# TÁC ĐỘNG CỦA NĂNG LỰC QUẢN TRỊ ĐẾN NĂNG LỰC TÀI CHÍNH CỦA CÁC DOANH NGHIỆP KẾT HỢP KINH TẾ VỚI QUỐC PHÒNG, AN NINH Ở VIỆT NAM: BẰNG CHỨNG TỪ MÔ HÌNH SEM

**ThS. Lê Thị Hồng[1] - PGS.TS. Phạm Thị Thanh Hòa[2] - PGS.TS. Vũ Văn Tùng[3]**

***Trên cơ sở dữ liệu khảo sát tại 20 doanh nghiệp kết hợp kinh tế với quốc phòng, an ninh (DN KHKTQPAN) ở Việt Nam, bài viết sử dụng mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) để kiểm định tác động của các nhân tố đến năng lực tài chính, qua đó làm rõ vai trò của năng lực quản trị doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu cho thấy năng lực quản trị có tác động tích cực và là nhân tố có mức độ ảnh hưởng mạnh nhất đến năng lực tài chính của doanh nghiệp. Phát hiện này khẳng định vai trò then chốt của quản trị doanh nghiệp trong nâng cao hiệu quả huy động và sử dụng vốn, tăng cường kiểm soát rủi ro và bảo đảm an toàn tài chính. Trên cơ sở đó, bài viết đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm hoàn thiện cơ chế quản trị theo hướng hiện đại, minh bạch và chuyên nghiệp; nâng cao chất lượng lập kế hoạch tài chính, hiệu quả kiểm soát nội bộ và năng lực điều hành, góp phần cải thiện năng lực tài chính và nâng cao hiệu quả thực hiện nhiệm vụ kép của các DN KHKTQPAN trong giai đoạn mới.***

• Từ khóa: *năng lực quản trị; năng lực tài chính; doanh nghiệp kết hợp kinh tế với quốc phòng, an ninh; mô hình SEM; hàm ý quản trị.*

*Based on survey data collected from 20 enterprises combining economic activities with national defense and security missions in Vietnam, this study employs Structural Equation Modeling (SEM) to examine the effects of various determinants on financial capacity, thereby clarifying the role of corporate governance capability. The findings reveal that governance capability exerts a positive effect and represents the most influential determinant of firms' financial capacity. These results underscore the pivotal role of corporate governance in improving capital mobilization and utilization efficiency, strengthening risk control, and ensuring financial safety. Based on the empirical evidence, the study proposes several managerial implications aimed at improving governance mechanisms toward greater modernity, transparency, and professionalism; enhancing the quality of financial planning, internal control effectiveness, and managerial capability. These recommendations are expected to contribute to strengthening financial capacity and improving the performance of enterprises in fulfilling their dual economic and national defense and security missions in the new context.*

• Key words: *governance capability; financial capacity; enterprises combining economic activities with national defense and security; structural equation modeling (SEM); managerial implications.*

*Ngày nhận bài: 23/4/2026*
*Ngày gửi phản biện: 24/5/2026*
*Ngày duyệt đăng: 12/6/2026*
*DOI: https://doi.org/10.71374/jfarv.v26.i315.46*

## 1. Giới thiệu

Đối với các doanh nghiệp kết hợp kinh tế với quốc phòng, an ninh (DN KHKTQPAN), yêu cầu nâng cao năng lực tài chính càng trở nên cấp thiết do đặc thù vừa hoạt động theo cơ chế thị trường, vừa thực hiện nhiệm vụ quốc phòng, an ninh được Nhà nước giao. Quá trình cơ cấu lại doanh nghiệp quân đội, đẩy mạnh tự chủ tài chính và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực đang đặt ra yêu cầu phải đổi mới phương thức quản trị theo hướng hiện đại, minh bạch và chuyên nghiệp hơn. Trong bối cảnh đó, năng lực quản trị được kỳ vọng là nhân tố quan trọng góp phần nâng cao hiệu quả huy động và sử dụng vốn, tăng cường kiểm soát rủi ro và bảo đảm an toàn tài chính của doanh nghiệp.

Mặc dù đã có nhiều nghiên cứu đề cập đến các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực tài chính của doanh nghiệp, các nghiên cứu đối với nhóm DN KHKTQPAN ở Việt Nam vẫn còn hạn chế. Phần lớn các công trình trước đây tập trung vào doanh nghiệp niêm yết hoặc doanh nghiệp dân sự, sử dụng phương pháp định tính hoặc xem xét riêng lẻ từng khía cạnh của năng lực tài chính. Đặc biệt, chưa có bằng chứng thực nghiệm dựa trên mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) để xác định và so

[1] *Học viện Hậu cần (Nghiên cứu sinh Học viện Tài chính); email: lehong.hvhc@gmail.com*
[2] *Học viện Tài chính*
[3] *Học viện Hậu cần*

sánh mức độ tác động của các nhân tố đến năng lực tài chính trong điều kiện đặc thù của DN KHKTQPAN.

Xuất phát từ khoảng trống nghiên cứu đó, bài viết sử dụng dữ liệu khảo sát tại 20 DN KHKTQPAN ở Việt Nam để kiểm định tác động của các nhân tố đến năng lực tài chính thông qua mô hình SEM, qua đó làm rõ vai trò của năng lực quản trị đối với năng lực tài chính của doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu không chỉ bổ sung bằng chứng thực nghiệm cho lĩnh vực còn ít được quan tâm nghiên cứu mà còn cung cấp cơ sở khoa học cho việc đề xuất các hàm ý quản trị nhằm nâng cao hiệu quả huy động và sử dụng vốn, tăng cường an toàn tài chính và nâng cao hiệu quả thực hiện nhiệm vụ kép về kinh tế gắn với quốc phòng, an ninh trong giai đoạn mới.

**2. Tổng quan nghiên cứu, c**ơ sở lý thuyết và phương pháp nghiên cứu

***2.1. Tổng quan nghiên cứu và c***ơ sở lý thuyết

*Năng lực tài chính của doanh nghiệp* là khả năng huy động, quản lý và sử dụng hiệu quả, an toàn nguồn lực tài chính phục vụ cho hoạt động của doanh nghiệp, nhằm đạt được mục tiêu doanh nghiệp đề ra. Phạm Thị Vân Anh, (2020) cho rằng năng lực tài chính có thể được hiểu theo hai khía cạnh: thứ nhất, khả năng huy động vốn để phục vụ hoạt động doanh nghiệp; thứ hai, khả năng đảm bảo an toàn tài chính, duy trì ổn định trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

*Năng lực tài chính của DN KHKTQPAN* là khả năng huy động, quản lý và sử dụng hiệu quả, an toàn nguồn lực tài chính nhằm đảm bảo mục tiêu kinh tế và mục tiêu quốc phòng, an ninh đề ra.

*Các nhân tố tác động tới năng lực tài chính của các DN KHKTQPAN*

Hệ thống pháp luật và chính sách của Nhà nước: Theo lý thuyết thể chế, môi trường pháp lý và chính sách công có vai trò định hình hành vi của doanh nghiệp, ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng tiếp cận nguồn lực và hiệu quả hoạt động (North, 1990). Một hệ thống pháp luật ổn định, minh bạch giúp giảm chi phí giao dịch, hạn chế rủi ro thể chế và nâng cao niềm tin của nhà đầu tư (Williamson, 2000). Đối với doanh nghiệp nhà nước và doanh nghiệp có vốn nhà nước chi phối, vai trò của chính sách càng trở nên nổi bật do mức độ phụ thuộc cao vào cơ chế phân bổ nguồn lực công (Megginson & Netter, 2001).

Sự phát triển của thị trường tài chính: Joseph Schumpeter (1911) cho rằng hệ thống tài chính phát triển thúc đẩy đổi mới, mở rộng đầu tư và tăng trưởng doanh nghiệp thông qua việc cung cấp tín dụng và dịch vụ tài chính hiệu quả.

Môi trường kinh tế vĩ mô: Theo Ross Levine (2005), ổn định kinh tế vĩ mô là điều kiện nền tảng để hệ thống tài chính vận hành hiệu quả, qua đó hỗ trợ doanh nghiệp nâng cao khả năng tiếp cận vốn và hiệu quả sử dụng nguồn lực tài chính. Các nghiên cứu thực nghiệm cho thấy biến động kinh tế vĩ mô có mối quan hệ chặt chẽ với khả năng thanh toán và mức độ an toàn tài chính của doanh nghiệp, đặc biệt trong các ngành có cường độ vốn cao (Bernanke, Gertler & Gilchrist, 1999).

Đặc điểm ngành nghề kinh doanh: Lý thuyết cấu trúc ngành cho rằng đặc điểm ngành quyết định mức độ cạnh tranh, rủi ro và khả năng sinh lời của doanh nghiệp (Porter, 2008). Các ngành có chu kỳ đầu tư dài, nhu cầu vốn lớn và rủi ro cao thường đòi hỏi năng lực tài chính mạnh và cấu trúc vốn ổn định hơn.

Đặc điểm riêng của doanh nghiệp: Theo quan điểm dựa trên nguồn lực, các đặc điểm nội tại như quy mô, cơ cấu sở hữu, mức độ tích lũy vốn và lịch sử hoạt động là những yếu tố quyết định năng lực cạnh tranh và hiệu quả tài chính của doanh nghiệp (Barney, 1991). Lý thuyết quản trị hiện đại khẳng định năng lực quản trị là nhân tố trung tâm quyết định hiệu quả sử dụng nguồn lực và kết quả tài chính của doanh nghiệp (Chandler, 1990). Đồng thời, các bằng chứng thực nghiệm cũng khẳng định rằng việc áp dụng các thực hành quản trị phù hợp có thể cải thiện đáng kể kết quả tài chính của doanh nghiệp (Hendricks & Singhal, 2001).

Trình độ kỹ thuật, công nghệ sản xuất: Theo lý thuyết đổi mới công nghệ, trình độ công nghệ là yếu tố then chốt nâng cao năng suất và hiệu quả sử dụng vốn (Schumpeter, 1934). Các nghiên cứu gần đây cũng chỉ ra rằng đầu tư công nghệ có mối quan hệ tích cực với năng lực tài chính và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp (OECD, 2019).

Chất lượng nguồn nhân lực: lý thuyết vốn nhân lực nhấn mạnh vai trò của trình độ, kỹ năng và kỷ luật lao động đối với hiệu quả hoạt động doanh nghiệp (Becker, 1964).

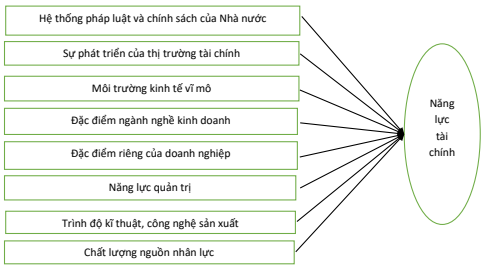
Mặc dù đã có nhiều nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực tài chính của doanh nghiệp, các nghiên cứu đối với nhóm DN KHKTQPAN ở Việt Nam vẫn còn hạn chế. Phần lớn các công trình trước đây chủ yếu tập trung vào doanh nghiệp niêm yết hoặc doanh nghiệp dân sự, sử dụng phương pháp định tính hoặc phân tích từng khía cạnh riêng lẻ của năng lực tài chính, chưa lượng hóa đầy đủ mức độ tác động của các nhân tố trong điều kiện đặc thù của DN KHKTQPAN. Đặc biệt, chưa có bằng chứng thực nghiệm dựa trên mô hình SEM để xác định và so sánh mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến năng lực tài chính của nhóm doanh nghiệp này. Xuất phát từ khoảng trống đó, nghiên cứu sử dụng mô hình SEM trên dữ liệu khảo sát các DN KHKTQPAN ở Việt Nam nhằm kiểm định tác động của các nhân tố đến năng lực tài chính, qua đó xác định

vai trò nổi trội của năng lực quản trị doanh nghiệp và đề xuất các hàm ý quản trị phù hợp.

### *2.2. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu*

Kết hợp thực tiễn tại Việt Nam cùng các nghiên cứu trong và ngoài nước, các lý thuyết liên quan về năng lực tài chính, tác giả đề xuất mô hình và giả thuyết nghiên cứu các nhân tố tác động tới năng lực tài chính của các DN KHKTQPAN ở Việt Nam. Tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như sau:

**Hình 1: Mô hình nghiên cứu**




*Nguồn: Đề xuất của tác giả*

Các giả thuyết nghiên cứu được đưa ra như sau:

*H1:* Hệ thống pháp luật và chính sách của nhà nước tác động tích cực đến năng lực tài chính của các DN KHKTQPAN.

*H2:* Sự phát triển của thị trường tài chính tác động tích cực đến năng lực tài chính của các DN KHKTQPAN.

*H3:* Môi trường kinh tế vĩ mô tác động tích cực đến năng lực tài chính của các DN KHKTQPAN.

*H4:* Đặc điểm ngành nghề kinh doanh tác động đến năng lực tài chính của các DN KHKTQPAN.

*H5:* Đặc điểm riêng của doanh nghiệp ảnh hưởng đến năng lực tài chính của các DN KHKTQPAN.

*H6:* Năng lực quản trị tác động tích cực đến năng lực tài chính của các DN KHKTQPAN.

*H7:* Trình độ kỹ thuật, công nghệ sản xuất tác động tích cực đến năng lực tài chính của các DN KHKTQPAN.

*H8:* Chất lượng nguồn nhân lực tác động tích cực đến năng lực tài chính của các DN KHKTQPAN.

### *2.3. Dữ liệu và phương pháp nghiên cứu*

Nghiên cứu sử dụng dữ liệu sơ cấp thu thập thông qua khảo sát trực tuyến và phát phiếu trực tiếp, với 230 bảng hỏi được gửi tới khách hàng. Sau khi làm sạch dữ liệu, 220 quan sát hợp lệ được sử dụng cho phân tích EFA, CFA và SEM. Mẫu khảo sát có 82 nhân viên nữ chiếm 37,3%, 138 nhân viên nam chiếm 63,7%. Cơ cấu này phản ánh đặc thù nhân sự trong quân đội, nơi lao động nam thường chiếm ưu thế về số lượng. Trong đó, 128 các bộ khảo sát có thâm niên công tác trên 10 năm (58,2%), trong khi dưới 5 năm chỉ chiếm 11,8% và 77,3% cán bộ khảo sát có trình độ từ đại học trở lên. vị trí công tác là cán bộ, nhân viên phòng Tài chính-Kế toán (39,5%), trưởng phòng Tài chính-Kế toán (9,1%), nhà quản trị doanh nghiệp (20,5%), cán bộ cấp trên quản lý doanh nghiệp (30,9%). Kết quả này cho thấy các cán bộ được khảo sát đều là những người có trình độ cao, có nhiều kinh nghiệm trong quá trình công tác.

Để kiểm định giả thuyết nghiên cứu, bài viết sử dụng mô hình cấu trúc tuyến tính (Structural Equation Modeling - SEM). Quy trình phân tích bao gồm: (i) kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach›s Alpha; (ii) phân tích nhân tố khám phá (EFA); (iii) phân tích nhân tố khẳng định (CFA) nhằm đánh giá giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của thang đo; và (iv) kiểm định mô hình cấu trúc SEM để xác định mức độ tác động của năng lực quản trị doanh nghiệp đến năng lực tài chính. Việc sử dụng SEM cho phép đánh giá đồng thời mối quan hệ giữa các biến tiềm ẩn và kiểm định mức độ phù hợp của mô hình nghiên cứu, qua đó nâng cao độ tin cậy của kết quả phân tích.

## 3. Kết quả và thảo luận

### *3.1. Kết quả nghiên cứu*

*Kết quả phân tích độ tin cậy của thang đo*

Kết quả phân tích độ tin cậy cho thấy các thang đo trong mô hình đều đạt yêu cầu, với hệ số Cronbach's Alpha dao động từ 0,766 đến 0,937 và các hệ số tương quan biến tổng đều lớn hơn 0,3. Việc loại bỏ các biến quan sát không làm cải thiện đáng kể độ tin cậy, do đó tất cả các biến được giữ lại. Kết quả này khẳng định các thang đo bảo đảm độ tin cậy và đủ điều kiện để tiếp tục phân tích nhân tố khám phá (EFA).

*Phân tích nhân tố khám phá EFA*

**Bảng 1: Kết quả kiểm định KMO và Bartlett**

| KMO and Bartlett's Test | | |
|---|---|---|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | 0.756 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 3401.540 |
| | df | 561 |
| | Sig. | 0.000 |

*Nguồn: Kết quả thống kê từ phần mềm*

Kết quả phân tích EFA cho các biến độc lập cho thấy dữ liệu đáp ứng các điều kiện cần thiết để thực hiện phân tích nhân tố, với hệ số KMO đạt yêu cầu và kiểm định Bartlett có ý nghĩa thống kê ($p < 0,001$). Tổng phương sai trích vượt ngưỡng 58%, cho thấy các nhân tố giải thích tốt sự biến thiên của dữ liệu. Thang đo các nhân tố sau khi đánh giá sơ bộ bao gồm 9 nhân tố (8 nhân tố với biến độc lập và 1 nhân tố với biến phụ thuộc) và 34 biến quan sát. Kết quả cho thấy các thang đo trong nghiên cứu đạt yêu cầu về độ tin cậy và giá trị đo lường, đồng thời xác định rõ cấu trúc các nhân tố đại diện cho các biến nghiên cứu, các biến quan sát được tổng hợp thành các biến nhân tố thông qua giá trị

nhân tố, đáp ứng các yêu cầu cần thiết, nghiên cứu tiếp tục tiến hành phân tích nhân tố khẳng định (CFA).

*Phân tích nhân tố khẳng định (CFA)*

Kết quả CFA được trình bày trong Bảng 2 cho thấy mô hình đo lường có mức độ phù hợp tốt với dữ liệu nghiên cứu. Cụ thể, mô hình thang đo tới hạn có 491 bậc tự do, giá trị thống kê Chi-square đạt 553,527; tỷ lệ Chi-square/df = 1,127 (< 3); chỉ số CFI = 0,979 (≥ 0,9); RMSEA = 0,024 (< 0,05). Các chỉ số này đều đáp ứng các ngưỡng đánh giá mức độ phù hợp mô hình theo khuyến nghị của Hair et al. (2010) và Hu và Bentler (1999). Riêng chỉ số GFI đạt giá trị 0,880 thấp hơn ngưỡng 0,9 theo tiêu chuẩn. Tuy nhiên, theo quan điểm của Baumgartner và Homburg (1995) cũng như Doll, Xia và Torkzadeh (1994), giá trị GFI từ 0,8 trở lên vẫn có thể được chấp nhận trong các nghiên cứu thực nghiệm. Do đó, mô hình CFA trong nghiên cứu này vẫn được chấp nhận.

**Bảng 2: Các chỉ số đo lường độ phù hợp của mô hình sau khi phân tích CFA**

| Chỉ số đo lường | Giá trị tính toán từ mô hình | Giá trị yêu cầu |
|---|---|---|
| Chi-square/df | 1,127 | ≤ 3 |
| CFI | 0,979 | ≥ 0,9 |
| RMSEA | 0,024 | < 0,08 |
| GFI | 0,880 | ≥ 0,9 |
| TLI | 0,977 | ≥ 0,9 |

*Nguồn: Kết quả thống kê từ phần mềm*

**Bảng 3: Kết quả phân tích độ tin cậy tổng hợp**

| | CR | AVE | MSV | MaxR(H) | NNL | KTCN | MTVM | DDDN | PLCS | SPT | DDNN | NLQT | NLTC |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **NNL** | 0.835 | 0.558 | 0.052 | 0.836 | **0.747** | | | | | | | | |
| **KTCN** | 0.813 | 0.521 | 0.027 | 0.818 | -0.003 | **0.722** | | | | | | | |
| **MTVM** | 0.780 | 0.542 | 0.019 | 0.780 | -0.100 | -0.037 | **0.736** | | | | | | |
| **DDDN** | 0.832 | 0.553 | 0.033 | 0.833 | -0.069 | -0.018 | -0.138 | **0.744** | | | | | |
| **PLCS** | 0.858 | 0.601 | 0.089 | 0.862 | 0.011 | -0.095 | -0.062 | -0.078 | **0.775** | | | | |
| **SPT** | 0.805 | 0.509 | 0.052 | 0.816 | -0.059 | 0.072 | -0.093 | 0.008 | -0.029 | **0.714** | | | |
| **DDNN** | 0.801 | 0.575 | 0.042 | 0.814 | -0.205* | -0.021 | -0.115 | 0.092 | 0.067 | -0.001 | **0.758** | | |
| **NLQT** | 0.768 | 0.453 | 0.175 | 0.772 | 0.015 | 0.023 | 0.101 | 0.037 | 0.097 | 0.147† | -0.047 | **0.673** | |
| **NLTC** | 0.937 | 0.789 | 0.175 | 0.937 | 0.228** | 0.163* | 0.137† | 0.181* | 0.298*** | 0.227** | 0.159* | 0.418*** | **0.888** |

*Nguồn: Kết quả thống kê từ phần mềm*

Các thang đo trong mô hình đều đạt yêu cầu về độ tin cậy tổng hợp với hệ số tin cậy tổng hợp (CR) của các biến tiềm ẩn đều lớn hơn 0,7, cho thấy mức độ nhất quán nội tại tốt của các thang đo và đáp ứng tiêu chuẩn được khuyến nghị trong các nghiên cứu mô hình cấu trúc tuyến tính (Hair et al., 2019). Về giá trị hội tụ, phần lớn các thang đo có giá trị AVE đều lớn hơn 0,5. Về giá trị hội tụ, phần lớn các thang đo có giá trị AVE đều lớn hơn 0,5. Bên cạnh đó, các thang đo đều có AVE lớn hơn MSV; chỉ số MaxR(H) của các thang đo đều lớn hơn hệ số CR, cho thấy mức độ ổn định và độ tin cậy của các thang đo được đánh giá đầy đủ, đồng thời khẳng định rằng hệ số CR không bị đánh giá thấp trong mô hình đo lường (Fornell và Larcker (1981). Toàn bộ các biến quan sát đều có giá trị P - value = 0,000 < 0,05 vì thế các biến quan sát đều có ý nghĩa trong mô hình.

Như vậy, mô hình đo lường trong nghiên cứu vẫn đáp ứng các yêu cầu cơ bản về độ tin cậy và giá trị, phù hợp với cơ sở lý thuyết và mục tiêu nghiên cứu. Do đó, mô hình CFA được chấp nhận để tiếp tục phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) trong các bước nghiên cứu tiếp theo.

*Kết quả kiểm định SEM*

Từ bảng 4, cho thấy các nhóm nhân tố đều ảnh hưởng tới năng lực tài chính của các DN kết hợp KTVQPAN với mức ý nghĩa 1%, 5% (Pvalue < 1%, 5%) theo thứ tự tầm quan trọng như sau: (1) Năng lực quản trị DN; (2) Chất lượng nguồn nhân lực; (3) Trình độ kỹ thuật và công nghệ sản xuất; (4) Đặc điểm ngành nghề kinh doanh; (5) Môi trường kinh tế vĩ mô; (6) Hệ thống Pháp luật và chính sách nhà nước; (7) Đặc điểm riêng của DN; (8) Sự phát triển của thị trường tài chính.

**Bảng 4: Kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu**

| Thang đo | Hệ số ước lượng | Hệ số ước lượng chuẩn hóa | Pvalue | Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu |
|---|---|---|---|---|
| Năng lực tài chính ← Nguồn nhân lực | 0.343 | 0.319 | *** | Ủng hộ giả thuyết nghiên cứu |
| Năng lực tài chính ← Trình độ kỹ thuật và công nghệ | 0.31 | 0.304 | *** | Ủng hộ giả thuyết nghiên cứu |
| Năng lực tài chính ← Môi trường kinh tế vĩ mô | 0.284 | 0.23 | *** | Ủng hộ giả thuyết nghiên cứu |
| Năng lực tài chính ← Đặc điểm riêng của DN | 0.234 | 0.214 | 0.002 | Ủng hộ giả thuyết nghiên cứu |
| Năng lực tài chính ← Hệ thống Pháp luật và chính sách nhà nước | 0.247 | 0.228 | *** | Ủng hộ giả thuyết nghiên cứu |
| Năng lực tài chính ← Sự phát triển của thị trường tài chính | 0.229 | 0.188 | 0.004 | Ủng hộ giả thuyết nghiên cứu |
| Năng lực tài chính ← Đặc điểm ngành nghề | 0.269 | 0.239 | *** | Ủng hộ giả thuyết nghiên cứu |
| Năng lực tài chính ← Năng lực quản trị DN | 0.408 | 0.326 | *** | Ủng hộ giả thuyết nghiên cứu |

*Nguồn: Kết quả thống kê từ phần mềm*

### *3.2. Thảo luận kết quả*

Qua nghiên cứu ảnh hưởng của các nhân tố tới năng lực tài chính của các DN kết hợp KTVQPAN cho thấy các giả thuyết đưa ra đều phù hợp. Các nhân tố bên ngoài gồm: "Hệ thống pháp luật và chính sách của nhà nước, Sự phát triển của thị trường tài chính, Môi trường kinh tế vĩ mô, Đặc điểm ngành nghề kinh doanh" và các nhân tố bên trong gồm "Đặc điểm riêng của doanh nghiệp, Năng lực quản trị doanh nghiệp, Trình độ kỹ thuật và công nghệ sản xuất và Chất lượng nguồn nhân lực" có ảnh hưởng thuận chiều đến năng lực tài chính của DN kết hợp KTVQPAN ở Việt Nam. Do vậy, để nâng cao năng lực tài chính, các DN kết hợp KTVQPAN cần căn cứ vào thứ tự ảnh hưởng của các nhân tố đến năng lực tài chính, tập trung cải thiện chú trọng hơn vào những nhân tố có mức độ ảnh hưởng lớn.

Kết quả ước lượng mô hình SEM cho thấy năng lực quản trị doanh nghiệp có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đến năng lực tài chính của các DN KHKTQPAN. Hệ số tác động chuẩn hóa đạt 0,326 (p < 0,001), là mức cao nhất trong số các nhân tố được đưa

vào mô hình nghiên cứu. Điều này khẳng định năng lực quản trị là nhân tố nội sinh quan trọng nhất quyết định khả năng huy động, phân bổ và sử dụng hiệu quả các nguồn lực tài chính của doanh nghiệp.

Kết quả nghiên cứu phù hợp với lý thuyết đại diện của Jensen và Meckling (1976) và các nguyên tắc quản trị doanh nghiệp của OECD (2023), cho thấy quản trị hiệu quả giúp nâng cao chất lượng quyết định tài chính, giảm thiểu chi phí đại diện và tăng cường hiệu quả sử dụng vốn. Đối với DN KHKTQPAN, vai trò của quản trị càng trở nên quan trọng bởi doanh nghiệp phải đồng thời theo đuổi mục tiêu hiệu quả kinh tế và thực hiện nhiệm vụ quốc phòng, an ninh.

**4. Một số giải pháp và khuyến nghị**

Kết quả nghiên cứu cho thấy năng lực quản trị doanh nghiệp là nhân tố có tác động mạnh nhất đến năng lực tài chính của các DN KHKTQPAN. Tuy nhiên, khảo sát thực tế cũng chỉ ra rằng công tác quản trị tại nhiều doanh nghiệp vẫn còn những hạn chế như quản trị tài chính chưa theo kịp các chuẩn mực hiện đại, lập kế hoạch tài chính còn mang tính hình thức, quản trị vốn lưu động và kiểm soát nội bộ chưa hiệu quả, mức độ công khai, minh bạch tài chính chưa đồng đều. Những tồn tại này không chỉ làm giảm hiệu quả huy động và sử dụng vốn mà còn gia tăng rủi ro tài chính, ảnh hưởng đến khả năng tự chủ và thực hiện nhiệm vụ kép của doanh nghiệp. Do đó, việc nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp cần được xác định là giải pháp trọng tâm và ưu tiên nhằm cải thiện năng lực tài chính, bảo đảm an toàn tài chính và nâng cao hiệu quả hoạt động của các DN KHKTQPAN trong giai đoạn hiện nay. Bài viết đề xuất một số khuyến nghị sau:

***Thứ nhất,*** *hoàn thiện hệ thống quản trị doanh nghiệp theo hướng hiện đại và minh bạch:* Các DN KHKTQPAN cần rà soát, chuẩn hóa quy chế quản trị nội bộ; phân định rõ chức năng, quyền hạn và trách nhiệm giữa các cấp quản lý; tăng cường trách nhiệm giải trình và công khai thông tin tài chính. Việc áp dụng các nguyên tắc quản trị doanh nghiệp theo thông lệ tốt sẽ góp phần nâng cao chất lượng ra quyết định và giảm thiểu rủi ro trong hoạt động tài chính.

***Thứ hai,*** nâng cao chất lượng quản trị tài chính và công tác lập kế hoạch tài chính: Doanh nghiệp cần xây dựng chiến lược tài chính trung và dài hạn gắn với mục tiêu phát triển và nhiệm vụ quốc phòng, an ninh; hoàn thiện hệ thống dự báo dòng tiền, kế hoạch huy động và sử dụng vốn; tăng cường quản trị vốn lưu động, đặc biệt đối với tiền mặt, các khoản phải thu và hàng tồn kho nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng vốn.

***Thứ ba,*** tăng cường hiệu quả của hệ thống kiểm soát nội bộ và quản trị rủi ro: Các DN KHKTQPAN cần hoàn thiện cơ chế kiểm tra, giám sát nội bộ; xây dựng quy trình nhận diện, đánh giá và ứng phó với rủi ro tài chính; kịp thời phát hiện và xử lý các sai sót trong quản lý tài sản, nguồn vốn và chi phí, qua đó bảo đảm an toàn tài chính.

***Thứ tư,*** nâng cao chất lượng nguồn nhân lực quản trị: Cần chú trọng đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý và cán bộ tài chính về quản trị doanh nghiệp hiện đại, quản trị tài chính, kiểm soát nội bộ và quản trị rủi ro; đồng thời xây dựng cơ chế đánh giá hiệu quả công việc gắn với trách nhiệm và kết quả thực hiện nhiệm vụ.

***Thứ năm,*** *đẩy mạnh ứng dụng công nghệ trong quản trị doanh nghiệp:* Doanh nghiệp cần tăng cường ứng dụng công nghệ số, hệ thống thông tin quản trị và phần mềm quản trị tích hợp nhằm nâng cao tính kịp thời, chính xác của thông tin phục vụ điều hành; hỗ trợ giám sát tài chính và nâng cao hiệu quả ra quyết định.

Bên cạnh nỗ lực từ phía doanh nghiệp, Nhà nước và Bộ Quốc phòng cần tiếp tục hoàn thiện cơ chế, chính sách đối với DN KHKTQPAN theo hướng tăng cường tính tự chủ, tạo điều kiện đổi mới quản trị, nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực và phát huy tốt hơn vai trò của các doanh nghiệp này trong thực hiện nhiệm vụ phát triển kinh tế gắn với củng cố quốc phòng, an ninh.

**5. Kết luận**

Nghiên cứu đã cung cấp bằng chứng thực nghiệm cho thấy năng lực quản trị doanh nghiệp có tác động tích cực và mạnh nhất đến năng lực tài chính của các DN KHKTQPAN ở Việt Nam. Kết quả khẳng định vai trò then chốt của quản trị doanh nghiệp trong nâng cao hiệu quả huy động và sử dụng vốn, kiểm soát rủi ro và bảo đảm an toàn tài chính. Trên cơ sở đó, các DN KHKTQPAN cần tiếp tục hoàn thiện công tác quản trị theo hướng hiện đại, minh bạch và chuyên nghiệp; tăng cường chất lượng quản trị tài chính, kiểm soát nội bộ và ứng dụng công nghệ nhằm nâng cao năng lực tài chính và đáp ứng tốt hơn yêu cầu thực hiện nhiệm vụ kép trong giai đoạn mới.

**Tài liệu tham khảo:**

*Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108*

*Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2017). Principles of corporate finance (12th ed.). McGraw-Hill Education.*

*Chandler, A. D., Jr. (1990). Scale and scope: The dynamics of industrial capitalism. Harvard University Press.*

*Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). Multivariate data analysis (8th ed.). Cengage Learning.*

*Hendricks, K. B., & Singhal, V. R. (2001). Firm characteristics, total quality management, and financial performance. Journal of Operations Management, 19(3), 269-285. https://doi.org/10.1016/S0272-6963(00)00049-8*

*Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics, 3(4), 305-360. https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X*

*North, D. C. (1990). Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge University Press.*

*OECD. (2019). State-owned enterprise governance: A stocktaking of national practices. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/a8f7c38f-en*

*OECD. (2023). G20/OECD principles of corporate governance. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/ed750b30-en*

*Phạm Thị Vân Anh. (2020). Tác động của năng lực tài chính tới tăng trưởng bền vững của các doanh nghiệp xây dựng niêm yết ở Việt Nam (Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Học viện). Học viện Tài chính, Hà Nội.*

*Quân ủy Trung ương. (2017). Nghị quyết số 425-NQ/QUTW ngày 18 tháng 5 năm 2017 về sắp xếp, đổi mới và nâng cao hiệu quả doanh nghiệp quân đội đến năm 2020 và những năm tiếp theo.*

*Williamson, O. E. (2000). The new institutional economics: Taking stock, looking ahead. Journal of Economic Literature, 38(3), 595-613. https://doi.org/10.1257/jel.38.3.595*