

ENHANCING FINANCIAL PERFORMANCE THROUGH THE INTEGRATION OF MANAGEMENT ACCOUNTING AND FINANCIAL ACCOUNTING: EVIDENCE FROM NON-PUBLIC UNIVERSITIES IN VIETNAM

Dang Thi Thuy

Thanh Do University

Email: dtthuy@thanhdowni.edu.vn

Received: 16/4/2025; Reviewed: 5/5/2025; Revised: 17/5/2025; Accepted: 26/6/2025

DOI: <https://doi.org/10.58902/tcnckhpt.v4i2.225>

Abstract: *This study analyzes the roles, benefits, and challenges of integrating management accounting and financial accounting to enhance financial performance at non-public universities. The research employs a combination of surveys and expert interviews with accounting and finance professionals. The findings reveal that a close connection between the two accounting systems enhances the transparency of financial data, improves cost control, and supports more effective strategic decision-making. However, the integration process also faces notable challenges, including high implementation costs, limited IT infrastructure, and a shortage of personnel with expertise in management accounting. Technological infrastructure, professional competence, and leadership commitment are identified as key factors determining the success of the integration process. Based on these insights, the study proposes several solutions such as strengthening training in management accounting, investing in modern technology, and promoting leadership support, thereby helping non-public universities improve their financial performance through integrated accounting systems.*

Keywords: *Integrated accounting system; Financial performance; Management accounting; Financial accounting; Non-public university.*

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt, các trường đại học ngoài công lập tại Việt Nam đang đối mặt với áp lực lớn về hiệu quả tài chính và tính minh bạch của thông tin tài chính (Thảo, 2023). Hiện tại, nhiều trường vẫn duy trì việc vận hành song song hai hệ thống kế toán tài chính (KTTC) và kế toán quản trị (KTQT), dẫn đến sự thiếu kết nối giữa các báo cáo tài chính, điều này làm khó khăn cho ban Giám hiệu trong việc đánh giá toàn diện tình hình tài chính và hoạt động của trường. Mặc dù KTQT đã được áp dụng rộng rãi trong các doanh nghiệp, nhưng trong lĩnh vực giáo dục đại học ngoài công lập, việc triển khai KTQT còn hạn chế (Ái, 2023). Trên thế giới, xu hướng tích hợp KTQT và KTTC ngày càng trở nên phổ biến nhằm cải thiện hiệu quả quản lý tài chính. Các nghiên cứu quốc tế (Nan, 2021; Wu, 2018) đã chỉ ra rằng tích hợp này giúp nâng cao tính minh bạch và tối ưu hóa các quyết định chiến lược. Mặc dù Luật Kế toán Việt Nam năm 2015 đã thừa nhận vai trò của KTQT trong công tác quản lý nội bộ,

nhưng các nghiên cứu trong lĩnh vực giáo dục đại học vẫn còn thiếu sự phân tích về khả năng tích hợp KTQT và KTTC tại các trường đại học ngoài công lập. Nghiên cứu này nhằm phân tích vai trò, lợi ích và thách thức của việc tích hợp hai hệ thống kế toán, đồng thời đề xuất các giải pháp thực tiễn để nâng cao hiệu quả quản lý tài chính tại các trường này. Để đạt được mục tiêu trên, nghiên cứu tập trung trả lời các câu hỏi sau: (1) Việc tích hợp hai hệ thống kế toán mang lại những lợi ích cụ thể nào đối với hiệu quả tài chính? (2) Những trở ngại chính khi thực hiện tích hợp là gì? (3) Các yếu tố nào ảnh hưởng đến khả năng áp dụng thành công hệ thống kế toán tích hợp?

2. Tổng quan nghiên cứu

Trong hệ thống kế toán hiện đại, tích hợp kế toán quản trị (KTQT) và kế toán tài chính (KTTC) ngày càng được công nhận như một yếu tố quan trọng nhằm nâng cao hiệu quả điều hành và chất lượng thông tin tài chính. Theo Rikhardsson & Yigitbasioğlu (2018), kế toán tích hợp không chỉ là sự tồn tại song song của KTQT và KTTC mà

còn là sự liên kết chức năng, thống nhất dòng dữ liệu, công cụ đo lường và mục tiêu thông tin để phục vụ đồng thời nhu cầu nội bộ và bên ngoài tổ chức.

Kế toán tích hợp là mô hình kết nối KTQT và KTTC trong một hệ thống thống nhất, cho phép dùng chung phần mềm, chia sẻ dữ liệu và quy trình nhằm tối ưu hóa báo cáo tài chính và quản trị (Rikhardsson & Yigitbasioglu, 2018). Nội dung chính bao gồm: Sử dụng chung phần mềm kế toán, khai thác dữ liệu KTTC cho phân tích quản trị, lập báo cáo quản trị từ dữ liệu tài chính với phân tích bổ sung và phối hợp chặt chẽ giữa hai bộ phận KTQT và KTTC trong lập ngân sách và ra quyết định. Ngoài ra, sự tích hợp còn đòi hỏi liên thông về văn hóa quản trị, phần mềm, hệ thống báo cáo và khả năng phản hồi thông tin (Granlund, 2011). Mức độ tích hợp phản ánh mức liên kết thực tế giữa KTQT và KTTC trong tổ chức. Để đánh giá khách quan, nghiên cứu đề xuất các tiêu chí định lượng như: tần suất trao đổi dữ liệu, tỷ lệ dùng chung phần mềm, mức độ tham gia của KTQT trong quyết định tài chính và sự tồn tại của báo cáo tích hợp. Những chỉ tiêu này giúp đo lường mức độ thực hiện tích hợp một cách chính xác hơn so với phương pháp đánh giá chủ quan. Nhiều nghiên cứu quốc tế đã khẳng định hiệu quả tích cực của kế toán tích hợp. Nan (2021) nhấn mạnh rằng tích hợp KTQT và KTTC là xu hướng tất yếu giúp doanh nghiệp nâng cao khả năng ứng phó và hiệu quả quản lý. Rikhardsson & Yigitbasioglu (2018) chứng minh rằng tổ chức có hệ thống kế toán tích hợp sử dụng dữ liệu hiệu quả hơn và giảm lãng phí nguồn lực. Trong giáo dục đại học, Vale et al. (2022) chỉ ra rằng tích hợp kế toán giúp nâng cao năng lực giải trình và tự chủ tài chính, với các mô hình thành công ghi nhận tại Malaysia và Philippines (Nair & Abdul-Rahman, 2020; Rufino, 2019). Ở Việt Nam, một số trường như Đại học Kinh tế Quốc dân và Đại học Bách Khoa TP.HCM đã bắt đầu triển khai kế toán tích hợp để hỗ trợ quản lý chi phí và ngân sách.

Các nghiên cứu trong giáo dục đại học thường sử dụng hai chỉ tiêu tài chính chính để đánh giá hiệu quả: Tỷ lệ chi phí quản lý trên tổng thu (MER) và Tỷ suất lợi nhuận ròng trên doanh thu (ROS). MER phản ánh khả năng tiết kiệm chi phí quản lý (Wu, 2018), còn ROS đánh giá hiệu quả sinh lợi từ hoạt động đào tạo (Vale et al., 2022).

Đây là hai chỉ tiêu phù hợp trong bối cảnh các trường đại học ngoài công lập đang thực hiện tự chủ tài chính.

Dù có nhiều nghiên cứu đề cập đến vai trò riêng lẻ của KTQT hoặc KTTC, tại Việt Nam chưa có công trình nào phân tích toàn diện mô hình kế toán tích hợp trong các trường đại học ngoài công lập, đặc biệt trong bối cảnh tự chủ tài chính và cạnh tranh ngày càng cao. Đồng thời, việc đo lường mức độ tích hợp hiện vẫn thiếu tiêu chí định lượng rõ ràng. Nghiên cứu này hướng tới lấp đầy khoảng trống đó, đồng thời đề xuất khung đánh giá và giải pháp thực tiễn cho việc áp dụng kế toán tích hợp trong giáo dục đại học ngoài công lập.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thiết kế nghiên cứu

Nghiên cứu kết hợp cả phương pháp định tính và định lượng nhằm đảm bảo phân tích đa chiều. Phương pháp định tính được thực hiện thông qua phỏng vấn bán cấu trúc với 07 chuyên gia là kế toán trưởng và giám đốc tài chính của các trường đại học ngoài công lập có mô hình quản trị tài chính chủ động, nhằm xác định các yếu tố ảnh hưởng đến tích hợp kế toán và hiệu quả tài chính. Phương pháp định lượng sử dụng bảng hỏi khảo sát 85 cán bộ kế toán – tài chính tại các trường đại học ngoài công lập, chủ yếu ở miền Bắc Việt Nam. Dù số lượng mẫu còn hạn chế và chưa đại diện toàn quốc, nghiên cứu đã nêu bật được xu hướng bước đầu và khuyến nghị mở rộng quy mô khảo sát cho các nghiên cứu tương lai.

3.2. Mô tả dữ liệu và đo lường biến

Dữ liệu định lượng gồm ba nhóm biến:

Biến phụ thuộc: Đo lường hiệu quả tài chính thông qua hai chỉ tiêu phổ biến là Tỷ lệ chi phí quản lý trên tổng thu (MER) và Tỷ suất lợi nhuận ròng trên doanh thu (ROS), phản ánh khả năng kiểm soát chi phí hành chính và mức sinh lời từ hoạt động đào tạo.

Biến độc lập: Mức độ tích hợp kế toán, được đo bằng chỉ số tích hợp kế toán tổng hợp (Integration Index) tính trung bình từ bốn tiêu chí: mức độ chia sẻ dữ liệu giữa KTQT và KTTC, sử dụng phần mềm chung, tồn tại báo cáo tích hợp và vai trò của KTQT trong lập ngân sách.

Biến kiểm soát: Bao gồm quy mô trường (số lượng sinh viên), khu vực địa lý (Bắc, Trung, Nam) và loại hình học phí (cao hoặc thấp), nhằm loại trừ các yếu tố gây nhiễu.

Các trường được phân thành hai nhóm "tích hợp cao" và "tích hợp thấp" dựa trên giá trị trung vị của chỉ số Integration Index, giúp đảm bảo khách quan khi phân nhóm. Nghiên cứu cũng đề xuất trong các nghiên cứu sau có thể sử dụng phương pháp phân cụm (Cluster Analysis) để xác định nhóm đồng nhất chính xác hơn.

3.3. Phương pháp phân tích

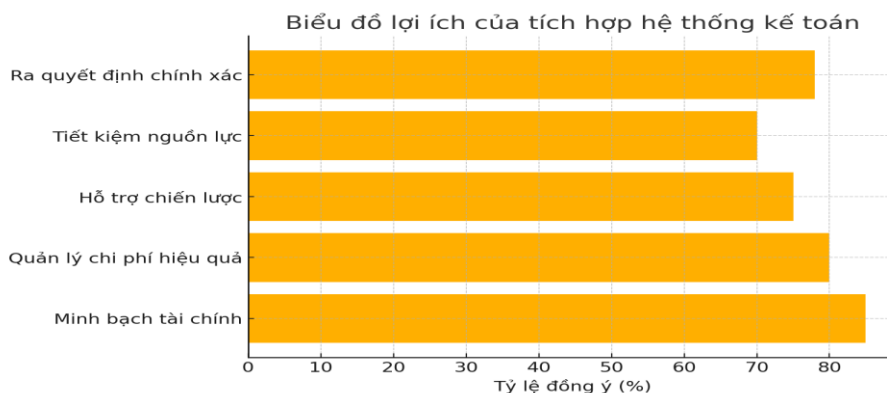
Dữ liệu định lượng được xử lý bằng phần mềm SPSS phiên bản 26.0. Quá trình phân tích bao gồm ba bước chính. Đầu tiên, thống kê mô tả được thực hiện để tổng hợp các đặc điểm cơ bản của mẫu, bao gồm phân bố vùng miền, quy mô sinh viên và mức độ tích hợp trung bình. Tiếp theo, kiểm định t-test độc lập được sử dụng để so sánh sự khác biệt hiệu quả tài chính (MER và ROS) giữa hai nhóm trường có mức tích hợp kế toán cao và thấp, nhằm kiểm định sự khác biệt có ý nghĩa thống kê. Cuối cùng, hồi quy tuyến tính bội (OLS) được dùng để kiểm định mối quan hệ giữa mức độ tích hợp kế toán và hiệu quả tài chính, đồng thời kiểm soát các biến nhiễu. Mô hình hồi quy tuyến tính được thiết lập như sau:

Hiệu quả tài chính $= \beta_0 + \beta_1 \times \text{Tích hợp} + \beta_2 \times \text{Quy mô} + \beta_3 \times \text{Khu vực} + \varepsilon_i$

Trong đó: β_0 là hằng số, $\beta_1, \beta_2, \beta_3$ là các hệ số hồi quy phản ánh mức độ ảnh hưởng của từng biến và ε_i là sai số ngẫu nhiên.

Phương pháp hồi quy giúp xác định rõ mức tác động của tích hợp kế toán đến hiệu quả tài chính sau khi loại trừ các yếu tố gây nhiễu, cung cấp bằng chứng thực nghiệm cho mối quan hệ này

Hình 1: Các lợi ích chính của tích hợp hệ thống kế toán (tỷ lệ % người tham gia đồng ý)



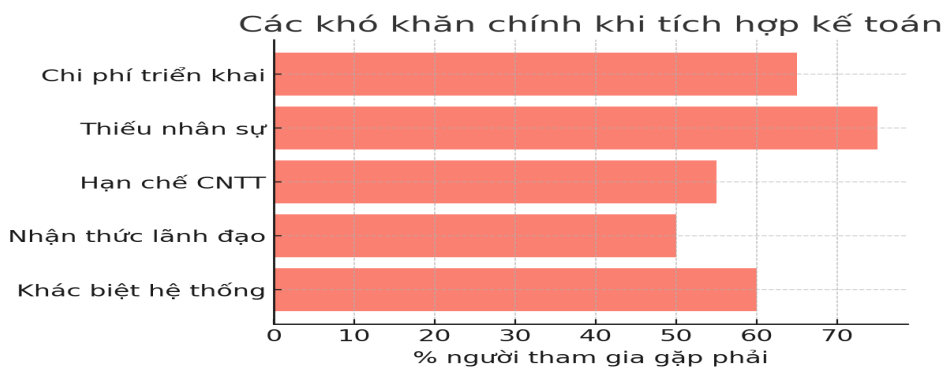
Kết quả định tính và định lượng xác định bốn nhóm lợi ích nổi bật: Minh bạch và đầy đủ hơn về thông tin tài chính (85% đồng thuận); Nâng cao hiệu quả quản lý và kiểm soát chi phí (80%); Hỗ trợ hoạch định chiến lược và ra quyết định (75%); Giảm trùng lặp công việc và tiết kiệm nguồn lực (70%).

Việc dùng chung hệ thống phần mềm và dữ

liệu giúp giảm nhập liệu thủ công, hạn chế sai sót và giảm khối lượng công việc cho kế toán viên. Thông tin tài chính tích hợp hỗ trợ mạnh mẽ cho việc lập kế hoạch tài chính trung và dài hạn, từ đó tăng hiệu quả chiến lược.

Nhìn chung, những lợi ích thu được nhất quán với các nghiên cứu trước đây. Chẳng hạn, Nguyen & Nguyen (2020) cũng nhấn mạnh rằng việc tối ưu hóa nguồn lực tài chính và cải thiện khả năng ra quyết định là hệ quả tất yếu khi triển khai thành công hệ thống kế toán tích hợp. Kết quả nghiên

Hình 2: Các khó khăn chính trong triển khai tích hợp kế toán (tỷ lệ % người tham gia gặp phải)



Nguồn: Tổng hợp từ khảo sát chuyên gia trong nghiên cứu.

Thiếu nhân sự chuyên môn về KTQT (75% trường hợp) các trường thường chỉ có bộ phận kế toán tài chính, thiếu kỹ năng quản trị chi phí; Chi phí triển khai cao (65%) bao gồm chi phí phần mềm, đào tạo và chuyển đổi hệ thống; Hạn chế về công nghệ (50%) phần mềm kế toán hiện tại chưa hỗ trợ quản trị chi tiết, cần nâng cấp hoặc thay mới; Kháng cự thay đổi từ nhân sự (40%) tâm lý e ngại, lo ngại tăng khối lượng công việc; Sự khác biệt hệ thống kế toán hiện hành (~30%) một số trường áp dụng chế độ kế toán hành chính sự nghiệp, gây khó khăn kỹ thuật khi tích hợp với mô hình doanh nghiệp. Những khó khăn này phù hợp với bối cảnh triển khai KTQT tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ (Pavlatos, 2015; Rom & Rohde, 2007).

4.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai tích hợp

Từ kết quả phân tích, có thể thấy một số yếu tố quan trọng ảnh hưởng trực tiếp đến sự thành bại của quá trình tích hợp KTQT và KTTC tại các trường đại học ngoài công lập. Các yếu tố này có thể xem như điều kiện tiên quyết hoặc đòn bẩy thúc đẩy việc áp dụng hệ thống kế toán tích hợp hiệu quả hơn.

Thứ nhất, hạ tầng công nghệ và phần mềm là

cứu này một lần nữa khẳng định mặc dù việc tích hợp đòi hỏi nỗ lực ban đầu, lợi ích lâu dài đối với hiệu quả tài chính là rất đáng kể. Đây chính là động lực để các trường cân nhắc đầu tư vào mô hình kế toán tích hợp.

4.3. Khó khăn và thách thức trong việc tích hợp

Bên cạnh lợi ích, nghiên cứu cũng tìm ra nhiều khó khăn, trở ngại mà các trường đại học ngoài công lập gặp phải (hoặc lo ngại sẽ gặp) khi tiến hành tích hợp KTQT với KTTC.

yếu tố mang tính nền tảng. Nếu trường đại học đã có sẵn hệ thống phần mềm kế toán hiện đại, linh hoạt (ví dụ: phần mềm có phân hệ quản trị, hoặc sử dụng ERP) thì việc tích hợp sẽ dễ dàng và tốn ít chi phí hơn. Ngược lại, với trường còn dùng phần mềm đơn giản, việc chuyển đổi sẽ gặp nhiều trở ngại. Kết quả khảo sát cho thấy những trường tích hợp thành công thường là trường có đầu tư công nghệ sớm và coi trọng chuyển đổi số. Do đó, hạ tầng CNTT tốt là bệ đỡ để triển khai mô hình mới. Điều này tương đồng với quan điểm của Wu (2018) rằng ứng dụng công nghệ thông tin tiên tiến giúp việc tích hợp kế toán diễn ra nhanh chóng và hiệu quả hơn.

Thứ hai, năng lực và trình độ của đội ngũ nhân sự kế toán quyết định rất lớn đến chất lượng vận hành hệ thống tích hợp. Các chuyên gia đề xuất cần có nhân sự chuyên trách về KTQT hoặc chí ít là kế toán trưởng phải am hiểu về kế toán quản trị để dẫn dắt. Nếu nhân viên kế toán thiếu kỹ năng phân tích, chỉ quen ghi sổ theo mẫu, thì khó tận dụng được hệ thống tích hợp. Vì vậy, đào tạo và nâng cao năng lực cho nhân viên được xem là yếu tố then chốt (sẽ bàn kỹ ở phần giải pháp). Nghiên cứu cũng ghi nhận vai trò của các nhà quản trị là

lãnh đạo trường (hiệu trưởng, hiệu phó tài chính) cũng cần có kiến thức cơ bản về KTQT để hiểu và sử dụng thông tin hiệu quả. Có ý kiến cho rằng nhiều lãnh đạo vẫn quen quản trị theo kinh nghiệm, nên thay đổi tư duy quản trị là điều kiện quan trọng để tiếp nhận hệ thống kế toán mới.

Thứ ba, sự cam kết và hỗ trợ từ ban lãnh đạo được nhấn mạnh là yếu tố quyết định thành công. Ban lãnh đạo cần thể hiện sự ủng hộ mạnh mẽ, chẳng hạn chấp thuận phân bổ ngân sách cho dự án tích hợp, theo sát tiến độ triển khai và tạo động lực cho nhân viên. Nếu thiếu đi “chống lưng” từ cấp trên, bộ phận kế toán rất khó tự mình thay đổi toàn bộ hệ thống. Thực tế ở những trường tích hợp tốt thường gắn liền với tầm nhìn của hiệu trưởng hoặc chủ tịch hội đồng trường coi trọng quản trị bằng dữ liệu. Điều này phù hợp với lý thuyết về quản lý sự thay đổi, trong đó sự cam kết từ lãnh đạo cấp cao là yếu tố hàng đầu.

Cuối cùng, một yếu tố ngoại cảnh cũng có ảnh hưởng là áp lực từ các quy định và yêu cầu bên ngoài. Ví dụ, nếu cơ quan chủ quản hay kiểm toán yêu cầu báo cáo chi tiết hơn về chi phí theo đơn vị cấu thành, hoặc áp dụng cơ chế tự chủ tài chính triệt để, thì trường sẽ buộc phải triển khai KTQT để đáp ứng. Ngược lại, nếu môi trường bên ngoài chưa có đòi hỏi cao, các trường có thể chưa thấy cấp bách phải tích hợp. Chẳng hạn, hiện nay Bộ Giáo dục & Đào tạo chưa có quy định cụ thể về báo cáo kế toán quản trị cho các trường tự chủ, nên nhiều nơi còn chần chừ trong việc đổi mới hệ thống kế toán. Tuy nhiên, xu hướng quản trị đại học hiện đại và yêu cầu xã hội về minh bạch tài chính sẽ ngày càng tăng, do đó sớm hay muộn, các trường cũng cần đi theo hướng tích hợp để theo kịp xu thế chung.

Ngoài các yếu tố nội tại, văn hóa tổ chức và môi trường pháp lý cũng đóng vai trò thiết yếu trong triển khai tích hợp kế toán. Những trường có văn hóa quản trị theo hướng dữ liệu, minh bạch và chuyên nghiệp thường dễ tiếp nhận thay đổi, trong khi các tổ chức mang tính hành chính cao hoặc thiếu phân cấp quản trị sẽ chậm thích nghi (Kotter, 2012). Về pháp lý, việc thiếu quy định cụ thể về kế toán quản trị trong hệ thống giáo dục Việt Nam khiến nhiều trường chưa thấy động lực triển khai. Nếu có chính sách khuyến khích từ Bộ Giáo dục và Đào tạo hoặc yêu cầu báo cáo tài chính tích hợp, các trường sẽ chủ động hơn trong triển khai hệ

thống này.

4.5. Đề xuất giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả tích hợp

Từ những khó khăn và yếu tố ảnh hưởng đã phân tích, cần thực hiện một số giải pháp để các trường đại học ngoài công lập triển khai tích hợp kế toán quản trị tài chính một cách hiệu quả hơn:

Đào tạo nâng cao năng lực nhân sự: Trước mắt, cần tổ chức các khóa đào tạo ngắn hạn về kế toán quản trị cho đội ngũ kế toán hiện có. Nội dung đào tạo nên tập trung vào kỹ năng phân tích chi phí, lập dự toán, báo cáo quản trị,... giúp nhân viên làm quen với tư duy kế toán quản trị. Bên cạnh đó, khuyến khích kế toán viên và cả nhà quản lý tham gia các khóa học/chứng chỉ chuyên môn (ví dụ: Chứng chỉ Kế toán Quản trị CMA) để nâng cao kiến thức bài bản. Về dài hạn, trường có thể tuyển dụng thêm nhân sự có kinh nghiệm về KTQT (nhất là khi quy mô hoạt động mở rộng). Khi đội ngũ nhân sự vững chuyên môn, việc vận hành hệ thống kế toán tích hợp sẽ trôi chảy, khai thác được tối đa lợi ích.

Đầu tư và ứng dụng công nghệ thông tin: Lựa chọn giải pháp công nghệ phù hợp là chìa khóa để giảm bớt gánh nặng cho nhân sự và tăng tính chính xác. Các trường nên nâng cấp phần mềm kế toán hiện tại hoặc triển khai các phần mềm quản trị tài chính tích hợp. Hiện nay trên thị trường có nhiều phần mềm hỗ trợ KTQT cho doanh nghiệp vừa và nhỏ với chi phí hợp lý các trường có thể tham khảo áp dụng. Hệ thống phần mềm tốt sẽ tự động hóa việc tổng hợp số liệu, cung cấp báo cáo quản trị đa chiều, giúp tiết kiệm thời gian và giảm sai sót. Ngoài ra, ứng dụng CNTT còn hỗ trợ kết nối dữ liệu giữa các phòng ban (ví dụ: kết nối dữ liệu đào tạo, nhân sự với kế toán) tạo thuận lợi cho kế toán quản trị thu thập thông tin phi tài chính.

Thay đổi nhận thức và cam kết từ lãnh đạo: Ban lãnh đạo nhà trường cần được thuyết phục về lợi ích lâu dài của hệ thống kế toán tích hợp. Có thể tổ chức các buổi hội thảo nội bộ, mời chuyên gia trình bày về kinh nghiệm thành công của các đơn vị khác trong việc áp dụng KTQT. Khi lãnh đạo đã nhận thức rõ, cần thể hiện qua cam kết cụ thể như phê duyệt nguồn lực (nhân sự, ngân sách), đưa mục tiêu tích hợp kế toán vào kế hoạch chiến lược của trường và thường xuyên đánh giá tiến độ thực hiện. Sự quan tâm chỉ đạo sát sao từ cấp trên sẽ tạo động lực cho các phòng ban liên quan phối

hợp nhịp nhàng, giảm thiểu sự chồng chéo và tâm lý e ngại thay đổi.

Lộ trình triển khai phù hợp: Các trường nên có kế hoạch tích hợp theo từng giai đoạn, tránh thực hiện dàn trải gây quá tải. Ví dụ, giai đoạn 1 tập trung tích hợp dữ liệu kế toán chi phí (lập dự toán, theo dõi chi phí theo đơn vị, hoạt động), giai đoạn 2 mở rộng sang tích hợp báo cáo kết quả và phân tích hiệu quả,... Mỗi giai đoạn đặt mục tiêu cụ thể và đánh giá kết quả, rút kinh nghiệm trước khi chuyển sang bước tiếp theo. Lộ trình có thể thí điểm tại một số khoa/phòng ban trước, sau đó nhân rộng toàn trường. Cách làm này giúp tổ chức thích nghi dần và hạn chế gián đoạn hoạt động.

Trao đổi kinh nghiệm và hỗ trợ lẫn nhau: Các

Bảng 1. So sánh các chỉ tiêu tài chính giữa nhóm trường tích hợp kế toán cao và thấp

Chỉ tiêu	Nhóm tích hợp cao	Nhóm tích hợp thấp	Chênh lệch	Ý nghĩa thống kê
Tỷ lệ chi phí quản lý / Tổng thu (MER)	15%	18%	-3%	$p \sim 0.03$
Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu (ROS)	8.5%	7.2%	+1.3%	$p \sim 0.05$
Thặng dư ngân sách (% trên tổng thu)	Cao hơn ~10%	—	—	Không đủ ý nghĩa

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Kết quả phân tích cho thấy các trường có mức độ tích hợp kế toán cao có hiệu quả tài chính tốt hơn. Tỷ lệ chi phí quản lý trên tổng thu (MER) ở nhóm này thấp hơn 3%, còn tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu (ROS) cao hơn 1,3% so với nhóm tích hợp thấp cả hai chênh lệch đều có ý nghĩa thống kê.

Mặc dù thặng dư ngân sách chưa đạt ngưỡng thống kê, xu hướng tích cực vẫn rõ rệt, cho thấy tình hình tài chính bền vững hơn ở nhóm trường áp dụng kế toán tích hợp. Ngoài lợi ích tài chính, tích hợp còn giúp cải thiện quy trình quản lý, tăng tính chủ động của kế toán viên, nâng cao sự phối hợp với lãnh đạo nhà trường và thúc đẩy văn hóa quản trị dựa trên dữ liệu.

Tóm lại, hệ thống kế toán tích hợp góp phần nâng cao hiệu quả điều hành tài chính là công cụ chiến lược giúp các trường đại học ngoài công lập tăng cường năng lực cạnh tranh trong môi trường tự chủ.

5. Bàn luận

Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng việc tích hợp hai hệ thống kế toán không chỉ mang lại những lợi ích về tính minh bạch tài chính, kiểm soát chi phí

trường ngoài công lập có thể hình thành mạng lưới chia sẻ kinh nghiệm về kế toán quản trị. Thông qua các hội thảo, diễn đàn chuyên môn, cán bộ kế toán các trường có thể học hỏi mô hình tổ chức bộ máy kế toán tích hợp từ nhau. Chẳng hạn, mô hình “kết hợp” bộ máy kế toán mà Trường cao đẳng Sư phạm Lạng Sơn áp dụng (gộp KTTC và KTQT trong một bộ máy chung) có thể là bài học quý để các trường khác tham khảo. Sự hợp tác và hỗ trợ giữa các trường sẽ giúp giảm chi phí học hỏi và thúc đẩy áp dụng rộng rãi hơn mô hình kế toán tích hợp trong toàn hệ thống giáo dục đại học ngoài công lập.

4.6. Tác động đến kết quả tài chính của trường

mà còn hỗ trợ quá trình ra quyết định chiến lược tại các trường đại học ngoài công lập. Tuy nhiên, quá trình tích hợp cũng gặp phải một số thách thức lớn, bao gồm chi phí triển khai cao, hạn chế về hạ tầng công nghệ và thiếu hụt nhân sự có chuyên môn. Những yếu tố như công nghệ, năng lực nhân sự và sự cam kết của lãnh đạo đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo thành công của quá trình tích hợp. Phần thảo luận dưới đây sẽ phân tích sâu hơn về những kết quả này và đề xuất các giải pháp khắc phục những khó khăn gặp phải.

Một là, về câu hỏi liên quan đến lợi ích của tích hợp KTQT và KTTC. Kết quả đã chứng minh rằng việc kết nối hai hệ thống kế toán không chỉ nâng cao tính minh bạch của thông tin tài chính mà còn hỗ trợ ra quyết định hiệu quả hơn và tối ưu hóa việc sử dụng nguồn lực. Các chỉ số tài chính như MER và ROS đều cho thấy xu hướng cải thiện rõ rệt ở nhóm trường thực hiện tích hợp cao, phù hợp với kết quả từ nghiên cứu của Wu (2018) và Vale et al. (2022). Đồng thời, các tác động phi tài chính như giảm áp lực cho kế toán viên, tăng tính chủ động và chuyên nghiệp trong quản lý cũng được ghi nhận, bổ sung thêm bằng chứng cho luận điểm

của Granlund & Malmi (2002) về vai trò của hệ thống kế toán tích hợp trong nâng cao chất lượng quản trị chiến lược.

Hai là, liên quan đến các trở ngại trong quá trình triển khai, dữ liệu nghiên cứu chỉ ra năm nhóm khó khăn chủ yếu: thiếu hụt nhân sự kế toán quản trị, chi phí đầu tư ban đầu cao, hạn chế hạ tầng công nghệ, tâm lý kháng cự thay đổi từ nội bộ và khác biệt về chế độ kế toán hiện hành. Các rào cản này tương đồng với những trở ngại được đề cập trong các nghiên cứu quốc tế về tích hợp hệ thống tại doanh nghiệp nhỏ và vừa (Rom & Rohde, 2007; Pavlatos, 2015), cho thấy tính phổ quát của thách thức này trong các tổ chức có quy mô và năng lực tài chính hạn chế.

Ba là, về các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ thành công của việc tích hợp, nghiên cứu đã xác định rõ vai trò quan trọng của ba nhóm yếu tố: (i) điều kiện hạ tầng công nghệ thông tin, (ii) trình độ và năng lực chuyên môn của đội ngũ kế toán và (iii) mức độ cam kết từ ban lãnh đạo nhà trường. Ngoài ra, các yếu tố ngoại cảnh như quy định pháp lý và văn hóa tổ chức cũng được đánh giá là tác nhân trung gian quan trọng, ảnh hưởng tới động lực cải cách và khả năng thích nghi với mô hình kế toán tích hợp. Kết quả này tương thích với lý thuyết về quản lý sự thay đổi của Kotter (2012) và lý thuyết thể chế trong lĩnh vực quản trị công.

Một điểm đáng lưu ý là việc đo lường hiệu quả tài chính không thể chỉ dựa trên một yếu tố duy nhất như kế toán tích hợp, mà còn bị chi phối bởi nhiều yếu tố khác như quy mô trường, ngành đào tạo, mức độ tự chủ hay chiến lược phát triển. Do đó, cần có các nghiên cứu sâu hơn về mối quan hệ nhân quả để khẳng định vai trò độc lập và tương tác của kế toán tích hợp với các yếu tố khác trong hệ sinh thái tài chính đại học.

Như vậy, nghiên cứu không chỉ góp phần

khẳng định vai trò ngày càng quan trọng của mô hình kế toán tích hợp tại các trường đại học ngoài công lập trong bối cảnh tự chủ, mà còn cung cấp bằng chứng thực nghiệm về tác động đa chiều của mô hình này. Việc triển khai hệ thống tích hợp không nên được xem là lựa chọn mang tính tình huống, mà là một xu thế quản trị tài chính tất yếu, cần được lập kế hoạch, đầu tư và thực hiện theo lộ trình cụ thể để đạt hiệu quả tối ưu và bền vững.

6. Kết luận và khuyến nghị

Nghiên cứu khẳng định tích hợp KTQT và KTTTC mang lại nhiều lợi ích thiết thực trong việc nâng cao hiệu quả tài chính và quản trị tại các trường đại học ngoài công lập. Thông qua cung cấp thông tin đầy đủ, minh bạch và hỗ trợ ra quyết định, hệ thống kế toán tích hợp góp phần tối ưu hóa chi phí và cải thiện kết quả hoạt động. Tuy nhiên, quá trình tích hợp cần có sự chuẩn bị kỹ lưỡng về công nghệ, con người và cam kết từ lãnh đạo. Việc triển khai nên thực hiện theo lộ trình phù hợp, ưu tiên thí điểm và từng bước mở rộng. Bên cạnh các giải pháp nội bộ, nghiên cứu đề xuất bổ sung một số cơ chế hỗ trợ từ phía Nhà nước hoặc hiệp hội giáo dục, như thành lập Quỹ hỗ trợ triển khai KTQT và chuyển đổi số trong các cơ sở giáo dục ngoài công lập. Đây sẽ là nguồn lực quan trọng giúp thúc đẩy ứng dụng mô hình kế toán tích hợp một cách hiệu quả và bền vững. Tổng thể, kế toán tích hợp không chỉ là yêu cầu kỹ thuật mà còn là chiến lược phát triển dài hạn phù hợp với xu thế quản trị hiện đại trong giáo dục đại học.

Với mục tiêu từng bước đưa kế toán quản trị vào vận hành đồng bộ với kế toán tài chính, hướng tới nâng cao hiệu quả tài chính, kiểm soát chi phí và hỗ trợ ra quyết định chiến lược tại cấp khoa/phòng, sau đó nhân rộng toàn trường, tác giả đề xuất mô hình thí điểm như sau:

Bảng 2. Mô hình thí điểm triển khai hệ thống kế toán tích hợp tại các trường đại học ngoài công lập

Giai đoạn	Thời gian	Hoạt động chính	Kết quả đầu ra kỳ vọng
Giai đoạn 1: Chuẩn bị	Tháng 1-2	- Khảo sát hệ thống kế toán hiện tại - Đánh giá nhân sự và hạ tầng CNTT - Chọn đơn vị thí điểm	Báo cáo đánh giá hiện trạng và kế hoạch thí điểm
Giai đoạn 2: Đào tạo và thiết lập	Tháng 3-4	- Đào tạo KTQT cho kế toán và lãnh đạo - Tùy chỉnh phần mềm kế toán	Đội ngũ sẵn sàng, hệ thống phần mềm phù hợp

Giai đoạn	Thời gian	Hoạt động chính	Kết quả đầu ra kỳ vọng
Giai đoạn 3: Thực thi thí điểm	Tháng 5-9	- Ghi nhận chi phí theo trung tâm trách nhiệm - Lập báo cáo KTQT song song - Họp định kỳ giữa KT và lãnh đạo	Thông tin quản trị được khai thác, báo cáo nội bộ hiệu quả
Giai đoạn 4: Đánh giá và nhân rộng	Tháng 10-12	- Đánh giá hiệu quả triển khai - Chuẩn hóa quy trình - Lập kế hoạch mở rộng toàn trường	Mô hình chuẩn sẵn sàng nhân rộng

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Sơ đồ minh họa mô hình triển khai như sau:



Mô hình thí điểm có thể được triển khai tại các khoa có hoạt động đào tạo đa dạng, bao gồm cả các dịch vụ ngắn hạn và chương trình liên kết, nhằm đánh giá hiệu quả quản trị chi phí. Quá trình triển khai sẽ kết hợp giữa đo lường định lượng và thu thập phản hồi định tính sau 6 tháng triển khai. Nếu cần thiết, có thể phối hợp với đơn vị tư vấn hoặc sử dụng sinh viên cao học ngành kế toán để thực hiện dự án ứng dụng thực tiễn.

Tài liệu tham khảo

- Ai. L. V. (2023). Van dung ke toan quan tri trong quan ly tai chinh tai Truong Cao dang Su pham Lang Son. *Phong Ke hoach – Tai chinh, Truong Cao dang Su pham Lang Son*.
- Bo Tai chinh (2017). *Thong tu so 107/2017/TT-BTC ngay 10/10/2017 huong dan che do ke toan hanh chinh, su nghiep*.
- Granlund, M. (2011). Integrated management control systems: A managerial perspective. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 7(3), 304–318. <https://doi.org/10.1108/18325911111165003>.
- Granlund, M., & Malmi, T. (2002). Moderate impact of ERPs on management accounting: A lag or permanent outcome? *Management Accounting Research*, 13(3), 299–321. <https://doi.org/10.1006/mare.2002.0196>.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change* (With a new preface by the author). Harvard Business Review Press.
- Nair, S., & Abdul-Rahman, Y. S. N. (2020). Factors affecting management accounting practices in Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 12(10), 177–183. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v12n10p177>.
- Nan, N. (2021). Research on Integration of Management Accounting and Financial Accounting from the Perspective of Accounting Value Evaluation. *Converter Magazine*, 2021(7), 449–456.
- Pavlatos, O. (2015). An empirical investigation of strategic management accounting in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(5), 756–767. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2013-0262>.
- Quoc hoi (2015). *Luat Ke toan so 88/2015/QH13 ngay 20/11/2015*.
- Rikhardsson, P., & Yigitbasioglu, O. (2018). Business intelligence & analytics in management accounting research: Status and future focus. *International Journal of Accounting Information Systems*, 29, 37–58. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2018.03.001>.
- Rom, A., & Rohde, C. (2007). Management accounting and integrated information

- systems: A literature review. *International Journal of Accounting Information Systems*, 8(1), 40–68. Doi:10.1016/j.accinf.2006.12.003.
- Rufino, H. D. (2019). Management accounting practices of small and medium-sized manufacturing enterprises in the city of Tarlac. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 4(1), 55–74. <https://ssrn.com/abstract=3172509>.
- Thao, V.T. (2023). *Giai pháp quản lý tài chính tại các trường đại học ngoài công lập*. Truy cập ngày 01 tháng 4 năm 2025 từ <https://taichinhdoanhnghiep.net.vn/giai-phap-quan-ly-tai-chinh-tai-cac-truong-dai-hoc-ngoai-cong-lap-d43867.html>
- Vale, J., Amaral, J., Abrantes, L., Leal, C., & Silva, R. (2022). Management accounting and control in higher education institutions: A systematic literature review. *Administrative Sciences*, 12(1), 14. <https://doi.org/10.3390/admsci12010014>
- Wu, Y. (2018). Discussion on the integration of management accounting and financial accounting from the perspective of IT. *Proceedings of ICEFBD 2018 – International Conference on Economics, Finance, Business and Development*, 61–65.

NÂNG CAO HIỆU QUẢ TÀI CHÍNH QUA TÍCH HỢP KẾ TOÁN QUẢN TRỊ VÀ KẾ TOÁN TÀI CHÍNH: NGHIÊN CỨU TẠI CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGOÀI CÔNG LẬP

Đặng Thị Thúy

Trường Đại học Thành Đô

Email: dtthuy@thanhdowni.edu.vn

Ngày nhận bài: 16/4/2025; Ngày phản biện: 5/5/2025; Ngày tác giả sửa: 17/5/2025;

Ngày duyệt đăng: 26/6/2025

DOI: <https://doi.org/10.58902/tcnckhpt.v4i2.225>

Tóm tắt: Nghiên cứu này phân tích vai trò, lợi ích và những thách thức của việc tích hợp kế toán quản trị và kế toán tài chính trong việc nâng cao hiệu quả tài chính tại các trường đại học ngoài công lập. Phương pháp nghiên cứu được thực hiện thông qua việc khảo sát và phỏng vấn các chuyên gia trong lĩnh vực kế toán và tài chính. Kết quả nghiên cứu cho thấy việc kết nối chặt chẽ giữa hai hệ thống kế toán sẽ gia tăng tính minh bạch của dữ liệu tài chính, cải thiện kiểm soát chi phí và hỗ trợ quá trình ra quyết định chiến lược một cách hiệu quả. Tuy nhiên, quá trình tích hợp này cũng đối diện với một số khó khăn, đặc biệt liên quan đến chi phí triển khai cao, hạn chế về hạ tầng công nghệ thông tin và thiếu hụt nhân sự có chuyên môn về kế toán quản trị. Những yếu tố như nền tảng công nghệ, năng lực chuyên môn và mức độ cam kết của lãnh đạo đã được xác định là các yếu tố quyết định thành công của quá trình tích hợp. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đã đưa ra những giải pháp như tăng cường đào tạo nhân lực kế toán quản trị, đầu tư hiện đại hóa công nghệ và thúc đẩy vai trò dẫn dắt từ ban lãnh đạo, nhằm nâng cao hiệu quả vận hành tài chính trong các trường đại học ngoài công lập.

Từ khóa: Hệ thống kế toán tích hợp; Hiệu quả tài chính; Kế toán quản trị; Kế toán tài chính; Trường đại học ngoài công lập.