

TỔNG QUAN VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ NĂNG LỰC KIỂM SOÁT NỘI BỘ TRONG DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA

Nguyễn Thị Thuỳ Dung, Đỗ Quang Giám*, Lê Thị Thu Hương

Khoa Kế toán và Quản trị kinh doanh, Học viện Nông nghiệp Việt Nam

**Tác giả liên hệ: dqgiam@vnua.edu.vn*

Ngày duyệt bài: 10.07.2025

Ngày chấp nhận đăng: 09.09.2025

TÓM TẮT

Dựa trên tổng quan lý luận và thực tiễn, bài viết góp phần làm rõ bản chất của năng lực kiểm soát nội bộ trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa. Năng lực này thể hiện qua khả năng thiết lập, vận hành và duy trì hệ thống kiểm soát nhằm bảo vệ tài sản, giảm rủi ro và tuân thủ quy định. Việc đánh giá năng lực kiểm soát nội bộ được thực hiện thông qua năm yếu tố cốt lõi theo khung lý thuyết của Ủy ban Chống gian lận khi lập Báo cáo tài chính thuộc Hội đồng quốc gia Hoa Kỳ, bao gồm: Môi trường kiểm soát, Đánh giá rủi ro, Hoạt động kiểm soát, Thông tin - truyền thông và Giám sát. Yếu tố ảnh hưởng năng lực kiểm soát nội bộ trong doanh nghiệp nhỏ và vừa có thể phân thành hai nhóm chính: (1) Nhóm yếu tố bên trong gồm: Cơ cấu tổ chức và trình độ quản lý; Chính sách và quy trình quản lý; Nguồn nhân lực; Nguồn lực tài chính; Hệ thống thông tin; Giám sát và đánh giá; (2) Nhóm yếu tố bên ngoài gồm: Môi trường pháp lý và quy định; Môi trường kinh tế và cạnh tranh; Môi trường công nghệ; Yêu cầu từ các bên liên quan; Chuẩn mực và thông lệ. Nâng cao năng lực kiểm soát nội bộ là yếu tố then chốt giúp doanh nghiệp nhỏ và vừa quản trị hiệu quả và phát triển bền vững.

Từ khoá: Năng lực, kiểm soát nội bộ, năng lực kiểm soát nội bộ, doanh nghiệp nhỏ và vừa.

Overview of Theoretical and Practical Issues Regarding Internal Control Capacity in Small and Medium Enterprises

ABSTRACT

Based on a comprehensive review of theoretical frameworks and practical contexts, this paper aims to clarify the nature of internal control capability in small and medium enterprises. This capability is reflected in an enterprise's ability to establish, operate, and maintain an internal control system to safeguard assets, mitigate risks, and ensure regulatory compliance. The assessment of internal control capability is grounded in the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission framework, which comprises five core components: Control Environment, Risk Assessment, Control Activities, Information and Communication, and Monitoring. The factors influencing internal control capability in small and medium enterprises can be categorized into two main groups. (1) Internal factors include Organizational Structure and Managerial Capacity; Policies and Procedures; Human Resources; Financial Resources; Information Systems; and Monitoring and Evaluation. (2) External factors include the Legal and Regulatory Environment; the Economic and Competitive Environment; the Technological Environment; Stakeholder Requirements; and Applicable Standards and Practices. Enhancing internal control capability is a critical factor that enables in small and medium enterprises to improve governance effectiveness and achieve sustainable development.

Keywords: Capacity, internal control, internal control capacity, small and medium enterprises.

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Trong nền kinh tế thị trường hiện đại, doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) đóng vai trò thiết yếu trong tăng trưởng kinh tế, tạo việc làm

và nâng cao thu nhập quốc dân. Ở Việt Nam, chủ trương phát triển DNNVV đã được Đảng và Chính phủ đề cập trong các văn bản, cụ thể Luật Hỗ trợ DNNVV năm 2017, Nghị định 80/2021/NĐ-CP, Quyết định 442/QĐ-TTg năm

2024 về Chiến lược phát triển DNNVV đến 2030. Đặc biệt, Nghị quyết số 68-NQ/TW của Bộ Chính trị (2025) đã xác định kinh tế tư nhân, mà DNNVV là thành phần nòng cốt, là một động lực quan trọng của phát triển... Theo số liệu của Tổng cục Thống kê (2023), khu vực DNNVV chiếm khoảng 97% tổng số doanh nghiệp, đóng góp 45% GDP, tạo ra hơn 60% việc làm và chiếm 31% tổng thu ngân sách nhà nước. Tuy nhiên, bên cạnh vai trò đóng góp to lớn, DNNVV vẫn đang đối mặt với nhiều rủi ro và thách thức trong quản trị, đặc biệt là trong việc thiết lập và vận hành hệ thống kiểm soát nội bộ (KSNB) một cách hiệu quả. Thực tế cho thấy, phần lớn DNNVV chưa xây dựng được cơ chế KSNB bài bản, dẫn đến những hạn chế trong kiểm soát tài chính, quản lý rủi ro và tuân thủ quy định pháp lý. Chỉ khoảng 30% doanh nghiệp có hệ thống KSNB tương đối chặt chẽ, trong khi tỷ lệ ứng dụng công nghệ vào KSNB vẫn còn thấp, chỉ đạt khoảng 25% (Phạm Thanh Thủy, 2019). Trong khi đó, các nghiên cứu trước đây đã nhấn mạnh vai trò then chốt của KSNB trong việc đảm bảo tính minh bạch, phòng ngừa gian lận và nâng cao hiệu quả vận hành doanh nghiệp (Beasley & cs., 2005; Kakucha, 2009). Đặc biệt, trong bối cảnh môi trường pháp lý không ngừng thay đổi và mức độ cạnh tranh ngày càng gia tăng, KSNB được xem là yếu tố nền tảng giúp doanh nghiệp nâng cao năng lực thích ứng, duy trì lợi thế cạnh tranh và phát triển bền vững (Jokipii, 2010; Edward, 2023).

Xuất phát từ yêu cầu thực tiễn về việc nâng cao năng lực KSNB trong các DNNVV, mục tiêu của nghiên cứu này nhằm nhận diện các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực KSNB, đồng thời xây dựng khung lý thuyết phù hợp cho các nghiên cứu tiếp theo. Bài viết áp dụng phương pháp tổng quan hệ thống, thông qua phân tích và tổng hợp có hệ thống các tài liệu đã công bố, bao gồm các công trình khoa học, báo cáo chuyên đề, luận án, và các tiêu chuẩn KSNB phổ biến. Việc tổng quan này nhằm khái quát hóa các khái niệm cốt lõi, luận giải và phát triển mô hình lý thuyết, tiêu chí đánh giá năng lực KSNB, đồng thời làm rõ các yếu tố ảnh hưởng trong bối cảnh đặc thù của DNNVV. Ngoài ra, nghiên cứu còn góp phần

xác định khoảng trống khoa học và định hướng cho các nghiên cứu thực nghiệm tiếp theo.

2. CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ NĂNG LỰC KIỂM SOÁT NỘI BỘ TRONG DOANH NGHIỆP

2.1. Cơ sở lý luận

2.1.1. Năng lực của doanh nghiệp và năng lực kiểm soát nội bộ trong doanh nghiệp

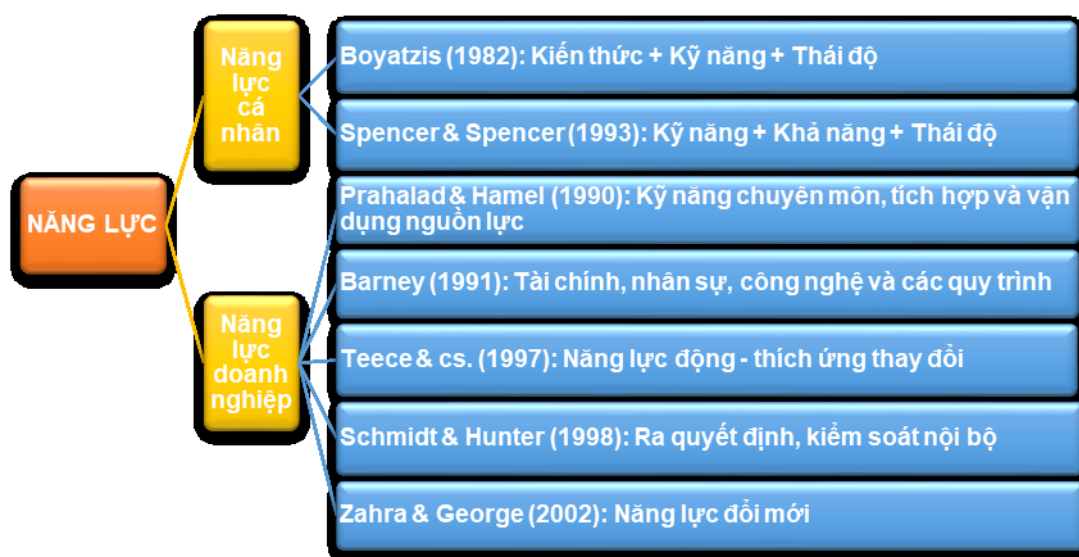
Năng lực là khái niệm trung tâm trong quản trị tổ chức, thể hiện sự kết hợp giữa kiến thức, kỹ năng và thái độ nhằm thực hiện công việc hiệu quả (Boyatzis, 1982; Spencer & Spencer, 1993). Trong doanh nghiệp, năng lực giữ vai trò then chốt trong việc bảo đảm hiệu suất và duy trì năng lực cạnh tranh. Năng lực doanh nghiệp được hiểu là khả năng huy động và vận hành hiệu quả các nguồn lực để đạt mục tiêu chiến lược và tạo lợi thế cạnh tranh bền vững (Grant, 1996). Teece & cs. (1997) bổ sung rằng năng lực không chỉ bao gồm tài nguyên hữu hình mà còn bao gồm tri thức, văn hóa tổ chức và khả năng đổi mới sáng tạo. Trong khi, Prahalad & Hamel (1990) xem năng lực cốt lõi là nền tảng tạo giá trị khác biệt; Barney (1991) nhấn mạnh rằng lợi thế bền vững đến từ nguồn lực có giá trị, hiếm có và khó sao chép. Hệ thống KSNB đóng vai trò bảo vệ và khai thác các nguồn lực này. Teece & cs. (1997) đề xuất năng lực động - khả năng tái cấu trúc và thích ứng trong môi trường biến động. KSNB nếu được thiết kế hiệu quả, góp phần nâng cao năng lực ra quyết định, sử dụng nguồn lực và thúc đẩy đổi mới (Schmidt & Hunter, 1998; Zahra & George, 2002).

Các nghiên cứu của Barney (1991), Grant (1996) và Teece & cs. (1997), cho thấy năng lực doanh nghiệp có thể được cấu thành từ năm nhóm chính, gồm: tài chính, công nghệ, tổ chức, nhân sự và năng lực học hỏi - thích ứng. Trong đó, năng lực KSNB được xem là một hợp phần trọng yếu của năng lực tổ chức, thể hiện trình độ chuyên nghiệp trong quản trị, khả năng kiểm soát rủi ro và hiệu quả vận hành. Đối với DNNVV, nguồn lực còn hạn chế và nhạy cảm

với biến động của môi trường kinh doanh, việc thiết lập và duy trì hệ thống KSNB hiệu quả không chỉ bảo vệ tài sản và đảm bảo tuân thủ, mà còn góp phần nâng cao năng lực thích ứng và khả năng cạnh tranh bền vững. Để tiếp cận khái niệm năng lực một cách hệ thống nhằm cung cấp cơ sở lý luận quan trọng cho phân tích mối liên hệ giữa năng lực doanh nghiệp và KSNB, nhiều nghiên cứu đã phát triển các mô hình lý thuyết nền tảng, tiêu biểu là các mô hình CBV, RBV và DC (Bảng 1).

Simons (1995) mở rộng phạm vi KSNB với mô hình “Levers of Control”, nhấn mạnh vai trò định hướng hành vi tổ chức thông qua các giá trị, chính sách tương tác và cơ chế tự kiểm soát. INTOSAI (2004) cũng nhấn mạnh vai trò của KSNB trong đảm bảo minh bạch và sử dụng hiệu quả nguồn lực công. Năng lực KSNB phản

ánh khả năng nhận diện, đánh giá và ứng phó rủi ro trong toàn bộ hoạt động doanh nghiệp (Beasley & cs., 2005). Công tác lãnh đạo đóng vai trò then chốt trong việc xây dựng môi trường kiểm soát hiệu quả (Cohen & Sayag, 2010). Hơn nữa, Moeller (2011) cho rằng, năng lực KSNB cần được đánh giá thông qua hiệu quả thực thi, chứ không chỉ dựa trên sự tồn tại của quy trình, với các tiêu chí như mức độ tuân thủ, số lỗi phát hiện và tốc độ phản ứng. Yếu tố bên ngoài như môi trường pháp lý và yêu cầu minh bạch từ cơ quan quản lý cũng ảnh hưởng đáng kể đến năng lực KSNB (Jokipii, 2010). Việc củng cố hệ thống KSNB giúp DN NVV tăng khả năng thích ứng, tránh rủi ro pháp lý và duy trì lợi thế cạnh tranh (Ayyagari & cs., 2014), đồng thời giúp bảo vệ tài sản, duy trì minh bạch và nâng cao hiệu quả hoạt động.



Hình 1. Tổng hợp một số khái niệm về năng lực

Bảng 1. Các mô hình lý thuyết nền tảng về năng lực doanh nghiệp và mối liên hệ với kiểm soát nội bộ

Mô hình lý thuyết	Tác giả	Trọng tâm mô hình	Liên hệ với KSNB
Competency-Based View (CBV)	Prahalad & Hamel (1990)	Tập trung vào phát triển năng lực cốt lõi - những giá trị khó sao chép, tạo khác biệt lâu dài.	KSNB có thể trở thành năng lực cốt lõi nếu được tích hợp sâu vào chiến lược và quy trình tổ chức.
Resource-Based View (RBV)	Barney (1991)	Lợi thế cạnh tranh đến từ nguồn lực có giá trị, hiếm có, khó sao chép và không thể thay thế.	KSNB là một nguồn lực vô hình; nếu đáp ứng tiêu chí VRIN, có thể trở thành lợi thế chiến lược.
Dynamic Capabilities (DC)	Teece & cs. (1997)	Khả năng cảm nhận, nắm bắt và tái cấu trúc để thích ứng với thay đổi môi trường.	KSNB là “năng lực động” hỗ trợ phát hiện rủi ro, điều chỉnh và phản ứng linh hoạt.

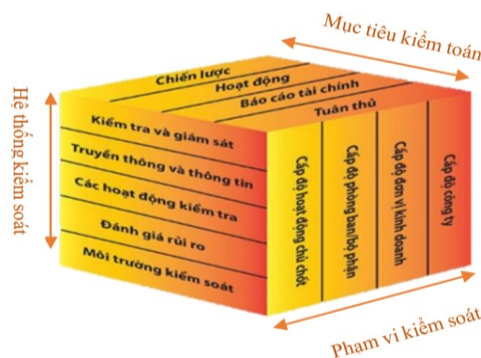
Tóm lại, năng lực KSNB trong doanh nghiệp có thể được hiểu là khả năng của hệ thống KSNB trong việc đảm bảo sự minh bạch, hiệu quả và tuân thủ các quy định và các chính sách, giúp bảo vệ tài sản và giảm thiểu các rủi ro trong tổ chức và nâng cao năng lực KSNB là yếu tố cốt lõi giúp DNNVV quản trị hiệu quả, đảm bảo tuân thủ và phát triển bền vững. Đánh giá năng lực kiểm soát nội bộ trong các DNNVV là một phần quan trọng giúp đảm bảo tính minh bạch, hiệu quả và tuân thủ trong hoạt động quản lý. Theo báo cáo COSO (2013) và Chuẩn mực kiểm toán Việt Nam VSA 315 (Bộ Tài chính, 2015) một hệ thống KSNB hiệu quả được cấu thành bởi năm thành phần chính, đây cũng chính là những tiêu chí phổ biến để đánh giá năng lực KSNB tại DNNVV, mức độ doanh nghiệp thiết lập và vận hành tốt từng thành phần này phản ánh năng lực KSNB của doanh nghiệp.

2.1.2. Yếu tố ảnh hưởng đến năng lực kiểm soát nội bộ trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa

Trên thế giới, KSNB đã được nghiên cứu rộng rãi, chủ yếu tập trung vào các yếu tố ảnh hưởng đến hệ thống KSNB trong doanh nghiệp, dựa trên các khuôn khổ phổ biến như COSO, COCO và COBIT (IFAC, 2012). Các nghiên cứu cho thấy KSNB đóng vai trò quan trọng trong nâng cao hiệu quả hoạt động, quản trị rủi ro và minh bạch tài chính. Chẳng hạn, Lee & cs. (2016) phân tích ảnh hưởng đến hiệu quả đầu tư; Ji & cs. (2016) xem xét mối liên hệ với nguyên tắc thận trọng kế toán; Weng & cs. (2015) chỉ ra tác động tiêu cực của hệ thống yếu kém đến chất lượng thông tin tài chính. Tại các quốc gia đang phát triển, Nyakundi & cs. (2014) khẳng định vai

trò của KSNB trong hiệu quả tài chính của doanh nghiệp nhỏ và vừa. Ngoài yếu tố hệ thống, nhiều nghiên cứu cũng nhấn mạnh vai trò của yếu tố con người. Rae & Subramaniam (2006) và Philip (2018) chỉ ra tầm quan trọng của môi trường kiểm soát, đạo đức nghề nghiệp, năng lực chuyên môn và lãnh đạo. Báo cáo IIA (2018) cũng đề xuất bốn trụ cột về năng lực kiểm toán nội bộ gồm: chuyên nghiệp, hiệu suất, hiểu biết môi trường và kỹ năng lãnh đạo.

Ở Việt Nam, nhiều công trình gần đây khẳng định vai trò của hệ thống KSNB trong quản lý vốn, giám sát và phòng ngừa rủi ro trong DNNVV (Hà Mỹ Trang & cs., 2021). Các yếu tố được nghiên cứu bao gồm: năng lực kế toán, hiểu biết tài chính của nhà quản lý (Nguyễn Thị Hồng Nga, 2014), trình độ giám đốc, quy mô, loại hình doanh nghiệp (Đỗ Vũ Phương Anh, 2022) và các thành phần của khung COSO (Nguyễn Văn Hải & cs., 2023; Nguyễn Thanh Ngân & cs., 2024). Tuy nhiên, phần lớn các nghiên cứu vẫn tiếp cận KSNB như một hệ thống cơ cấu và quy trình, mà chưa làm rõ khía cạnh năng lực KSNB - tức khả năng thực thi, vận hành và cải tiến hệ thống KSNB trong thực tiễn. Đặc biệt với DNNVV - nhóm doanh nghiệp thường thiếu hụt nguồn lực và năng lực quản trị - khoảng trống nghiên cứu này trở nên đáng lưu ý. Do vậy, việc nghiên cứu, đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực KSNB trong DNNVV là cần thiết, không chỉ để hoàn thiện cơ sở lý luận, mà còn nhằm nâng cao hiệu quả quản trị, khả năng thích ứng, kiểm soát và tối ưu hóa hoạt động trong môi trường nhiều biến động. Trên cơ sở kế thừa các nghiên cứu trước đây, tác giả đề xuất các nhóm yếu tố ảnh hưởng, làm nền tảng cho việc xây dựng mô hình và giả thuyết nghiên cứu tiếp theo (Bảng 2).



Hình 2. Mô hình khuôn khổ kiểm soát nội bộ theo COSO (2013)

Bảng 2. Thống kê chi tiết các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực kiểm soát nội bộ trong doanh nghiệp nhỏ và vừa

Nhóm nhân tố tác động	Mô tả chi tiết	Đề xuất/ Khuyến nghị	Tác giả tham khảo
Nhân tố bên trong			
Cơ cấu tổ chức và quản lý	Cơ cấu tổ chức khoa học, phân công rõ ràng giúp kiểm soát hiệu quả, tránh chồng chéo. Năng lực lãnh đạo ảnh hưởng lớn đến thiết kế, vận hành KSNB.	Cơ cấu tổ chức hợp lý và năng lực lãnh đạo mạnh mẽ là yếu tố cốt lõi để xây dựng hệ thống kiểm soát nội bộ hiệu quả.	COSO (2013), Arens & cs. (2014), Phạm Thanh Thủy (2019), Nguyễn Thị Ngọc Lan (2020), Ndalahwa & Aneth (2020), Đỗ Vũ Phương Anh (2022), Lê Tú Anh (2025)
Chính sách và quy trình	Văn bản hóa, chuẩn hóa quy trình giúp hạn chế sai sót, tăng tuân thủ. Chính sách rủi ro giúp hệ thống chủ động nhận diện - phân tích - phản ứng rủi ro.	Chính sách và quy trình kiểm soát nội bộ cần phải được chuẩn hóa và văn bản hóa để giảm thiểu sai sót và tăng cường khả năng phát hiện rủi ro.	Cendrowski & cs. (2007), Arens & cs. (2014), Kumuthinidevi (2016), Cô Thị Diễm & Lê Hoàng Phúc (2022)
Nguồn nhân lực	Nhân viên có kiến thức, kỹ năng tốt giúp kiểm soát hiệu quả. Nhân viên có đạo đức và ý thức trách nhiệm cao sẽ tuân thủ tốt quy trình kiểm soát.	Đào tạo nhân viên không chỉ về chuyên môn mà còn về đạo đức nghề nghiệp, để đảm bảo quy trình kiểm soát được tuân thủ nghiêm ngặt.	Amudo & Inanga (2009), Jokipii (2010), Nyakundi & cs. (2014), Mohamad & cs. (2017), Lê Tú Anh (2025)
Nguồn lực tài chính	Việc kiểm soát tài chính và kế toán giúp doanh nghiệp duy trì tính minh bạch và chính xác trong các giao dịch tài chính. Quy trình kiểm soát tài chính bao gồm kiểm tra các báo cáo tài chính, phân bổ chi phí, và giám sát các giao dịch để tránh gian lận.	Quy trình kiểm soát tài chính cần được thiết lập và duy trì một cách chặt chẽ để đảm bảo tính minh bạch và ngăn ngừa gian lận.	Kakucha (2009), Cohen & Sayag (2010), Phạm Thanh Thủy (2019)
Hệ thống thông tin	Ứng dụng công nghệ giúp tự động hóa quy trình, giảm sai sót, tăng giám sát. Các phần mềm kế toán/ERP hỗ trợ theo dõi và phân tích chính xác.	Các doanh nghiệp cần đầu tư vào hệ thống phần mềm ERP và công nghệ thông tin để tự động hóa quy trình kiểm soát và giám sát tài chính hiệu quả hơn	Nguyễn Thu Hoài (2011), Arens & cs. (2014), Edward (2023), Vuong & cs. (2025)
Giám sát và đánh giá	Kiểm toán nội bộ giúp phát hiện điểm yếu, đề xuất cải tiến hệ thống. Đánh giá định kỳ giúp cập nhật quy trình, giảm rủi ro, nâng cao khả năng phản ứng.	Thực hiện kiểm toán nội bộ định kỳ để phát hiện và khắc phục các điểm yếu trong hệ thống kiểm soát nội bộ.	Kagermann & cs. (2007), Cendrowski & cs. (2007), Arens & cs. (2014), Ndalahwa & Aneth (2020)
Nhân tố bên ngoài			
Môi trường pháp lý và quy định	Hệ thống pháp luật chặt chẽ, thay đổi liên tục khiến DN phải duy trì kiểm soát minh bạch và tuân thủ. Thanh tra tạo áp lực nâng cao hệ thống KSNB.	Doanh nghiệp cần cập nhật và tuân thủ các quy định pháp lý để duy trì hệ thống KSNB hiệu quả và tránh bị xử phạt.	Kakucha (2009), Jokipii (2010), COSO (2013), Phan Thị Thanh Loan (2021)
Môi trường kinh tế và cạnh tranh	Biến động kinh tế buộc DN phải linh hoạt kiểm soát để đảm bảo hiệu quả. Cạnh tranh thúc đẩy DN cải tiến hệ thống để bảo vệ lợi thế.	Doanh nghiệp cần phải linh hoạt trong việc điều chỉnh chiến lược kiểm soát nội bộ để ứng phó với các biến động kinh tế và cạnh tranh.	Otley (1994), Mohamad & cs. (2017), Edward, G.E.K.K (2023)
Môi trường công nghệ	Sự thay đổi nhanh của công nghệ yêu cầu DN phải liên tục nâng cấp hệ thống kiểm soát.	Doanh nghiệp cần nâng cấp và đổi mới công nghệ trong hệ thống kiểm soát nội bộ để theo kịp sự phát triển của công nghệ.	Amudo & Inanga (2009), Arens & cs. (2014)
Yêu cầu từ các bên liên quan	Áp lực minh bạch từ khách hàng, đối tác, nhà đầu tư buộc DN hoàn thiện hệ thống kiểm soát.	Các doanh nghiệp cần chủ động đáp ứng yêu cầu minh bạch từ các bên liên quan để duy trì sự tin tưởng và ổn định trong các quan hệ đối tác.	Kagermann & cs. (2007), Nguyễn Thị Ngọc Lan (2020)
Chuẩn mực và thông lệ	Áp dụng chuẩn mực quốc tế (IFRS, COSO, ISO...) giúp DN nâng cao tính chuyên nghiệp và chuẩn hóa trong kiểm soát.	Việc áp dụng các chuẩn mực quốc tế sẽ giúp doanh nghiệp nâng cao tính chuyên nghiệp trong hoạt động kiểm soát và tuân thủ.	Kagermann & cs. (2007), COSO (2013), Moeller (2013), Kinyua (2016), Nguyễn Thị Ngọc Lan (2020).

Các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực KSNB trong DNNVV được phân thành hai nhóm chính: yếu tố bên trong và yếu tố bên ngoài. Cả hai nhóm đều giữ vai trò thiết yếu trong việc thiết lập, duy trì và nâng cao hiệu quả hệ thống KSNB, đồng thời tạo nền tảng cho việc xây dựng các giải pháp quản trị phù hợp với bối cảnh DNNVV.

Các nghiên cứu gần đây sử dụng thang đo Likert-5 cấp độ và phương pháp định lượng (hồi quy, SEM) để đánh giá mức độ ảnh hưởng của từng nhân tố đến hiệu quả vận hành và tuân thủ pháp luật (Nguyễn Thị Kim Anh, 2019; Tạ Thu Phương, 2021). Bộ tiêu chí định lượng giúp doanh nghiệp đo lường, so sánh mức độ hoàn thiện của hệ thống KSNB một cách khoa học và thực tiễn.

2.2. Cơ sở thực tiễn

Ở Việt Nam, DNNVV chiếm khoảng 98% tổng số doanh nghiệp đang hoạt động. Tuy nhiên, phần lớn các DNNVV có quy mô rất nhỏ, với trên 70% sử dụng dưới 10 lao động và vốn đăng ký dưới 10 tỷ đồng (Bộ Kế hoạch và Đầu tư, 2023). Khoảng 80% DNNVV hoạt động trong các lĩnh vực thương mại, dịch vụ và sản xuất thủ công, chủ yếu phục vụ thị trường nội địa (OECD, 2023). Mặc dù năng động và linh hoạt, khu vực này vẫn còn đối mặt với nhiều thách thức như hạn chế trong ứng dụng công nghệ cao (chỉ khoảng 15% doanh nghiệp có đổi mới công nghệ), kỹ năng quản trị yếu, khó tiếp cận vốn tín dụng chính thức và thiếu khả năng tham gia vào các chuỗi giá trị toàn cầu (World Bank, 2021; CSIRO & Aus4Innovation, 2024).

Các nghiên cứu trong và ngoài nước chỉ ra rằng hệ thống KSNB trong các DNNVV gặp nhiều khó khăn trong việc thiết lập và duy trì hiệu quả, chủ yếu do hạn chế về nguồn lực tài chính, quy mô nhỏ và thiếu công nghệ. Điều này ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng quản lý rủi ro, phòng ngừa gian lận và tuân thủ quy định pháp lý. Kinh nghiệm quốc tế cho thấy, nhiều DNNVV tại Mỹ và châu Âu đã áp dụng hiệu quả các phần mềm quản trị như ERP và các công cụ phân tích dữ liệu, giúp nâng cao minh bạch tài chính và quản lý rủi ro (Beasley & cs., 2005). Tuy nhiên, nghiên cứu của Beasley & cs. (2005)

và Jokipii (2010) cũng chỉ ra rằng, ngay cả ở các quốc gia phát triển, không ít DNNVV vẫn gặp khó khăn trong xây dựng hệ thống kiểm soát mạnh mẽ, thiếu giám sát độc lập, làm giảm hiệu quả và tính minh bạch tài chính. Cohen & Sayag (2010) khẳng định rằng giám sát độc lập là yếu tố then chốt để tăng cường hiệu quả KSNB, ngăn ngừa gian lận và hỗ trợ ra quyết định. Frederick & Kyomuhendo (2022) bổ sung rằng, năng lực KSNB không chỉ phụ thuộc vào cấu trúc hệ thống mà còn chịu tác động lớn từ chất lượng nguồn nhân lực - bao gồm đạo đức, trình độ chuyên môn và khả năng giám sát.

Tại Việt Nam, nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng hệ thống KSNB của DNNVV thường mang tính tự phát, thiếu tính hệ thống, đặc biệt yếu ở các thành phần như giám sát, đánh giá rủi ro và chính sách nhân sự (Nguyễn Thị Bích Hiệp, 2012; Nguyễn Thị Lê Hà & Trần Thị Ánh, 2018; Lê Thị Mến, 2022; Trần Thị Thắm, 2023). Nguyên nhân chủ yếu xuất phát từ mô hình quản lý còn mang tính gia đình, thiếu phân công rõ ràng, hạn chế về nhân sự chuyên môn và phương pháp quản lý hiện đại (Phạm Thanh Thủy, 2019). Khảo sát của VCCI và UNDP (2019) cho thấy phần lớn doanh nghiệp chưa hiểu đầy đủ về KSNB và quy tắc ứng xử, dẫn đến việc triển khai mang tính hình thức, thiếu cơ chế vận hành độc lập và hiệu quả. Một số doanh nghiệp đã bắt đầu ứng dụng phần mềm kế toán tài chính, công cụ kiểm tra gian lận và giải pháp công nghệ nhằm giảm sai sót, nâng cao minh bạch, song mức độ áp dụng còn hạn chế (Phạm Thanh Thủy, 2019; Lê Thị Mến, 2022). Việc nâng cao năng lực KSNB, đặc biệt ở khía cạnh con người và công nghệ, được xem là giải pháp then chốt để DNNVV tăng cường quản trị và khả năng cạnh tranh trong môi trường kinh doanh ngày càng phức tạp.

Xuất phát từ lý thuyết COSO và các nghiên cứu thực nghiệm, bảng tiêu chí dưới đây được đề xuất nhằm đánh giá một cách hệ thống năng lực KSNB của DNNVV. Bảng 3 không chỉ làm rõ vai trò của từng thành phần KSNB, mà còn chỉ ra các khó khăn đặc thù, các nghiên cứu liên quan, đặc biệt là các tiêu chí định lượng có thể sử dụng để đo lường và đánh giá thực tiễn.

Bảng 3. Các tiêu chí đánh giá năng lực kiểm soát nội bộ trong doanh nghiệp nhỏ và vừa

Thành phần KSNB	Vai trò	Khó khăn của DNNVV	Nghiên cứu liên quan	Tiêu chí đánh giá năng lực đề xuất
1. Môi trường kiểm soát	Nền tảng định hình nhận thức và hành vi kiểm soát; thể hiện cam kết và định hướng từ lãnh đạo đối với toàn hệ thống KSNB.	Thiếu cam kết từ lãnh đạo; mô hình quản lý cá nhân hóa; thiếu cơ chế kiểm soát minh bạch.	Beasley & cs. (2005); Cohen & Sayag (2010)	1. Năng lực thiết lập môi trường kiểm soát 1.1. Văn bản quy định đạo đức nghề nghiệp 1.2. Văn hóa doanh nghiệp 1.3. Cơ cấu tổ chức 1.4. Sự quan tâm của lãnh đạo 1.5. Đào tạo về KSNB 1.6. Kênh thông báo vi phạm
2. Đánh giá rủi ro	Nhận diện, phân tích và ứng phó chủ động với các rủi ro có thể ảnh hưởng đến việc thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.	Thiếu nhân lực chuyên môn; quy trình đánh giá rủi ro chưa hệ thống; phản ứng chậm với rủi ro phát sinh.	Jokipii (2010); COSO (2013)	2. Năng lực đánh giá và quản lý rủi ro 2.1. Quy trình đánh giá rủi ro 2.2. Đánh giá rủi ro đầy đủ 2.3. Phương pháp đánh giá rủi ro 2.4. Kế hoạch ứng phó rủi ro 2.5. Xử lý rủi ro kịp thời
3. Hoạt động kiểm soát	Thiết lập chính sách và thủ tục nhằm đảm bảo thực thi hiệu quả các chỉ đạo quản lý và kiểm soát rủi ro.	Thiếu nhân sự và nguồn lực để triển khai các quy trình kiểm soát; chưa phân công rõ ràng nhiệm vụ.	Cohen & Sayag (2010); Phạm Thanh Thủy (2019)	3. Năng lực thực thi hoạt động kiểm soát 3.1. Kiểm soát tiền mặt 3.2. Kiểm soát hàng hóa, dịch vụ 3.3. Kiểm soát doanh thu 3.4. Kiểm soát chi phí 3.5. Ghi chép hoạt động kiểm soát 3.6. Phân tách nhiệm vụ
4. Thông tin và truyền thông	Đảm bảo thông tin KSNB được thu thập, xử lý và truyền đạt chính xác, kịp thời đến các cấp quản lý và bên liên quan.	Hệ thống thông tin chưa tích hợp; dữ liệu thiếu đầy đủ, thiếu độ chính xác và chậm cập nhật.	COSO (2013); Edward G.E.K.K (2023)	4. Năng lực quản lý thông tin và truyền thông 4.1. Hệ thống thông tin quản lý 4.2. Truyền đạt thông tin KSNB 4.3. Kênh phản hồi KSNB 4.4. Tần suất trao đổi KSNB 4.5. Hiệu quả ứng dụng CNTT
5. Hoạt động giám sát	Giám sát liên tục tính hiệu lực và hiệu quả của hệ thống KSNB; từ đó phát hiện và khắc phục kịp thời các điểm yếu.	Thiếu kiểm toán nội bộ độc lập; hoạt động giám sát mang tính hình thức, phụ thuộc vào lãnh đạo.	Schmidt & Hunter (1998); Mohamad & cs. (2017)	5. Năng lực giám sát và cải tiến hệ thống kiểm soát 5.1. Bộ phận kiểm toán nội bộ 5.2. Hiệu quả giám sát 5.3. Báo cáo giám sát 5.4. Hành động khắc phục 5.5. Tần suất thay đổi quy trình

Nhìn chung, năng lực KSNB của doanh nghiệp được đánh giá dựa trên mức độ đầy đủ và hiệu quả của năm thành phần theo khung COSO (2013). Hệ thống KSNB chỉ thực sự hiệu quả khi cả năm yếu tố này được triển khai đồng bộ và đúng chức năng. Do đó, các khung đánh giá như COSO thường được sử dụng làm chuẩn mực trong cả nghiên cứu và thực tiễn. Đối với DNNVV, việc điều chỉnh các nguyên tắc này phù hợp với quy mô và nguồn lực là cần thiết.

3. XÂY DỰNG KHUNG LÝ THUYẾT NĂNG LỰC KIỂM SOÁT NỘI BỘ TRONG CÁC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA

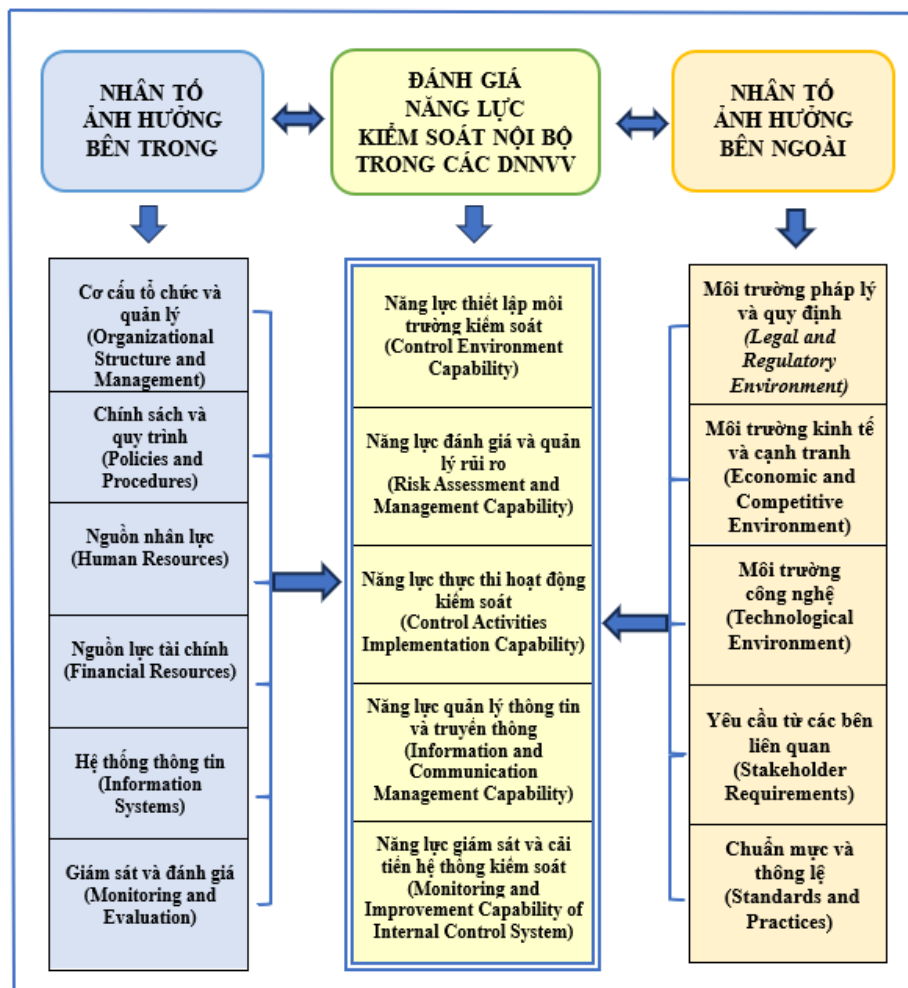
Để đánh giá toàn diện năng lực KSNB trong DNNVV, cần xây dựng một khung lý thuyết dựa trên cơ sở lý luận và thực tiễn. Khung lý thuyết này kế thừa mô hình COSO 2013 với 5 thành phần cốt lõi, đồng thời tích hợp các yếu tố ảnh hưởng đến khả năng triển khai, vận hành và duy trì hệ thống kiểm soát trong bối cảnh thực tiễn

doanh nghiệp. Khung lý thuyết xác định hai nhóm nhân tố ảnh hưởng chính: (1) Nhân tố bên trong, gồm cơ cấu tổ chức, chính sách - quy trình, nguồn nhân lực, tài chính, hệ thống thông tin và cơ chế giám sát; (2) Nhân tố bên ngoài, gồm môi trường pháp lý, kinh tế, công nghệ, áp lực từ các bên liên quan và chuẩn mực nghề nghiệp. Trong đó, nhóm nhân tố bên trong là các yếu tố doanh nghiệp có thể chủ động cải tiến, còn nhóm bên ngoài phản ánh các áp lực buộc doanh nghiệp phải thích nghi.

Sự tương tác giữa các nhân tố và các thành phần trong mô hình COSO được thể hiện thông qua sơ đồ khung lý thuyết, cho thấy tầm quan trọng của cách tiếp cận tích hợp và định hướng chiến lược trong KSNB. Khung này là cơ sở để xây dựng tiêu chí đánh giá và đề xuất giải pháp nâng cao năng lực KSNB phù hợp với đặc thù DNNVV.

4. KẾT LUẬN

Trên cơ sở tổng quan các nghiên cứu trong và ngoài nước, bài viết đã luận giải, phát triển và đưa ra khung lý thuyết năng lực KSNB trong các DNNVV. Dựa trên khung lý thuyết COSO (2013) với năm thành phần cốt lõi của hệ thống KSNB gồm: Môi trường kiểm soát, đánh giá rủi ro, hoạt động kiểm soát, thông tin - truyền thông và giám sát là nền tảng quan trọng để xây dựng khung đánh giá năng lực KSNB một cách toàn diện, đặc biệt phù hợp với đặc điểm của DNNVV vốn gặp nhiều hạn chế về nguồn lực. Năng lực này không chỉ phụ thuộc vào sự hiện diện của các chính sách, quy trình, mà còn thể hiện qua mức độ chủ động, hiệu quả và khả năng thích ứng của hệ thống trong thực tiễn.



Hình 3. Khung lý thuyết năng lực kiểm soát nội bộ trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa

Nghiên cứu tổng quan cho thấy năng lực KSNB chịu tác động bởi hai nhóm yếu tố chính: (1) Yếu tố bên trong gồm cơ cấu tổ chức, quy trình, nhân sự, tài chính, hệ thống thông tin và giám sát; (2) Yếu tố bên ngoài gồm môi trường pháp lý, cạnh tranh, công nghệ và các yêu cầu từ đối tác. Những yếu tố này có mối liên hệ chặt chẽ với từng thành phần trong hệ thống KSNB và ảnh hưởng trực tiếp đến mức độ hiệu quả kiểm soát. Tuy nhiên, hầu hết nghiên cứu hiện nay vẫn tiếp cận KSNB như một hệ thống kỹ thuật, mà chưa khai thác sâu góc nhìn năng lực tổ chức từ đó có thể đo lường, cải thiện và phát triển năng lực này. Trong bối cảnh DNNVV tại Việt Nam còn nhiều hạn chế về nguồn lực tài chính, nhân sự và công nghệ, việc nghiên cứu thực tế chuyên sâu về năng lực KSNB là vô cùng cần thiết. Nghiên cứu cung cấp nền tảng lý luận làm cơ sở cho các nghiên cứu chuyên sâu để cải thiện hệ thống KSNB trong DNNVV, nâng cao khả năng quản lý rủi ro, tuân thủ các quy định pháp lý và tăng cường sự minh bạch tài chính.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Amudo A. & Inanga E.L. (2009). Evaluation of Internal Control Systems: A Case Study from Uganda. *International Research Journal of Finance and Economics*. 3(27): 125-144.
- Arens A.A., Elder R.J. & Beasley M.S. (2014). *Auditing and assurance services: An integrated approach*. Pearson.
- Ayyagari M., Demircuc-Kunt A. & Maksimovic V. (2014). Who creates jobs in developing countries? *Small Business Economics*. 43(1): 75-99. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9549-5>.
- Barney J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Beasley M.S., Clune R. & Hermanson D.R. (2005). Enterprise risk management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation. *Journal of Accounting and Public Policy*, 24(6): 521-531.
- Berry A.J., Capps T., Cooper D., Ferguson P., Hopper T., & Lowe E.A. (1985). Management control in an area of the NCB: Rationales of accounting practices in a public enterprise. *Accounting, Organizations and Society*. 10(1): 3-28.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. Wiley.
- Bộ Chính trị (2025). Nghị quyết số 68-NQ/TW ngày 04/5/2025 về phát triển kinh tế tư nhân. Hà Nội, Việt Nam.
- Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2023). *Sách trắng Doanh nghiệp Việt Nam 2023*. Hà Nội: Nhà xuất bản Thống kê. Việt Nam.
- Bộ Tài chính (2012). Thông tư số 214/2012/TT-BTC về việc ban hành hệ thống 37 chuẩn mực kiểm toán. Hà Nội, Việt Nam.
- Bộ Tài chính (2015). *Chuẩn mực kiểm toán Việt Nam số 315: Nhận biết và đánh giá rủi ro có sai sót trọng yếu thông qua hiểu biết về đơn vị và môi trường của đơn vị*. Hà Nội: Nhà xuất bản Tài chính. Việt Nam.
- CSIRO & Aus4Innovation (2024). *Vietnam's technological change and innovation report*. Retrieved from <https://research.csiro.au/aus4innovation> on May 12, 2025
- Cendrowski H., Martin J.P. & Petro L.W. (2007). *The handbook of fraud deterrence*. Wiley.
- Chính phủ (2001). Nghị định số 90/2001/NĐ-CP ngày 23/11/2001 về trợ giúp phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa.
- Chính phủ (2009). Nghị định số 56/2009/NĐ-CP ngày 30/6/2009 về trợ giúp phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa.
- Chính phủ (2012). Quyết định số 222/QĐ-TTg ngày 22/02/2012: Phê duyệt Chiến lược phát triển kinh tế - xã hội Thành phố Hà Nội đến năm 2030, tầm nhìn 2050.
- Chính phủ (2018). Nghị định số 39/2018/NĐ-CP ngày 11/3/2018 quy định chi tiết một số điều của Luật Hỗ trợ DNNVV.
- Chính phủ (2019). Nghị định số 05/2019/NĐ-CP ngày 22/01/2019 về kiểm toán nội bộ.
- Chính phủ (2021). Nghị định số 80/2021/NĐ-CP ngày 26/8/2021 quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Luật Hỗ trợ DNNVV.
- Cohen J.R. & Sayag G. (2010). The Effectiveness of Internal Auditing: An Empirical Examination of Its Determinants in Israeli Organisations. *Australian Accounting Review*. 20: 296-307.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Internal control — Integrated framework: Executive summary*. COSO. Retrieved from https://www.sechistorical.org/collection/papers/2010/2013_0501_COSOInternal.pdf on May 15, 2025.
- Cô Thị Diễm & Lê Hoàng Phúc (2022). Các nhân tố ảnh hưởng đến tính hữu hiệu của hệ thống kiểm soát nội bộ tại các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Trà Vinh. *Tạp chí Công Thương*.
- Đỗ Vũ Phương Anh (2022). Các nhân tố ảnh hưởng tới hoạt động kiểm soát nội bộ trong các doanh nghiệp

- ở Việt Nam. Tạp chí Kinh tế và Phát triển. (305): 2-9.
- Edward G.E.K.K. (2023). Small business internal control system strategies to protect business assets and profitability. Doctoral dissertation, Walden University.
- Frederick N.K. & Kyomuhendo C. (2022). Internal controls, managerial competence and financial performance of ABU SACCO. *American Journal of Finance*. 7(2): 34-63.
- Grant R.M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*. 17(S2): 109-122.
- Hà Mỹ Trang, Trịnh Hồ Vũ Ngân & Thạch Keo Sa Ráté (2021). Đánh giá hệ thống kiểm soát nội bộ tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Đồng bằng Sông Cửu Long theo khuôn khổ COSO. Tạp chí Khoa học Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh - Kinh tế và Quản trị Kinh doanh. 17(5): 59-79.
- International Organisation of Supreme Audit Institutions (INTOSAI). (2004). Guidelines for internal control standards for the public sector (INTOSAI GOV 9100). Retrieved from https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/08/intosai_gov_9100_e.pdf on May 15, 2025.
- International Federation of Accountants (IFAC). (2012). Evaluating and improving internal control in organizations: International good practice guidance. Retrieved from <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/professional-accountants-business-paib/publications/evaluating-and-improving-internal-control-organizations> on May 15, 2025.
- Ji X., Lu W. & Qu W. (2016). Internal control weakness and accounting conservatism in China. *Managerial Auditing Journal*. 31(6/7): 688-726.
- Jokipii T. (2010). Determinants and consequences of internal control in firms: A contingency theory based analysis. *Journal of Management & Governance*. 14(2): 115-144.
- Kagermann H., Kinney W.R., Kuting K. & Weber C.P. (2007). *Internal audit handbook: Management with the SAP® audit roadmap* (2nd ed.). Springer-Verlag.
- Kakucha W. (2009). An evaluation of internal controls: The case of Nairobi small businesses. Master's thesis, Strathmore University.
- Kinyua J.K. (2016). Effect of internal control systems on financial performance of companies quoted in the Nairobi Securities Exchange. Doctoral dissertation, Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology.
- Kumuthinidevi S. (2016). A study on effectiveness of the internal control system in the private banks of Trincomalee. *International Journal of Scientific and Research Publications*. 6(6): 600-612.
- Lee H.Y., Yeh Y.H. & Liu C.L. (2016). The effect of internal control weakness on investment efficiency. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*. 31(1): 163-185.
- Lê Thị Mến (2022). Thực trạng kiểm soát nội bộ của các doanh nghiệp nhỏ và vừa nhóm ngành sản xuất tại thành phố Hồ Chí Minh. Tạp chí Nghiên cứu Tài chính - Marketing. (81): 45-62.
- Lê Tú Anh (2025). Các nhân tố ảnh hưởng đến hệ thống kiểm soát nội bộ các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại TP. Cần Thơ. Tạp chí Kinh tế và Dự báo
- Moeller R.R. (2011). *COSO enterprise risk management: Establishing effective governance, risk, and compliance processes*. John Wiley & Sons.
- Moeller R.R. (2013). *Executive's guide to COSO internal controls*. John Wiley & Sons.
- Mohamad M., Yusof N.Z.M., Zulkifli N. & Osman Z. (2017). The impact of internal control on financial reporting quality in SMEs. *Journal of Financial Reporting*. 2(1): 123-140.
- Ndalahwa M.M. & Aneth M. (2020). The effectiveness of internal control system on the efficiency of financial management for selected training institutions in Arusha, Tanzania. *Contemporary Journal of Education and Business (CJEB)*: 1(1): 55-73.
- Nguyễn Thanh Ngân & Nguyễn Thị Lê Hằng (2024). Các nhân tố ảnh hưởng đến tính hữu hiệu của kiểm soát nội bộ trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa lĩnh vực thương mại dịch vụ trên địa bàn tỉnh Bình Dương. Tạp chí Kế toán Kiểm toán.
- Nguyễn Thu Hoài (2011). Hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ trong các doanh nghiệp xi măng thuộc Tổng công ty Công nghiệp Xi măng Việt Nam. Luận án tiến sĩ, Học viện Tài chính.
- Nguyễn Thị Bích Hiệp (2012). Hoàn thiện kiểm soát nội bộ cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh. Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh. Luận văn thạc sỹ kinh tế, Đại học kinh tế TP.HCM.
- Nguyễn Thị Hồng Nga (2014). Tiêu chí đánh giá và các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng thông tin kế toán. Hiệp hội Kế toán Kiểm toán Việt Nam. Truy cập từ <http://vaa.net.vn/tieu-chi-danh-gia-va-cac-yeu-to-anh-huong-den-chat-luong-thong-tin-ke-toan/> ngày 26/04/2025.
- Nguyễn Thị Kim Anh (2019). Ảnh hưởng của KSNB tới hiệu quả hoạt động và tính tuân thủ ở các doanh nghiệp thuộc Tổng Công ty Lâm nghiệp Việt Nam. Luận án tiến sĩ, Đại học Kinh tế quốc dân.
- Nguyễn Thị Lê Hà & Trần Thị Ánh (2018). Hệ thống kiểm soát nội bộ của doanh nghiệp nhỏ và vừa tại tỉnh Thái Nguyên. Tạp chí Công Thương.
- Nguyễn Thị Ngọc Lan (2020). Ảnh hưởng của hệ thống kiểm soát nội bộ đến hiệu quả hoạt động tại các

- doanh nghiệp công nghiệp ở Hà Nội. Truy cập từ <https://scholar.dlu.edu.vn/thuvienso/bitstream/DL/U123456789/172673/1/CVv15S272022043.pdf> ngày 12/05/2025.
- Nguyễn Văn Hải, Lê Thị Thuý Nga & Vũ Kim Thảo (2023). Các nhân tố ảnh hưởng đến tính hữu hiệu của hệ thống kiểm soát nội bộ tại các doanh nghiệp thương mại ở Đồng Nai. *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*. 33(860): 195-197.
- Nyakundi D.O., Nyamita M.O. & Tinega T.M. (2014). Effect of internal control systems on financial performance of small and medium scale business enterprises in Kisumu City, Kenya. *International Journal of Social Sciences and Entrepreneurship*. 1(11): 719-734.
- OECD. (2023). OECD Economic Surveys: Viet Nam 2023. OECD Publishing. Retrieved from https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-viet-nam-2023_8f2a6ecb-en.html on May 18, 2025
- Otley D. (1994). Management control in contemporary organizations. *Management Accounting Research*. 5(3): 289-299.
- Phan Thị Thanh Loan (2021). Tác động của KSNB tới hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp chế biến thực phẩm niêm yết. Luận án tiến sĩ, Đại học Kinh tế quốc dân.
- Philip T. (2018). Analyzing internal controls of SMEs in the retail sector: A case study of grocers in the Caribbean. Doctoral dissertation, Capella University.
- Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI): & Chương trình Phát triển Liên Hợp Quốc (UNDP) (2019). Hội thảo tham vấn ý kiến các bên nhằm hoàn thiện xây dựng Dự thảo Báo cáo nghiên cứu “Áp dụng cơ chế kiểm soát nội bộ và bộ quy tắc ứng xử tại các doanh nghiệp Việt Nam: Thực trạng và một số khuyến nghị”. Hà Nội, Việt Nam.
- Phạm Thanh Thủy (2019). Ảnh hưởng của KSNB đến độ tin cậy của thông tin tài chính trong DNNVV. *Tạp chí Công Thương*.
- Prahalad C.K. & Hamel G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. 68(3): 79-91.
- Quốc hội (2017). Luật số: 04/2017/QH14 - Luật Hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa.
- Rae K. & Subramaniam N. (2006). The Relationship between Internal Control Procedural Quality, Organizational Justice Perceptions and Employee Fraud. *Managerial Auditing Journal*. 23: 104-124.
- Rae K. & Subramaniam N. (2006). Quality of internal control procedures: Antecedents and moderating effect on organisational justice and employee fraud. *Managerial Auditing Journal*. 23(2): 104-124.
- Schmidt F.L. & Hunter J.E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*. 124(2): 262-274.
- Simons R. (1995). Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal. Harvard Business School Press.
- Spencer L.M., & Spencer S.M. (1993). Competence at work: Models for superior performance. Wiley.
- Teece D.J., Pisano G. & Shuen A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 18(7): 509-533.
- The Institute of Internal Auditors (2018). Internal auditing's role in corporate governance. Retrieved from <https://www.theiia.org/en/about-us/about-internal-audit/position-papers/> on May 15, 2025.
- Thủ tướng Chính phủ (2016). Quyết định số 844/QĐ-TTg phê duyệt Đề án Hỗ trợ hệ sinh thái khởi nghiệp đổi mới sáng tạo quốc gia đến năm 2025. Văn phòng Chính phủ.
- Thủ tướng Chính phủ (2020). Quyết định số 2289/QĐ-TTg phê duyệt Chiến lược quốc gia về Cách mạng công nghiệp lần thứ tư đến năm 2030. Văn phòng Chính phủ.
- Thủ tướng Chính phủ (2024). Quyết định số 442/QĐ-TTg về phê duyệt Chiến lược phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa đến năm 2030. Văn phòng Chính phủ.
- Trần Thị Thắm (2023). Nghiên cứu tác động của kiểm soát nội bộ đến hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp xây dựng Việt Nam. Truy cập từ <http://vaa.net.vn/nghien-cuu-tac-dong-cua-kiem-soat-noi-bo-den-hieu-qua-kinh-doanh-cua-cac-doanh-nghiep-xay-dung-viet-nam/> ngày 5/5/2025
- Tạ Thu Phương (2021). Ảnh hưởng của hệ thống kiểm soát quản lý tới kết quả hoạt động tại các doanh nghiệp Việt Nam. Luận án tiến sĩ, Đại học Kinh tế quốc dân.
- Tổng cục Thống kê Việt Nam (2023). Niên giám thống kê 2022. Nhà xuất bản Thống kê.
- Vuong T.T.N., Nguyen V.A., & Tran H.M. (2025). A study on the impact of accounting information security controls on the effectiveness of internal controls in Vietnamese enterprises. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 11(1): 100470.
- Weng T.C., Chi H.Y. & Chen G.Z. (2015). Internal control weakness and information quality. *Journal of Applied Finance & Banking*. 5(5): 135-169.
- World Bank (2021). Digital adoption by Vietnamese SMEs: Barriers and opportunities [Project summary]. Supporting Technology Adoption among SMEs in Vietnam. Retrieved from World Bank internal documentation on May 25, 2025.
- Zahra S.A. & George G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*. 27(2): 185-203.