ẢNH HƯỞNG CỦA HỆ THỐNG HOẠCH ĐỊNH NGUỒN LỰC DOANH NGHIỆP (ERP) ĐẾN THÀNH QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA CÁC DOANH NGHIỆP SẢN XUẤT TẠI VIỆT NAM: VAI TRÒ TRUNG GIAN CỦA ÁP DỤNG KẾ TOÁN QUẢN TRỊ

ThS. Trương Thị Mỹ Liên*

Nghiên cứu được thực hiện nhằm mục tiêu kiểm định và đo lường vai trò trung gian của áp dụng kế toán quản trị (KTQT) trong mối quan hệ giữa hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp (ERP) và thành quả hoạt động của các doanh nghiệp sản xuất. Dữ liệu nghiên cứu thu thập từ 212 doanh nghiệp sản xuất tại Việt Nam, xử lý dữ liệu bằng phần mềm SmartPLS với kỹ thuật PLS SEM, kết quả nghiên cứu cho thấy hệ thống ERP góp phần nâng cao mức độ áp dụng KTQT và thành quả hoạt động của doanh nghiệp. Cuối cùng, một số hàm ý được đề xuất nhằm nâng cao thành quả hoạt động của các doanh nghiệp sản xuất thông qua hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp và KTQT.

• Từ khóa: *hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp; thành quả hoạt động; kế toán quản trị.*

The study was conducted to test and measure the mediating role of management accounting application in the relationship between enterprise resource planning (ERP) system and performance of manufacturing enterprises. Research data was collected from 212 manufacturing enterprises in Vietnam, data was processed using SmartPLS software with PLS SEM technique, the research results showed that the enterprise resource planning system contributed to improving the level of management accounting application and business performance. Finally, some implications were proposed to improve the performance of manufacturing enterprises through the enterprise resource planning system and management accounting.

• Key words: *enterprise resource planning system; performance; management accounting.*

JEL codes: M4, M41

Ngày nhận bài: 20/01/2026
Ngày gửi phản biện: 18/02/2026
Ngày duyệt đăng: 26/3/2026

DOI: https://doi.org/10.71374/jfarv.v26.i310.15

1. Giới thiệu

Sự bất ổn của thị trường toàn cầu, cùng với sự phát triển nhanh chóng của công nghệ số và áp lực cạnh tranh ngày càng gia tăng, đang đặt ra những thách thức lớn cho các doanh nghiệp sản xuất, đặc biệt là ở các nền kinh tế đang phát triển như Việt Nam (Nguyen và Doan, 2020). Trong môi trường kinh doanh đầy biến động và thay đổi nhanh chóng hiện nay, các doanh nghiệp không chỉ đối mặt với yêu cầu về tốc độ, linh hoạt và hiệu quả trong sản xuất, mà còn cần nâng cao khả năng ra quyết định và tối ưu hóa nguồn lực. Để tồn tại và phát triển bền vững, doanh nghiệp cần không ngừng đổi mới mô hình quản trị, đầu tư vào công nghệ, đặc biệt là các hệ thống thông tin hiện đại như hệ thống ERP nhằm tăng cường khả năng thích ứng và cạnh tranh (Alsughayer, 2025).

Trong ngành sản xuất, nơi sự phức tạp trong chuỗi cung ứng, sự thay đổi trong nhu cầu khách hàng và sức ép về chi phí là những yếu tố thường trực. Từ đó, việc triển khai hệ thống ERP đã trở thành một xu hướng tất yếu nhằm tối ưu hóa quy trình vận hành, nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực và hỗ trợ ra quyết định chiến lược (Umble và cộng sự, 2003). Tuy nhiên, hiệu quả thực sự của ERP đối với thành quả hoạt động của doanh nghiệp vẫn là vấn đề gây tranh luận. Một số nghiên cứu cho thấy ERP giúp cải thiện đáng kể hiệu quả hoạt động, giảm chi phí và tăng tính minh bạch thông tin (Hendricks và cộng sự, 2007), trong khi các nghiên cứu khác lại cho rằng ERP chỉ phát huy hiệu quả khi được triển khai đúng cách và đi kèm với các yếu tố tổ chức phù hợp (Seddon và cộng sự, 2010).

** Trường Đại học Tài chính - Marketing; email: mylienufm@gmail.com*

Đáng chú ý, một trong những yếu tố đóng vai trò quan trọng trong việc khai thác tối đa giá trị từ hệ thống ERP là KTQT, đây là công cụ hỗ trợ doanh nghiệp lập kế hoạch, kiểm soát và ra quyết định dựa trên thông tin nội bộ. Việc áp dụng KTQT trong môi trường có hệ thống ERP được kỳ vọng sẽ nâng cao chất lượng thông tin, tăng hiệu quả quản trị và từ đó cải thiện thành quả hoạt động (Granlund và Malmi, 2002). Tuy nhiên, mối quan hệ trung gian này chưa được nhiều nghiên cứu tại Việt Nam làm rõ, đặc biệt trong lĩnh vực sản xuất, nơi chi phí, hiệu quả và thông tin quản trị đóng vai trò then chốt.

Do đó, nghiên cứu mối quan hệ giữa hệ thống ERP, áp dụng KTQT và thành quả hoạt động của doanh nghiệp sản xuất tại Việt Nam là cần thiết, nhằm cung cấp bằng chứng thực nghiệm và gợi ý chính sách cho các doanh nghiệp trong việc triển khai và khai thác hiệu quả hệ thống ERP, kết hợp với công cụ KTQT để đạt được kết quả kinh doanh bền vững.

2. Cơ sở lý thuyết, mô hình và phương pháp nghiên cứu

2.1. Các khái niệm nghiên cứu

Hệ thống ERP là một hệ thống thông tin tích hợp, cho phép doanh nghiệp quản lý toàn diện các nguồn lực như tài chính, sản xuất, nhân sự và chuỗi cung ứng trên một nền tảng dữ liệu thống nhất (Umble và cộng sự, 2003). ERP không chỉ là phần mềm kế toán mà còn là công cụ hỗ trợ doanh nghiệp tự động hóa và tích hợp các quy trình kinh doanh chủ chốt (Alsughayer, 2025). Việc triển khai ERP giúp cải thiện tính minh bạch thông tin, giảm lỗi nhập liệu thủ công, tăng khả năng phản ứng với thị trường và hỗ trợ ra quyết định chiến lược dựa trên dữ liệu chính xác, kịp thời (Hendricks và cộng sự, 2007). Tuy nhiên, đây là hệ thống phức tạp, đòi hỏi đầu tư lớn về chi phí, thời gian và khả năng thích nghi của tổ chức. Hiệu quả của ERP phụ thuộc vào việc tích hợp với các công cụ quản trị như KTQT (Seddon và cộng sự, 2010; Granlund và Malmi, 2002).

KTQT là quá trình thu thập, phân tích, trình bày và sử dụng thông tin tài chính và phi tài chính nhằm hỗ trợ việc lập kế hoạch, kiểm soát và ra quyết định trong nội bộ doanh nghiệp (Horngren và cộng sự 2012). Khác với kế toán tài chính vốn phục vụ các bên liên quan bên ngoài như nhà đầu tư, ngân hàng hay cơ quan thuế, KTQT tập trung vào việc cung cấp thông tin cho các nhà quản lý nội bộ với mục tiêu tối ưu hóa hiệu quả vận hành và sử dụng nguồn lực (Drury, 2015).

Thông tin KTQT không bị giới hạn bởi các chuẩn mực kế toán, mà được thiết kế linh hoạt tùy theo nhu cầu quản lý. Nó bao gồm các nội dung như phân tích chi phí, lập ngân sách, dự báo tài chính, phân tích lợi nhuận theo sản phẩm hay bộ phận, và đo lường hiệu quả hoạt động. Trong bối cảnh kinh doanh ngày càng phức tạp, vai trò của KTQT càng trở nên quan trọng, đặc biệt khi được tích hợp với hệ thống ERP để cung cấp thông tin chính xác, kịp thời, hỗ trợ nâng cao chất lượng ra quyết định và cải thiện hiệu quả hoạt động (Granlund và Malmi, 2002)

Thành quả hoạt động của doanh nghiệp là mức độ đạt được các mục tiêu kinh doanh trong một giai đoạn nhất định, phản ánh hiệu quả và hiệu suất trong việc sử dụng nguồn lực để tạo ra giá trị (Venkatraman và Ramanujam, 1986). Đây là một khái niệm đa chiều, bao gồm cả chỉ tiêu tài chính như doanh thu, lợi nhuận, tỷ suất sinh lời và các chỉ tiêu phi tài chính như mức độ hài lòng của khách hàng, chất lượng sản phẩm, khả năng đổi mới, hay hiệu quả vận hành nội bộ (Kaplan và Norton, 1996).

Trong các nghiên cứu về hệ thống thông tin và quản trị, thành quả hoạt động thường được sử dụng để đánh giá mức độ thành công của các chiến lược và công cụ quản lý như hệ thống ERP hoặc KTQT. Việc nâng cao thành quả hoạt động không chỉ phản ánh sự phát triển bền vững mà còn cho thấy khả năng đổi mới và thích ứng của doanh nghiệp trong môi trường cạnh tranh (Hendricks và cộng sự, 2007). Vì vậy, đây là biến số then chốt khi phân tích tác động của các yếu tố quản trị, công nghệ và tài chính trong doanh nghiệp.

2.2. Đề xuất giả thuyết nghiên cứu

Mối liên kết giữa hệ thống ERP và KTQT đã thu hút sự quan tâm của nhiều nghiên cứu quốc tế. Theo Granlund và Malmi (2002), việc triển khai ERP làm thay đổi căn bản cách thu thập, xử lý và cung cấp thông tin nội bộ, qua đó ảnh hưởng trực tiếp đến vai trò và phương thức vận hành của KTQT trong doanh nghiệp. Nhờ khả năng tích hợp và tự động hóa quy trình, ERP cung cấp dữ liệu chính xác, chi tiết và kịp thời, hỗ trợ hiệu quả cho các chức năng cốt lõi của KTQT như lập ngân sách, phân tích chi phí - lợi ích, kiểm soát nội bộ và ra quyết định chiến lược.

Bên cạnh đó, Jack và Kholeif (2008) cho thấy ERP góp phần nâng cao tính minh bạch và khả năng truy xuất dữ liệu, giúp KTQT chuyển từ vai trò ghi nhận thông tin sang tư vấn và phân tích chuyên sâu. Khi ERP được triển khai hiệu quả, KTQT có điều kiện phát huy vai trò quản lý, góp phần nâng cao hiệu quả vận hành và chất lượng ra quyết định trong doanh nghiệp. Giả thuyết được đề xuất như sau:

Giả thuyết 1 (H1): Hệ thống ERP ảnh hưởng thuận chiều đến việc áp dụng KTQT trong các doanh nghiệp sản xuất tại Việt Nam.

Việc triển khai hệ thống ERP được xem là giải pháp công nghệ then chốt giúp nâng cao hiệu quả hoạt động và tăng cường năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp. Theo Hendricks và cộng sự (2007), ERP góp phần cải thiện hiệu suất vận hành thông qua tích hợp các bộ phận chức năng, chuẩn hóa quy trình và cung cấp thông tin kịp thời hỗ trợ ra quyết định. Hệ thống này giúp kiểm soát chi phí hiệu quả hơn, đồng thời nâng cao khả năng phản ứng với biến động thị trường và tối ưu hóa chuỗi cung ứng.

Nicolaou (2004) chỉ ra rằng việc áp dụng ERP thành công không chỉ nâng cao năng suất lao động, cải thiện độ chính xác của thông tin kế toán mà còn gia tăng sự hài lòng của khách hàng. Ngoài ra, ERP còn giúp rút ngắn thời gian sản xuất và phân phối, từ đó tạo lợi thế cạnh tranh bền vững cho doanh nghiệp. Giả thuyết được đề xuất như sau:

Giả thuyết 2 (H2): Hệ thống ERP ảnh hưởng thuận chiều đến thành quả hoạt động của các doanh nghiệp sản xuất tại Việt Nam.

KTQT đóng vai trò thiết yếu trong việc cung cấp thông tin hỗ trợ quá trình ra quyết định, lập kế hoạch và kiểm soát hoạt động sản xuất - kinh doanh. Theo Horngren và cộng sự (2012), việc áp dụng KTQT hiệu quả giúp doanh nghiệp đánh giá chính xác chi phí, phân tích lợi nhuận theo sản phẩm, bộ phận hoặc thị trường, từ đó nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực và cải thiện hiệu suất vận hành. Trong môi trường sản xuất vốn phức tạp về quy trình và chi phí, thông tin KTQT càng trở nên quan trọng để đảm bảo quyết định kịp thời và chính xác.

Nhiều nghiên cứu thực nghiệm đã chứng minh mối quan hệ tích cực giữa KTQT và hiệu quả hoạt động. Cadez và Guilding (2008) cho thấy việc sử dụng các công cụ hiện đại như ABC, định giá mục tiêu và đo lường hiệu quả phi tài chính giúp nâng cao chất lượng quản lý. Trong bối cảnh doanh nghiệp sản xuất, KTQT ngày càng là yếu tố then chốt thúc đẩy hiệu quả và khả năng cạnh tranh (Nguyen và Doan, 2020). Giả thuyết được đề xuất như sau:

Giả thuyết 3 (H3): Áp dụng KTQT có ảnh hưởng thuận chiều đến thành quả hoạt động của các doanh nghiệp sản xuất tại Việt Nam.

Trong bối cảnh chuyển đổi số và hội nhập kinh tế, việc triển khai hệ thống ERP không chỉ là giải pháp công nghệ mà còn là nền tảng chiến lược giúp doanh nghiệp cải thiện hệ thống thông tin, nâng cao năng lực quản lý và hiệu quả vận hành. Tuy nhiên, để hiện thực hóa những lợi ích từ ERP, cần có sự kết hợp chặt chẽ với các công cụ quản trị nội bộ - trong đó KTQT giữ vai trò then chốt (Granlund và Malmi, 2002).

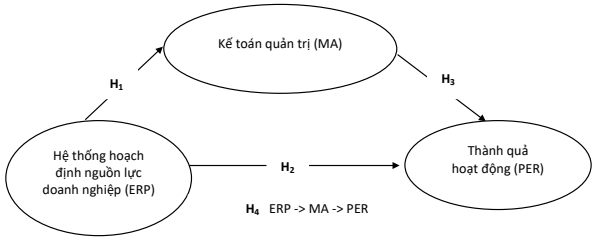
Nhiều nghiên cứu đã làm rõ vai trò trung gian của KTQT trong việc phát huy hiệu quả hệ thống ERP. Hyvönen (2003) cho rằng ERP cung cấp dữ liệu toàn diện và kịp thời, giúp nâng cao chất lượng thông tin đầu vào cho KTQT, từ đó hỗ trợ ra quyết định nhanh chóng và chính xác. Cadez và Guilding (2008) cũng nhấn mạnh rằng việc áp dụng các công cụ KTQT hiện đại sẽ giúp khai thác tối đa giá trị của ERP, đặc biệt trong kiểm soát chi phí và tối ưu hóa hiệu quả. Vì vậy, ERP tác động đến thành quả hoạt động không chỉ trực tiếp mà còn thông qua vai trò trung gian của KTQT. Giả thuyết được đề xuất như sau:

Giả thuyết 4 (H4): Tồn tại vai trò trung gian của việc áp dụng KTQT trong mối quan hệ giữa hệ thống ERP và thành quả hoạt động của các doanh nghiệp sản xuất tại Việt Nam.

2.3. Mô hình nghiên cứu

Dựa trên các nghiên cứu trước có liên quan, lý thuyết nền nghiên cứu, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như sau:

Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất



Nguồn: Tác giả đề xuất

2.4. Phương pháp và dữ liệu nghiên cứu

Nghiên cứu này áp dụng phương pháp hỗn hợp, gồm nghiên cứu định tính và định lượng nhằm đảm bảo độ tin cậy và tính phù hợp với mục tiêu nghiên cứu. Giai đoạn định tính được thực hiện bằng thảo luận chuyên gia để hiệu chỉnh mô hình và thang đo các khái niệm liên quan. Các thang đo được kế thừa từ các nghiên cứu trước về hệ thống ERP, KTQT và thành quả hoạt động, sau đó được điều chỉnh phù hợp với bối cảnh các doanh nghiệp sản xuất tại Việt Nam. Dựa trên kết quả này, bảng câu hỏi khảo sát được xây dựng nhằm thu thập dữ liệu cho nghiên cứu định lượng.

Dữ liệu được thu thập từ các doanh nghiệp sản xuất quy mô vừa và lớn đã triển khai ERP tối thiểu một năm, sử dụng thang đo Likert 5 mức độ. Phân tích dữ liệu được thực hiện bằng phần mềm SmartPLS 4 với kỹ thuật PLS-SEM.

3. Kết quả nghiên cứu

Kết quả thống kê mô tả mẫu khảo sát như sau:

Bảng 1: Kết quả thống kê mẫu nghiên cứu (n= 212)

Biến	Nhóm/ Giá trị	Số lượng (n)	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	119	56,13
	Nữ	93	43,87
Độ tuổi	Dưới 30 tuổi	36	16,98
	Từ 30 đến 40 tuổi	107	50,47
	Từ 41 đến 50 tuổi	48	22,64
	Trên 50 tuổi	21	9,91
Trình độ học vấn	Cao đẳng/ trung cấp	30	14,15
	Đại học	143	67,45
	Sau đại học	39	18,40
Vị trí chức vụ	Quản lý cấp cao	71	33,49
	Quản lý cấp trung	141	66,51
Thâm niên công tác	Từ 3 đến dưới 5 năm	41	19,34
	Từ 5 đến 10 năm	115	54,25
	Trên 10 năm	56	26,42
Quy mô doanh nghiệp	Từ 51 đến dưới 100 lao động	12	5,66
	Từ 100 lao động trở lên	107	50,47

Nguồn: tác giả tổng hợp

Kết quả đánh giá mô hình đo lường cho thấy điều kiện về độ tin cậy (Cronbach's Alpha; CR), giá trị hội tụ (Outer loading; AVE) và phân biệt (Fornell Lacker; HTMT) của các thang đo đều đáp ứng yêu cầu (bảng 2).

Bảng 2: Kết quả kiểm định mô hình đo lường

Mã hóa	Tên biến	Số quan sát	α (>0.7)	CR (>0.7)	AVE (>0.5)	Hệ số tải ngoài
ERP	Hệ thống ERP	5	0.832	0.887	0.612	[0.732;0.813]
MA	Áp dụng KTQT	4	0.812	0.871	0.631	[0.767;0.815]
PER	Thành quả hoạt động	4	0.912	0.94	0.796	[0.873;0.901]

Nguồn: tác giả tổng hợp

Kết quả kiểm định mô hình cấu trúc được thể hiện ở bảng bên dưới:

Bảng 3: Kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

Giả thuyết		β	T Statistics	P Values	R^2	R^2 Adjusted	f^2
H1	ERP -> MA	0.476	8.132	0.000	0.295	0.289	0.312
H2	ERP -> PER	0.451	10.048	0.000	0.682	0.678	0.587
H3	MA -> PER	0.503	9.732	0.000			0.601
H4	ERP -> MA-> PER	0.239	6.984	0.000			

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Kết quả phân tích mô hình cho thấy hệ thống ERP có tác động tích cực đến cả MA và PER. Trong đó, ERP ảnh hưởng đáng kể đến MA với $\beta = 0.476$ ($t = 8.132$, $p = 0.000$), và tác động trung bình ($f^2 = 0.312$). ERP cũng tác động trực tiếp đến PER với $\beta = 0.451$ ($t = 10.048$, $p = 0.000$), mức độ ảnh hưởng lớn ($f^2 = 0.587$), và mô hình giải thích 68.2% biến thiên của PER ($R^2 = 0.682$).

Bên cạnh đó, MA có ảnh hưởng đáng kể đến PER ($\beta = 0.503$, $t = 9.732$, $p = 0.000$), với mức độ tác động lớn ($f^2 = 0.601$), khẳng định vai trò của KTQT trong cải thiện thành quả của doanh nghiệp. Ngoài ra, MA còn đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa ERP và PER ($\beta = 0.239$, $t = 6.984$, $p = 0.000$), cho thấy ERP không chỉ ảnh hưởng trực tiếp mà còn gián tiếp thông qua MA.

Kết luận

Kết quả nghiên cứu cho thấy hệ thống ERP không chỉ tác động trực tiếp đến thành quả hoạt động của các doanh nghiệp sản xuất tại Việt Nam, mà còn ảnh hưởng gián tiếp thông qua việc áp dụng KTQT. Điều này khẳng định vai trò trung gian quan trọng của KTQT trong việc phát huy hiệu quả của ERP. Do đó, để tối ưu hóa chi phí, kiểm soát nội bộ và nâng cao hiệu quả ra quyết định, việc triển khai ERP cần được kết hợp chặt chẽ với việc áp dụng hiệu quả các công cụ KTQT. Các doanh nghiệp nên đồng thời đầu tư vào công nghệ ERP và phát triển năng lực KTQT. Ngoài ra, cần khai thác hiệu quả các công nghệ số như trí tuệ nhân tạo và phân tích dữ liệu để tự động hóa quá trình lập kế hoạch, dự báo và hỗ trợ ra quyết định quản trị chính xác hơn.

Tuy đạt được các mục tiêu nghiên cứu, nghiên cứu vẫn còn một số hạn chế. Thứ nhất, quy mô mẫu còn hạn chế và tập trung khảo sát doanh nghiệp đã triển khai ERP tối thiểu một năm, nên chưa đại diện toàn bộ ngành sản xuất. Thứ hai, chưa đưa vào các biến kiểm soát như quy mô, ngành nghề hay đòn bẩy tài chính, vốn có thể ảnh hưởng đến thành quả hoạt động. Thứ ba, nghiên cứu sử dụng dữ liệu cắt ngang tại một thời điểm nên chưa đánh giá được mối quan hệ nhân quả. Do đó, các nghiên cứu tương lai nên mở rộng phạm vi khảo sát, bổ sung biến kiểm soát và áp dụng thiết kế theo chuỗi thời gian để tăng độ tin cậy và khả năng khái quát.

Tài liệu tham khảo:

Alsughayer, S. (2025). Role of ERP systems in management accounting in SMEs in Saudi Arabia. Journal of Accounting & Organizational Change, 21(2), 382-403.

Cadez, S., & Guilding, C. (2008). An exploratory investigation of an integrated contingency framework for strategic management accounting. Accounting, Organizations and Society, 33(7-8), 836-863.

Drury, C. (2015). Management and cost accounting (9th ed.). Cengage Learning.

Granlund, M., & Malmi, T. (2002). Moderate impact of ERPS on management accounting: A lag or permanent outcome? Management Accounting Research, 13(3), 299-321.

Hendricks, K. B., Singhal, V. R., & Stratman, J. K. (2007). The impact of enterprise systems on corporate performance: A study of ERP, SCM, and CRM system implementations. Journal of Operations Management, 25(1), 65-82.

Horngren, C. T., Sundem, G. L., Stratton, W. O., Burgstahler, D., & Schatzberg, J. (2012). Introduction to management accounting (16th ed.). Pearson.

Hyvönen, T. (2003). Management accounting and information systems: ERP versus BoB. European Accounting Review, 12(1), 155-173.

Jack, L., & Kholeif, A. (2008). Enterprise Resource Planning and a contest to limit the role of management accountants: A strong structuration perspective. Accounting Forum, 32(1), 30-45.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: Translating strategy into action. Harvard Business Press.

Nguyen, T. D., & Doan, X. H. (2020). Environmental management accounting and its impact on firm performance: A study of manufacturing companies in Vietnam. Journal of Asian Finance, Economics and Business, 7(9), 205-214.

Nicolaou, A. I. (2004). Firm performance effects in relation to the implementation and use of enterprise resource planning systems. Journal of Information Systems, 18(2), 79-105.

Seddon, P. B., Calvert, C., & Yang, S. (2010). A multi-project model of key factors affecting organizational benefits from enterprise systems. MIS Quarterly, 34(2), 305-328.

Umble, E. J., Haft, R. R., & Umble, M. M. (2003). Enterprise resource planning: Implementation procedures and critical success factors. European Journal of Operational Research, 146(2), 241-257.

Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. Academy of Management Review, 11(4), 801-814.