

CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN VIỆC TRIỂN KHAI HỆ THỐNG DỰ TOÁN NGÂN SÁCH TẠI CÁC DOANH NGHIỆP SẢN XUẤT Ở VIỆT NAM

TS. Nguyễn Thị Hằng Nga*

Mục tiêu của nghiên cứu này là xem xét ảnh hưởng của các nhân tố thuộc môi trường bên trong và bên ngoài đến việc triển khai hệ thống dự toán ngân sách trong các doanh nghiệp sản xuất ở Việt Nam. Kết quả phân tích nhân tố khám phá và phân tích hồi quy cho thấy có 4 nhân tố ảnh hưởng đến việc lập dự toán ngân sách bao gồm quy mô về tài sản, văn hóa tổ chức, chiến lược kinh doanh và môi trường kinh doanh. Cả 4 nhân tố này đều có ảnh hưởng đến việc triển khai lập dự toán ngân sách tại các doanh nghiệp. Kết quả này hàm ý đến các nhà quản trị nhằm hoàn thiện hệ thống dự toán ngân sách thông qua việc chú trọng đến các nhân tố ảnh hưởng có tác động tích cực đến lập dự toán ngân sách.

• Từ khóa: dự toán ngân sách, chiến lược kinh doanh, môi trường kinh doanh.

The objective of this study is to examine the influence of internal and external factors on the implementation of the budget estimation system in the manufacturing enterprises in Vietnam. Results of exploratory factor analysis and regression analysis show that there are four factors influencing budget estimates, including size of assets, qualifications of employees, organizational culture, business strategy and business environment. All four factors have an impact on the budget estimation system in enterprises. This result implies that managers aim to improve the budgeting system by focusing on the influencing factors that have a positive impact on budgeting.

• Key words: budget estimates, business strategy, business environment.

Ngày gửi bài: 16/02/2025

Ngày gửi phản biện: 28/02/2025

Ngày nhận kết quả và sửa phản biện: 10/4/2025

Ngày chấp nhận đăng: 12/5/2025

DOI: <https://doi.org/10.71374/jfarv.v25.i289.14>

1. Giới thiệu

Một trong những nội dung quan trọng của công tác kế toán quản trị phải kể đến đó chính là việc lập dự toán ngân sách. Lập dự toán ngân sách là một công cụ cung cấp chi tiết thu và chi dưới dạng tiền tệ của một doanh nghiệp trong một niên độ tài chính, hay nói cách khác nó được xem như là kế hoạch được xây dựng nhằm huy động và phối hợp mọi nguồn lực hiện có trong doanh nghiệp để thực hiện các chiến lược kinh doanh mà doanh nghiệp

đó vạch ra tùy theo từng giai đoạn. Việc lập dự toán ngân sách có thể nói cũng giống như vẽ một tấm bản đồ cho tương lai, từ đó cung cấp một cái nhìn toàn cảnh rõ nét hơn về những sự việc sẽ xảy ra và làm cho các bộ phận cũng như từng cá nhân có trách nhiệm hơn trong việc quản lý chi tiêu của bản thân cũng như của đơn vị mình. Nhờ tấm bản đồ ấy mà doanh nghiệp có thể lên kế hoạch, lường trước được các rủi ro có thể xảy ra, thực hiện các biện pháp khắc phục kịp thời và phối hợp với các bộ phận cùng thực hiện mục tiêu chung. Chính vì vậy, bất kể một doanh nghiệp dù lớn hay bé nếu dự trù và tính toán việc sử dụng ngân sách được thực hiện một cách hiệu quả sẽ là chìa khóa đi đến thành công trong mọi dự án kinh doanh. Tuy nhiên, trong thực tế không phải doanh nghiệp nào cũng vận dụng việc lập dự toán ngân sách hiệu quả và phản ánh đúng tiềm lực của mình vì đây là một công việc tương đối khó phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác nhau. Điều này làm cho số liệu dự đoán khác xa so với thực tế và tất yếu dẫn đến dự toán ngân sách không phát huy được hết vai trò của nó. Việc nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến việc triển khai lập dự toán ngân sách chính vì thế càng trở nên có ý nghĩa hơn, giúp các doanh nghiệp hoàn thiện hệ thống báo cáo dự toán ngân sách, phản ánh chính xác tiềm năng thực tế của doanh nghiệp và đảm bảo dự toán ngân sách thực sự là một công cụ hữu ích cho các nhà quản trị trong việc ra quyết định và ứng phó kịp thời trong mọi tình huống có thể xảy ra trong tương lai.

Với tầm quan trọng của việc phát triển hệ thống dự toán ngân sách trong công tác kế toán quản trị tại

* Trường Đại học Ngân hàng TP. Hồ Chí Minh; email: nganth@hub.edu.vn

các doanh nghiệp hiện nay, nhiều nghiên cứu trên thế giới đã được thực hiện và đưa ra được các nhận định về những nhân tố ảnh hưởng đến việc triển khai hệ thống lập dự toán ngân sách như chiến lược doanh nghiệp, công nghệ, mức độ cạnh tranh, năng lực nhân viên kế toán, quy mô doanh nghiệp, đặc điểm cấu trúc, sự tham gia của người lao động... Tuy nhiên, ở Việt Nam, số lượng các nghiên cứu về chủ đề này còn khá khiêm tốn, đặc biệt là các nghiên cứu định lượng, nếu có thì cũng chỉ mang tính tổng quát, gọi mở cho nhà quản trị hơn là việc đi sâu vào nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến việc lập dự toán ngân sách. Nhận thấy tầm quan trọng của dự toán ngân sách trong quá trình hoạt động của các doanh nghiệp, nghiên cứu này sẽ khám phá các nhân tố ảnh hưởng đến việc triển khai hệ thống dự toán ngân sách tại các doanh nghiệp sản xuất ở Việt Nam hiện nay.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

Là một trong những người tiên phong, Simmonds (1982) đã phát triển khái niệm kế toán quản trị hỗ trợ cho quản trị chiến lược (SMA) với công cụ kỹ thuật chủ yếu được sử dụng là dự toán ngân sách, đó là việc cung cấp và phân tích dữ liệu kế toán quản trị về một doanh nghiệp để sử dụng và kiểm soát chiến lược doanh nghiệp. Sau này, ngày càng nhiều tác giả tiếp tục phát triển nghiên cứu chuyên sâu kế toán quản trị chiến lược trong thực tiễn. Simons (1994) đã nhấn mạnh rằng việc sử dụng các hệ thống kỹ thuật kế toán quản trị như dự toán ngân sách có tác động qua lại với các quyết định quản trị và ông cũng đã chứng minh được mối liên hệ giữa dự toán ngân sách và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Ngày nay, chiến lược nói chung và dự toán ngân sách nói riêng ngày càng trở nên quan trọng đối với mỗi doanh nghiệp do sự gia tăng về cạnh tranh cũng như mức độ toàn cầu hóa (Dent, 1996). Các bảng kế hoạch trong dự toán ngân sách được dùng để hỗ trợ cho quá trình ra quyết định cũng như phản ứng trước những sự thay đổi của chiến lược toàn cầu. Ngoài ra, việc lập dự toán ngân sách sẽ giúp doanh nghiệp cải thiện được tình hình kinh doanh của mình. Kết quả nghiên cứu của Chalos và Poon (2000) đã chứng minh được rằng việc chú trọng vào công tác lập dự toán ngân sách sẽ tác động tích cực đến hiệu suất hoạt động của tổ chức.

Lobo và cộng sự (2004): Trong một nghiên cứu tổng hợp các nghiên cứu thực nghiệm tiến hành tại Úc, Anh và Mỹ, đã xác định vai trò của các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài và nhân tố thuộc về doanh nghiệp (như năng lực của kế toán, chiến lược

của doanh nghiệp và văn hóa hợp tác trong doanh nghiệp) có tác động đến sự thay đổi các công cụ kỹ thuật của kế toán quản trị, trong đó có dự toán ngân sách. Kết quả nghiên cứu của Mat và cộng sự (2010) cũng cho thấy văn hóa tổ chức (VHTC), chiến lược kinh doanh (CLKD), môi trường kinh doanh (MTKD) đều có ảnh hưởng đến việc triển khai hệ thống Kế toán quản trị, bao gồm hệ thống dự toán ngân sách (DTNS).

Theo nghiên cứu của Warue và cộng sự (2013), các tác giả đưa ra 5 yếu tố ảnh hưởng đến dự toán ngân sách bao gồm sự tham gia của người lao động, quy mô doanh nghiệp, cấu trúc sở hữu doanh nghiệp, trình độ và kỹ năng của kế toán và hệ thống máy tính. Kết quả chỉ ra rằng quy mô doanh nghiệp có đóng góp tích cực và liên quan đáng kể vào quá trình lập ngân sách. Kết quả này tương đồng với những phát hiện của Merchant (1981), Joshi và cộng sự, (2003) và Krasauskaite (2011), khi khẳng định rằng quy mô doanh nghiệp ảnh hưởng đến quá trình lập dự toán ngân sách. Điều này cho thấy rằng một sự phát triển của quy mô doanh nghiệp sẽ dẫn đến hiệu quả tốt hơn trong quá trình lập dự toán ngân sách. Nghiên cứu này cũng tìm được bằng chứng cho thấy trình độ và kỹ năng của kế toán có tác động tích cực và đáng kể đến quá trình lập dự toán ngân sách. Kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Obokoh (2009); Bowen, (2009); Chidi & Shadare (2011) khi tìm thấy mối quan hệ tích cực giữa trình độ và kỹ năng của kế toán với hiệu quả của quá trình lập dự toán ngân sách.

Trên cơ sở những nghiên cứu trước đây về sự ảnh hưởng của các nhân tố đến việc vận dụng hệ thống dự toán ngân sách, nghiên cứu này đã lựa chọn những nhân tố phù hợp để tiến hành kiểm chứng mối quan hệ giữa chúng với việc triển khai hệ thống dự toán ngân sách tại các doanh nghiệp sản xuất ở Việt Nam hiện nay. Các biến độc lập được lựa chọn để đưa vào mô hình nghiên cứu bao gồm: (1) quy mô về tài sản; (2) quy mô về nhân lực; (3) trình độ của nhân viên; (4) văn hóa tổ chức; (5) chiến lược kinh doanh; (6) môi trường kinh doanh.

Dựa trên lập luận này, nghiên cứu đề xuất các giả thuyết như sau:

Giả thuyết H1: Quy mô tài sản ảnh hưởng đến việc triển khai lập DTNS.

Giả thuyết H2: Trình độ nhân viên kế toán ảnh hưởng đến việc triển khai lập DTNS.

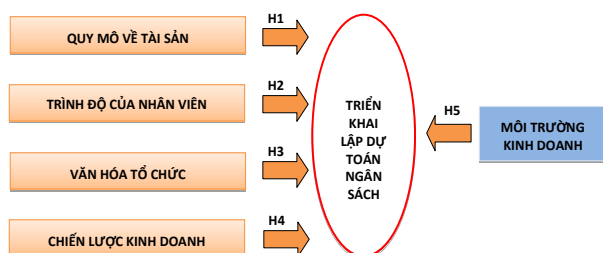
Giả thuyết H3: Văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến việc triển khai lập dự toán ngân sách.

Giả thuyết H4: Chiến lược kinh doanh ảnh hưởng đến việc triển khai lập DTNS.

Giả thuyết H5: Môi trường kinh doanh ảnh hưởng đến việc triển khai lập DTNS.

Với các giả thuyết nêu trên, mô hình nghiên cứu được đề xuất như hình 1.

Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề nghị



3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng dựa trên một mẫu thuận tiện bao gồm 184 doanh nghiệp sản xuất trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh và một số tỉnh thành trên cả nước.

Cách thức thu thập dữ liệu là điều tra trực tiếp thông tin qua bảng câu hỏi. Thang đo Likert 5 điểm với mức từ 1 đến 5 lần lượt là rất không đồng ý, không đồng ý, không chắc chắn, đồng ý và rất đồng ý được sử dụng để đánh giá mức độ đồng ý của các mục.

Các mục được hỏi dùng để đo lường các nhân tố ảnh hưởng đến hệ thống dự toán ngân sách và hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp sản xuất ở Việt Nam.

Quy mô Tài sản (QMTS) của doanh nghiệp được phân loại thành 4 nhóm. Trong đó:

Mức 1 tương ứng với doanh nghiệp có quy mô Tài sản dưới 20 tỷ

Mức 2 tương ứng với doanh nghiệp có quy mô Tài sản từ 20 - 50 tỷ

Mức 3 tương ứng với doanh nghiệp có quy mô Tài sản từ 50 - 100 tỷ

Mức 4 tương ứng với doanh nghiệp có quy mô Tài sản trên 100 tỷ

Trình độ nhân viên kế toán (TDNV) của doanh nghiệp được gán các giá trị “1”, “2”, “3” và “4” tương ứng như sau:

Mức 1: Nhân viên kế toán có trình độ trung cấp, cao đẳng nghề.

Mức 2: Nhân viên kế toán có trình độ từ cử nhân kế toán trở lên và không có thêm các chứng chỉ chuyên môn nghiệp vụ.

Mức 3: Nhân viên kế toán có trình độ từ cử nhân kế toán trở lên và có các chứng chỉ về kế toán chuyên nghiệp trong nước (Kế toán trưởng, Giám đốc tài chính).

Mức 4: Nhân viên kế toán có trình độ từ cử nhân kế toán trở lên và có thêm các chứng chỉ kế toán chuyên nghiệp trong nước (Kế toán trưởng, Giám đốc tài chính) cùng với các chứng chỉ về kế toán chuyên nghiệp quốc tế (ACCA, CAT, CMA...).

Thang đo văn hoá tổ chức (VHTC) và chiến lược kinh doanh (CLKD) với 4 biến quan sát; môi trường kinh doanh (MTKD) với 5 biến quan sát, được kế thừa từ nghiên cứu của Erserim (2012) và Mat (2010).

Trong đó, thang đo văn hoá tổ chức (VHTC) gồm các biến quan sát:

VHTC1: Có sự đồng thuận cao về mục tiêu phát triển chung của doanh nghiệp

VHTC2: Các nhân viên kế toán nhận được sự hỗ trợ từ các nhà quản trị cấp cao

VHTC3: Các nhân viên kế toán nhận được sự hỗ trợ từ các phòng ban khác trong DN

VHTC4: Các nhân viên kế toán nhận được sự hỗ trợ từ các đồng nghiệp khác trong phòng kế toán

Thang đo chiến lược kinh doanh (CLKD) gồm:

CLKD1: Doanh nghiệp luôn cung cấp sản phẩm với chất lượng cao

CLKD2: Doanh nghiệp luôn cung cấp dịch vụ hỗ trợ sau bán hàng

CLKD3: Doanh nghiệp luôn sẵn sàng cung cấp Sản phẩm dịch vụ chuyên biệt theo yêu cầu của khách hàng

CLKD4: Doanh nghiệp luôn thay đổi mẫu mã, thiết kế đáp ứng nhu cầu đa dạng của thị trường

Thang đo môi trường kinh doanh (MTKD) gồm:

MTKD1: Doanh nghiệp phải đối mặt với sự cạnh tranh về Marketing

MTKD2: Doanh nghiệp phải đối mặt với sự cạnh tranh về kênh phân phối

MTKT3: Doanh nghiệp phải đối mặt với sự cạnh tranh về doanh thu/thị phần

MTKD4: Doanh nghiệp phải đối mặt với sự cạnh tranh về giá cả

MTKD5: Số lượng các đối thủ cạnh tranh với doanh nghiệp trong cùng phân khúc thị trường là rất lớn

Thang đo lập dự toán Ngân sách (DTNS) bao gồm 6 biến quan sát được kế thừa từ thang đo của Ahmad (2012).

DTNS1: Doanh nghiệp thực hiện lập dự toán tiêu thụ

DTNS2: Doanh nghiệp thực hiện lập dự toán sản xuất và tồn kho thành phẩm

DTNS3: Doanh nghiệp thực hiện lập dự toán mua nguyên vật liệu

DTNS4: Doanh nghiệp thực hiện lập các dự toán chi phí (CP nhân công, CP sản xuất chung, CP bán hàng, CP quản lý)

DTNS5: Doanh nghiệp thực hiện lập dự toán tiền mặt

DTNS6: Doanh nghiệp thực hiện lập dự toán Báo cáo tài chính

Sau khi thu thập dữ liệu, nghiên cứu sử dụng phần mềm SPSS để phân tích thống kê mô tả, kiểm tra độ tin cậy của thang đo, phân tích các nhân tố khám phá và phân tích hồi quy nhằm đánh giá các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả của doanh nghiệp sản xuất.

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

4.1. Kết quả thống kê mô tả, kiểm định độ tin cậy thang đo và phân tích EFA

Kết quả phân tích thống kê mô tả mẫu nghiên cứu cho thấy có 54,9% là nữ và 45,1% là nam. Giá trị trung bình của các thang đo cao nhất là 4,03 thuộc thang đo CLKD và thấp nhất là 2,68 thuộc thang đo VHTE trên thang đo likert 5 điểm. Kết quả kiểm định độ tin cậy của các thang đo bằng hệ số Cronbach' alpha cho thấy các thang đo CLKD và DTNS trong nghiên cứu đều đạt yêu cầu. Hệ số Cronbach' alpha của thang đo CLKD là 0,807. Thang đo DTNS có Cronbach' alpha là 0,838. Tất cả các hệ số tương quan biến tổng của hai thang đo này đều lớn hơn 0,3. Trong khi đó biến quan sát MTKD1 (doanh nghiệp phải đối mặt với sự cạnh tranh về Marketing) của thang đo MTKD có hệ số tương quan biến tổng là 0,287, không đạt yêu cầu. Sau khi loại đi biến quan sát MTKD1, hệ số Cronbach' alpha của thang đo MTKD là 0,746 và tất cả các hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát còn lại trong thang đo đều lớn hơn 0,3. Thang đo VHTE cũng có biến quan sát VHTE1 (Có sự đồng thuận cao về mục tiêu phát triển chung của doanh nghiệp) không đạt yêu cầu do có hệ số tương quan biến tổng nhỏ hơn 0,3. Sau khi loại đi biến quan sát VHTE1, hệ số Cronbach' alpha của thang đo VHTE là 0,743 và đạt yêu cầu về hệ số tương quan biến tổng.

Khi các thang đo đã đạt yêu cầu về độ tin cậy, nghiên cứu tiếp tục thực hiện phân tích nhân tố khám

phá bằng phép rút trích Principal Axis Factoring và phép xoay Promax. Kết quả phân tích nhân tố đã rút trích được 3 nhân tố gồm MTKD, CLKD, VHTE với phương sai trích bằng 50,79%, hệ số KMO của kiểm định Bartlett bằng 0,79 với giá trị sig.= 0,000 và các hệ số tải nhân tố đều lớn hơn 0,5.

Bảng 1. Kết quả phân tích nhân tố khám phá

Biến quan sát	Nhân tố 1	Nhân tố 2	Nhân tố 3
CLKD3	0,761		
CLKD2	0,748		
CLKD4	0,661		
CLKD1	0,643		
MTKD3		0,815	
MTKD4		0,677	
MTKD5		0,618	
MTKD2		0,467	
VHTE4			0,891
VHTE3			0,681
VHTE2			0,580
<i>Trung bình</i>	<i>4,03</i>	<i>3,92</i>	<i>2,74</i>
<i>Cronbach'alpha</i>	<i>0,807</i>	<i>0,746</i>	<i>0,743</i>

4.2. Kết quả phân tích hồi quy

Sau khi các thang đo đều đạt yêu cầu về độ tin cậy, nghiên cứu tiếp tục thực hiện phân tích hồi quy theo phương pháp bình phương bé nhất (OLS) để xem xét mức độ tác động giữa các biến độc lập đến biến phụ thuộc. Kết quả phân tích hồi quy được cho như bảng 2.

Bảng 2. Kết quả phân tích hồi quy theo phương pháp OLS

Tên biến	Hệ số β	Hệ số β chuẩn hóa	Giá trị P-value
Hằng số	0,963		0,001
QMTS	0,108	0,146	0,026
TDNV	0,099	0,081	0,167
MTKD	0,319	0,285	0,000
CLKD	0,354	0,372	0,000
VHTE	0,093	0,122	0,044

Giá trị Sig. của mô hình = 0,000
 $R^2 = 41\%$
 Hệ số Durbin-watson = 1,985
 Hệ số VIF < 10

Với kết quả hồi quy như Bảng 2 cho thấy mô hình hồi quy có giá trị Sig. = 0,000 nhỏ hơn mức ý nghĩa 5% nên mô hình hồi quy là có ý nghĩa thống kê. Giá trị $R^2 = 41\%$ cho thấy các biến độc lập trong mô hình giải thích được 41% sự biến thiên của biến phụ thuộc. Hệ số Durbin - watson = 1,985 gần bằng 2 và các hệ số VIF đều nhỏ hơn 10 nên mô hình hồi quy không xảy ra hiện tượng tự tương quan và đa cộng tuyến.

Phương trình hồi quy như sau:

$$DTNS = 0,963 + 0,108*QMTS + 0,099*TDNV + 0,319*MTKD + 0,354*CLKD + 0,093*VHTE + \varepsilon$$

Trong 5 biến độc lập thì 4 biến QMTS, NTKD, CLKD, VHTE tác động lên biến DTNS ở mức ý nghĩa 5%. Riêng biến TDNV tác động đến DTNS là không có ý nghĩa thống kê. Như vậy mô hình hồi quy cho thấy bốn thành phần QMTS, MTKD, CLKD, VHTE đều tác động tích cực lên biến DTNS, trong đó tác động của biến CLKD là mạnh nhất thể hiện ở hệ số $\beta_{\text{chuẩn hóa}} = 0,372$ và kế đến là biến MTKD với $\beta_{\text{chuẩn hóa}} = 0,2285$ và biến QMTS với $\beta_{\text{chuẩn hóa}} = 0,146$ và cuối cùng là VHTE với $\beta_{\text{chuẩn hóa}} = 0,122$.

5. Kết luận

Nghiên cứu đã tiến hành xem xét mối quan hệ giữa triển khai lập dự toán ngân sách của các doanh nghiệp sản xuất ở Việt Nam với các nhóm biến thuộc đặc điểm bên trong của tổ chức cũng như các biến số thuộc môi trường kinh doanh. Kết quả cho thấy các thành phần Quy mô tài sản, Môi trường kinh doanh, Chiến lược kinh doanh và Văn hóa tổ chức đều tác động tích cực đến việc lập Dự toán ngân sách. Tuy nhiên sự ảnh hưởng của mỗi thành phần ở mức độ khác nhau. Do đó, các doanh nghiệp cần chú trọng các thành phần này và cân bằng thực hiện một cách phù hợp nhằm triển khai lập dự toán ngân sách để mang lại lợi ích cho chính doanh nghiệp.

Trong các thành phần, thì thành phần Chiến lược kinh doanh là ảnh hưởng đến Dự toán ngân sách nhiều nhất. Điều này đòi hỏi doanh nghiệp phải luôn quan tâm đến sản phẩm của mình nhằm luôn cung cấp sản phẩm với chất lượng cao. Đồng thời cung cấp dịch vụ hỗ trợ sau bán hàng cũng như chú trọng cung cấp sản phẩm dịch vụ chuyên biệt theo yêu cầu của khách hàng. Ngoài ra, việc thay đổi mẫu mã, thiết kế đáp ứng theo nhu cầu đa dạng của thị trường cũng hết sức cần thiết nhằm không ngừng phát triển và khẳng định chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp. Hơn nữa, cùng tham gia vào chiến lược kinh doanh, doanh nghiệp cần hết sức nắm rõ môi trường kinh doanh. Chẳng hạn như mức độ cạnh tranh mà doanh nghiệp đang phải đối mặt về Marketing, kênh phân phối, doanh thu/thị phần và về giá cả. Từ đó đưa ra những chính sách nhằm xây dựng một chiến lược kinh doanh phù hợp. Mặt khác, nghiên cứu cũng đã chỉ ra quy mô tài sản cũng có ảnh hưởng nhất định đến việc lập hệ thống dự toán ngân sách của doanh nghiệp. Điều này cho thấy những doanh nghiệp với quy mô tài sản phát triển hơn sẽ ảnh hưởng tốt hơn đến việc lập dự toán ngân sách. Tuy nhiên, để phát triển quy mô tài sản doanh nghiệp cần phải có thời gian nhất định để thực hiện. Nhưng trước tiên cũng cần phải lưu ý rằng văn hóa tổ chức cũng đóng vai trò quan trọng đến chính

doanh nghiệp cũng như hệ thống dự toán ngân sách. Do đó, bản thân các doanh nghiệp cần chú trọng đến việc không ngừng phát huy những thuận lợi cũng như cải thiện những thiếu sót mà mình đang gặp. Lập dự toán ngân sách đòi hỏi một đội ngũ thực hiện có trình độ nhất định cũng như sự hỗ trợ lẫn nhau không hề nhỏ. Chính vì thế, việc này đòi hỏi các nhân viên kế toán cần nhận được sự hỗ trợ từ các đồng nghiệp khác trong phòng kế toán và kể cả các phòng ban khác, hơn nữa đó còn là sự giúp đỡ từ các quản lý cấp cao nhằm tạo được sự đồng thuận cao về mục tiêu tồn tại và không ngừng phát triển của doanh nghiệp.

Hạn chế của phương pháp này là mẫu nghiên cứu được chọn theo phương pháp thuận tiện nên chưa mang tính đại diện cao. Phương pháp phân tích chỉ dừng lại ở mức độ phân tích nhân tố khám phá. Các nghiên cứu sau nên sử dụng phương pháp phân tích theo mô hình cấu trúc SEM để khẳng định lại độ tin cậy của mô hình. Ngoài ra, nghiên cứu này chỉ mới xem xét đến các nhân tố ảnh hưởng đến việc triển khai hệ thống dự toán ngân sách giúp các doanh nghiệp hoàn thiện, đánh giá tiềm lực thực tế, đồng thời nhằm đưa ra các quyết định và ứng phó rủi ro kịp thời chứ chưa đi sâu phân tích xem việc lập hệ thống dự toán ngân sách có làm tăng hiệu suất hoạt động của doanh nghiệp hay chưa. Vì vậy các nghiên cứu sau nên phát triển đầy đủ hơn.

Tài liệu tham khảo:

- Ahmad, K. (2013). The adoption of management accounting practices in Malaysian small and medium-sized enterprises. *Asian Social Science*, 10(2), 236.
- Bowen, K. (2009). *Optional Budget Mechanisms with Verifiable Cost Signals: An Experiment* (Doctoral dissertation, The Ohio State University).
- Chalos, P., & Poon, M. C. (2000). Participation and performance in capital budgeting teams. *Behavioral Research in Accounting*, 12, 199.
- Chidi, C. O., & Shadare, O. A. (2011). Managing human capital development in small and medium-sized enterprises for sustainable national development in Nigeria. *International Journal of Management and Information Systems*, 15(2), 95.
- Dent, J. (1996). Global competition: challenges for management accounting and control. *Management Accounting Research*, 7, 247-269.
- Erserim A., (2012). The impact of organization culture, firm's characteristics and external environment of firms on management accounting practices: an empirical research on industrial firms in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62: 372-376.
- Joshi, P. L., Al-Mudhaki, J., & Bremser, W. G. (2003). Corporate budget planning, control and performance evaluation in Bahrain. *Managerial Auditing Journal*, 18(9), 737-750.
- Krasauskaite, E. (2011). Capital Structure of SMEs: Does Firm Size Matter. Empirical investigation of the Baltic countries. *Aarhus University Business and Social Sciences*.
- Lobo, M.X., Tilt, C. and Forsaith D., 2004. The Future of Management accounting: A South Australian Perspective. *Journal of Management Accounting Research*, 2: 55-70.
- Mat, T. Z. T., Smith, M., & Djajadikerta, H. (2010). Management accounting and organisational change: an exploratory study in Malaysian manufacturing firms. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 8(2), 51.
- Merchant, K. A., & Manzoni, J. F. (1989). The achievability of budget targets in profit centers: a field study. *Accounting Review*, Vol. 64 No. 3: 539-558.
- Obokoh, L. O. (2009). Small and medium sized enterprises development under trade liberalisation: A survey of Nigerian experience. *International Journal of Business and Management*, 3(12), 92.
- Simmonds, K. (1982). Strategic management accounting for pricing: a case example. *Accounting and Business Research*, 12(4/7), 206-214.
- Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic management journal*, 15(3), 169-189.
- Warue, B. N., Wanjira, T. V., Bosire, K. J., Nzaramba, K., Yusoff, W. Z. W., Xuen, J. W. M., ... & Nori, A. S. (2013). Assessing budgeting process in small and medium enterprises in Nairobi's central business district: A case of hospitality industry. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 17(1), 1-11.