệu phi tài chính khổng lồ, đã cho phép họ "soi chiếu" vào những góc khuất mà trước đây không thể tiếp cận.

Cụ thể, việc phân tích dữ liệu giỏ hàng, dữ liệu hành vi khách hàng trên các nền tảng số và hiệu quả của từng đơn vị sản phẩm (SKU) đã trở thành công cụ đắc lực. Một KTV quản trị tại một chuỗi siêu thị lớn chia sẻ:

"Trước đây, cuối tháng chúng tôi chỉ biết lãi hay lỗ chung cho cả ngành hàng. Bây giờ, nhờ phân tích dữ liệu giỏ hàng, tôi có thể chỉ ra cho ban giám đốc rằng những khách hàng mua sản phẩm A thì có xu hướng rất cao sẽ mua kèm sản phẩm B, nhưng không phải là sản phẩm C. Từ đó, tôi có thể tư vấn cho bộ phận marketing và ngành hàng về cách sắp xếp layout cửa hàng hoặc xây dựng các gói combo hiệu quả hơn. Phán đoán của mình không còn mơ hồ mà dựa trên bằng chứng rất cụ thể." (KTVQT, Chuỗi siêu thị X).

Một chuyên viên phân tích tại một sàn TMĐT cũng nhấn mạnh sự thay đổi trong việc đánh giá hiệu quả các chiến dịch marketing:

"Ngày xưa chạy khuyến mãi xong chỉ biết doanh thu tổng có tăng không. Giờ thì chúng tôi phân tích được chính xác chương trình "mua 1 tặng 1" đã thu hút được bao nhiêu khách hàng mới, và quan trọng hơn là tỷ lệ họ quay lại mua hàng sau khi hết khuyến mãi là bao nhiêu. Phán đoán về hiệu quả đầu tư cho marketing trở nên sắc bén và đáng tin cậy hơn rất nhiều." (Chuyên viên phân tích, Sàn TMĐT Y).

Phát hiện này khẳng định sự ủng hộ quan điểm tích cực trong các nghiên cứu trước đây (ví dụ, Appelbaum và cộng sự, 2017; Warren và cộng sự, 2015) cho rằng, Big Data làm giàu nguồn thông tin cho KTQT. Nó cho thấy một sự dịch chuyển rõ rệt trong nền tảng của phán đoán chuyên môn: từ việc dựa trên kinh nghiệm và các chỉ số tài chính mang tính lịch sử sang phán đoán dựa trên bằng chứng được cung cấp bởi dữ liệu thời gian thực và đa dạng. Điều này giúp KTV quản trị thực hiện tốt hơn vai trò đối tác chiến lược, cung cấp những hiểu biết sâu sắc giúp định hình các quyết định kinh doanh thay vì chỉ đơn thuần đo lường kết quả.

Chủ đề 2: Từ "thiếu dữ liệu" đến tình trạng quá tải thông tin

Bên cạnh những lợi ích không thể phủ nhận, một nghịch lý cũng được các đối tượng nghiên cứu đề cập thường xuyên. Đó là sự chuyển đổi từ tình trạng "thiếu dữ liệu" trong quá khứ sang nguy cơ rơi vào tình trạng quá tải thông tin ở hiện tại. Nhiều người tham gia chia sẻ cảm giác bị choáng ngợp bởi khối lượng thông tin khổng lồ, tốc độ cập nhật liên tục và sự phức tạp của các mối quan hệ trong dữ liệu. Tình trạng này dẫn đến một hiện tượng tâm lý được gọi là "tê liệt phân tích", khi việc có quá nhiều thông tin lại cản trở thay vì hỗ trợ quá trình ra quyết định.

Một chuyên viên phân tích kỳ cựu bộc bạch:

"Hệ thống có thể xuất ra hàng trăm báo cáo, biểu đồ mỗi ngày. Nếu không có kinh nghiệm để biết cần

nhìn vào đâu, đâu là "tín hiệu" và đâu chỉ là "nhiễu", bạn sẽ bị lạc lối và cuối cùng không đưa ra được kết luận gì cả. Đôi khi có quá nhiều số liệu còn đáng sợ hơn là không có số liệu nào". (Chuyên viên phân tích, Sàn TMĐT Y).

Cảm giác này còn đi kèm với áp lực phải tìm ra những mục tiêu đột phá từ kho dữ liệu, như một KTV quản trị chia sẻ:

"Có những lúc tôi cảm thấy bất lực. Dữ liệu thì vô tận, nhưng thời gian và trí óc con người thì có hạn. Áp lực phải tìm ra một điều gì đó mới mẻ từ kho dữ liệu đó đôi khi khiến chúng tôi không dám đưa ra quyết định vì sợ bỏ sót một thông tin quan trọng nào đó mà mình chưa xem xét." (KTVQT, Chuỗi siêu thị X).

Phát hiện này là một minh chứng cho Lý thuyết Hợp lý có giới hạn của Herbert Simon (1957). Big Data đã đẩy giới hạn về năng lực nhận thức của con người đến cực điểm. Trong bối cảnh này, năng lực phán đoán của KTV không chỉ đơn thuần là khả năng phân tích, mà quan trọng hơn, là năng lực "sàng lọc", "ưu tiên hóa" và "tổng hợp" thông tin một cách hiệu quả. Kinh nghiệm chuyên môn lúc này đóng vai trò như một bộ lọc, giúp họ nhanh chóng xác định các chỉ số quan trọng và bỏ qua những thông tin không liên quan. Điều này cho thấy, thay vì làm cho kinh nghiệm trở nên lỗi thời, Big Data lại càng làm nổi bật tầm quan trọng của kinh nghiệm trong việc định hướng quá trình phân tích.

Chủ đề 3: Phán đoán trong vai trò mới

Một trong những phát hiện có ý nghĩa nhất của nghiên cứu là sự thay đổi trong bản chất của phán đoán chuyên môn. Thay vì bị thay thế bởi các thuật toán, phán đoán của KTV đang được nâng lên một tầm cao mới: trở thành người "thẩm vấn" và "gác cổng" cho các kết quả do máy móc tạo ra. Các đối tượng nghiên cứu cho thấy một thái độ hoài nghi chuyên môn lành mạnh, họ không còn hoàn toàn tin tưởng vào các con số do hệ thống đề xuất mà không kiểm chứng. Thay vào đó, họ sử dụng sự am hiểu sâu sắc về bối cảnh kinh doanh và kinh nghiệm thực tế để kiểm chứng tính hợp lý của các kết quả đó.

Một trưởng bộ phận KTQT tại một chuỗi cửa hàng tiện lợi đã đưa ra một ví dụ điển hình:

"Hệ thống dự báo doanh thu tuần tới sẽ giảm 5% vì dữ liệu lịch sử trong 3 năm qua đều cho thấy xu hướng như vậy. Nhưng tôi biết rằng tuần tới có một kỳ nghỉ lễ dài bất thường và đối thủ cạnh tranh chính của chúng tôi trong khu vực đó đang gặp sự cố về chuỗi cung ứng. Đây là những yếu tố "bối cảnh" mà mô hình không được lập trình để hiểu. Phán đoán của tôi, dựa trên kinh nghiệm, là phải điều chỉnh con số dự báo đó lên ít nhất 10%." (KTVQT, Chuỗi cửa hàng tiện lợi Z).

Tương tự, một KTV khác cũng chia sẻ về việc phát hiện sai lệch trong mô hình:

"Mô hình phân tích của chúng tôi từng cảnh báo một nhóm khách hàng là "ít tiềm năng" vì họ ít mua sắm. Nhưng khi kiểm tra sâu hơn, tôi phát hiện đó là những khách hàng mới, vừa chuyển đến khu vực có cửa hàng của chúng tôi. Phán đoán của tôi là phải loại trừ nhóm này khỏi phân tích hoặc xem họ là một phân khúc đặc biệt cần quan tâm, thay vì bỏ qua như máy móc đề xuất. Máy móc chỉ nhìn thấy quá khứ, còn con người có thể phán đoán về tương lai." (KTVQT, Chuỗi siêu thị X).

Chủ đề này đồng thuận với luồng quan điểm thận trọng về công nghệ (Quattrone, 2016; O'Neil, 2017), cảnh báo về nguy cơ của các thuật toán thiếu minh bạch và sai lệch tiềm ẩn. Nó cho thấy phán đoán chuyên môn không hề bị xói mòn mà đang chuyển dịch từ "phán đoán về nghiệp vụ" sang "phán đoán về chất lượng của mô hình và dữ liệu". KTV quản trị trở thành một "người gác cổng" trí tuệ, người đảm bảo rằng các quyết định không chỉ dựa trên sự tối ưu hóa toán học mà còn phải hợp lý trong bối cảnh kinh doanh thực tế. Sự kết hợp giữa sức mạnh tính toán của máy móc và trí tuệ bối cảnh của con người tạo ra một sự cộng sinh hiệu quả, khẳng định giá trị không thể thay thế của kinh nghiệm và tư duy phản biện.

Chủ đề 4: Chuyển dịch vai trò thành chuyên gia diễn giải và truyền đạt thông tin dữ liệu

Cuối cùng, nghiên cứu chỉ ra rằng giá trị lớn nhất mà các KTV quản trị mang lại trong môi trường Big Data không nằm ở khả năng chạy các mô hình phân tích phức tạp, mà là ở năng lực chuyển hóa những kết quả đó thành các luận điểm kinh doanh có ý nghĩa, dễ hiểu và có sức thuyết phục cao để trình bày cho ban lãnh đạo. Kỹ năng diễn giải và tường thuật hóa dữ liệu đã trở thành một năng lực cốt lõi.

Một KTV quản trị nhấn mạnh:

"Sếp của tôi không cần biết tôi đã chạy mô hình hồi quy nào hay sử dụng thuật toán gì. Ông ấy muốn nghe một câu chuyện: Tại sao doanh thu chi nhánh A lại hoạt động kém hiệu quả hơn chi nhánh B dù có cùng diện tích và vị trí? Câu chuyện đó phải được kể bằng những con số biết nói, chỉ ra nguyên nhân gốc rễ và đề xuất giải pháp khả thi." (KTVQT, Chuỗi cửa hàng tiện lợi Z).

Một chuyên viên khác bổ sung về tầm quan trọng của việc trực quan hóa và giao tiếp:

"Công việc của tôi không kết thúc khi có con số. Nó chỉ thực sự bắt đầu. Tôi phải biến một bảng tính Excel dày đặc thành một biểu đồ đơn giản, một câu chuyện có mở đầu và kết luận. Thay vì nói "tỷ lệ khách hàng rời bỏ của chúng ta tăng 3%", tôi sẽ kể câu chuyện "Chúng ta đang mất 3 trong số 100 khách hàng trung thành mỗi tháng và đây là chân dung của họ, đây là những sản phẩm họ đã ngừng mua...". Cách trình bày đó tạo ra tác động và thúc đẩy hành động ngay lập tức". (Chuyên viên phân tích, Sàn TMĐT Y).

Chủ đề này nhấn mạnh sự trỗi dậy của các kỹ năng mềm, đặc biệt là kỹ năng giao tiếp, trực quan hóa dữ liệu và tư duy chiến lược, trở nên quan trọng không kém các kỹ năng kỹ thuật phân tích. Nó tái khẳng định vai trò của KTV quản trị như một "người phiên dịch" giữa thế giới dữ liệu phức tạp và thế giới kinh doanh thực tiễn. Năng lực phán đoán ở đây được thể hiện qua việc lựa chọn những thông tin đắt giá nhất, sắp xếp chúng thành một luận điểm chặt chẽ và trình bày một cách thuyết phục để dẫn dắt quá trình ra quyết định của tổ chức. Đây chính là sự phát triển từ một chuyên gia kỹ thuật thành một cố vấn chiến lược đáng tin cậy.

Kết luận và hàm ý

Nghiên cứu này đã khám phá và làm rõ tác động đa chiều, phức tạp của Dữ liệu lớn đến năng lực phán đoán của KTV quản trị tại các doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam. Kết quả cho thấy một tác động kép rõ rệt: một mặt, Big Data tăng cường năng lực phán đoán bằng cách soi chiếu những góc khuất kinh doanh, cung cấp bằng chứng cụ thể và đa dạng để đưa ra quyết định sắc bén hơn. Mặt khác, nó cũng tạo ra thách thức đáng kể về tình trạng quá tải thông tin, đòi hỏi KTV phải có năng lực sàng lọc và tổng hợp hiệu quả. Quan trọng hơn, nghiên cứu khẳng định rằng phán đoán chuyên môn không bị xói mòn mà đang dịch chuyển vai trò một cách sâu sắc. Thay vì bị thay thế, KTV quản trị đang đảm nhận vai trò là người thẩm định và kiểm chứng các kết quả do máy móc tạo ra, sử dụng trí tuệ bối cảnh và tư duy phản biện để đánh giá tính hợp lý của dữ liệu. Sự chuyển dịch này đạt đến đỉnh cao khi họ đảm nhận vai trò của một chuyên gia diễn giải và tường thuật hóa dữ liệu, chuyển hóa các phân tích phức tạp thành những luận điểm kinh doanh thuyết phục, có giá trị trong tham mưu, tư vấn.

Từ những kết quả trên, nghiên cứu đề xuất một số hàm ý mang tính khuyến nghị như sau:

Đối với doanh nghiệp, cần nâng cao các chương trình đào tạo nội bộ, không chỉ dừng lại ở các khóa học đại cương, mà cần tổ chức những workshop thực hành chuyên sâu về công cụ Business Intelligence (BI) như Power BI, Tableau và kỹ năng trực quan hóa và diễn giải dữ liệu. Quan trọng hơn, doanh nghiệp nên thiết lập và duy trì các nhóm làm việc đa chức năng (kế toán - phân tích dữ liệu - kinh doanh) để giải quyết các bài toán thực tế, qua đó thúc đẩy văn hóa tư duy phản biện và kiểm chứng chéo các giả định từ mô hình thuật toán.

Đối với các cơ sở đào tạo, cần khẩn trương cập nhật chương trình bằng cách tích hợp các học phần dự án (project-based learning), yêu cầu sinh viên giải quyết các tình huống kinh doanh thực tế trên bộ dữ liệu lớn của ngành bán lẻ. Việc tổ chức các cuộc thi phân tích dữ liệu (datathon) và xây dựng chương trình thực tập chuyên sâu tại bộ phận phân tích của doanh nghiệp (thay vì chỉ thực tập tại phòng kế toán truyền thống) sẽ giúp sinh viên có trải nghiệm thực tiễn.

Đối với bản thân người làm nghề kế toán, cần xây dựng lộ trình phát triển cá nhân rõ ràng: chủ động học các kỹ năng nền tảng như ngôn ngữ truy vấn SQL, Python cơ bản để xử lý dữ liệu, và tham gia các cộng đồng khoa học dữ liệu để cập nhật xu hướng. Đây là con đường tất yếu để chuyển đổi từ vai trò chuyên viên kỹ thuật thành một đối tác chiến lược, người có khả năng kết nối dữ liệu với các quyết định kinh doanh.

Tài liệu tham khảo:

Adaga, E. M., Okorie, G. N., Egieya, Z. E., Ikwue, U., Udeh, C. A., DaraOjimba, D. O., ... & Researcher, I. (2023). The role of big data in business strategy: A critical review. Computer Science & IT Research Journal, 4(3), 327-350.

Adelakun, B. O., Majekodunmi, T. G., & Akintoye, O. S. (2024). AI and ethical accounting: Navigating challenges and opportunities. International Journal of Advanced Economics, 6(6), 224-241.

Alles, M. G. (2015). Drivers of the use and facilitators and obstacles of the evolution of big data by the audit profession. Accounting Horizons, 29(2), 439-449.

Appelbaum, D., Kogan, A., Vasarhelyi, M., & Yan, Z. (2017). Impact of business analytics and enterprise systems on managerial accounting. International Journal of Accounting Information Systems, 25, 29-44.

Azzam, M. E. A. Y., Alsayed, M. S. H., Alsultan, A., & Hassanein, A. (2024). How big data features drive financial accounting and firm sustainability in the energy industry. Journal of Financial Reporting and Accounting, 22(1), 29-51.

Bhimani, A., & Willcocks, L. (2014). Digitisation, 'Big Data' and the transformation of accounting information. Accounting and Business Research, 44(4), 469-490.

Bonner, S. E. (1999). Judgment and decision-making research in accounting. Accounting Horizons, 13(4), 385.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77-101.

Brauneis, R., & Goodman, E. P. (2018). Algorithmic transparency for the smart city. Yale Journal of Law & Technology, 20, 103.

Chen, X. S., & Feng, Y. (2025). Exploring the use of generative artificial intelligence in systematic searching: A comparative case study of a human librarian, ChatGPT-4 and ChatGPT-4 Turbo. IFLA Journal, 51(1), 84-93.

Libby, R., & Luft, J. (1993). Determinants of judgment performance in accounting settings: Ability, knowledge, motivation, and environment. Accounting, Organizations and Society, 18(5), 425-450.

McAfee, A., Brynjolfsson, E., Davenport, T. H., Patil, D. J., & Barton, D. (2012). Big data: The management revolution. Harvard Business Review, 90(10), 61-67.

O'neil, C. (2017). Weapons of math destruction: How big data increases inequality and threatens democracy. Crown.

Quattrone, P. (2016). Management accounting goes digital: Will the move make it wiser?. Management Accounting Research, 31, 118-122.

Simon, H. A. (1957). Models of man: Social and rational; mathematical essays on rational human behavior in society setting. Wiley.

Sun, Y., Li, J., Lu, M., & Guo, Z. (2024). Study of the impact of the big data era on accounting and auditing. arXiv preprint arXiv:2403.07180.

Sun, Z., Strang, K., & Li, R. (2018, October). Big data with ten big characteristics. In Proceedings of the 2nd International Conference on Big Data Research (pp. 56-61).

Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. Science, 185(4157), 1124-1131.

Warren, J. D., Moffitt, K. C., & Byrnes, P. (2015). How big data will change accounting. Accounting Horizons, 29(2), 397-407.

Zárate-Torres, R., Rey-Sarmiento, C. F., Acosta-Prado, J. C., Gómez-Cruz, N. A., Rodríguez Castro, D. Y., & Camargo, J. (2025). Influence of leadership on human-artificial intelligence collaboration. Behavioral Sciences, 15(7), 873.