

# Mối quan hệ giữa phân cấp quản lý và kế toán trách nhiệm trong doanh nghiệp

 Bùi Thị Mai Linh\* - Lại Phương Thảo\*

Nhận: 20/01/2021

Biên tập: 25/01/2021

Duyệt đăng: 05/02/2021

Phân cấp quản lý là phương pháp quản lý khoa học và được áp dụng phổ biến tại các doanh nghiệp. Sự phân cấp quản lý giúp giảm tải công việc cho nhà quản trị cấp trên, đồng thời tạo điều kiện cho các bộ phận cấp dưới được tự chủ hơn trong việc triển khai các công việc chuyên môn. Đây chính là sự trao quyền độc lập tương đối cho người đứng đầu các bộ phận chịu trách nhiệm trước tổ chức về công việc của bộ phận mình phụ trách. Theo đó, Nhà quản trị cấp trên, cần có cách thức để quản lý các bộ phận này một cách khoa học và phù hợp. Để đáp ứng yêu cầu này, kế toán trách nhiệm ra đời với chức năng cung cấp thông tin kinh tế - tài chính một cách cụ thể về thành quả đạt được của các bộ phận trong tổ chức. Tuy nhiên, kế toán trách nhiệm chỉ thực sự phát huy hiệu quả chức năng của mình khi doanh nghiệp có sự phân cấp một cách rõ ràng, khoa học. Điều này khẳng định, mối quan hệ không thể tách rời giữa phân cấp quản lý và kế toán trách nhiệm trong các tổ chức nói chung và khối doanh nghiệp nói riêng.

**Từ khóa:** Phân cấp quản lý, Kế toán trách nhiệm

## Abstract

Decentralized management has revealed as an effective management method, which has been applied commonly in enterprises. Decentralized management leads to the workload reduction for upper-level managers and also brings more autonomy for lower-level managers. It has been seen that by applying this management method, lower-level managers are independently empowered in dealing with professional work, however they have to take responsibility for their departments' workload. In order to manage these departments appropriately, upper-level managers require an effective management method. Therefore, the appearance of Responsibility accounting which is an effective administrative tool has met the need of managers in organizations. The essential function of responsibility accounting is providing specific economic and financial information in terms of departments' performance. This accounting system, however, only appropriately implements its key function in enterprises which have a clear decentralized management system. It therefore addresses a strong relationship between decentralized management and responsibility accounting in businesses which will be demonstrated deeply in this paper.

**Keywords:** Decentralized management, Responsibility accounting

## 1. Đặt vấn đề

Khoa học về quản lý, từ lý luận đến thực tiễn đã cho thấy việc sắp xếp, tổ chức doanh nghiệp (DN) theo hình thức trao quyền gắn với trách nhiệm đã và đang được áp dụng sâu, rộng trên mọi lĩnh vực, trong và ngoài nước. Điều này cũng đồng nghĩa với việc, lãnh đạo các đơn vị đang thực hiện phân cấp quản lý, tạo điều kiện cho các cấp trực thuộc được chủ động hơn trong việc triển khai các công việc chuyên môn. Các bộ phận này, đặc biệt là người đứng đầu, sẽ chịu trách nhiệm trước lãnh đạo đơn vị về thành quả đạt được của bộ phận mình phụ trách. Sự trao quyền độc lập tương đối cho các bộ phận trực thuộc được kỳ vọng sẽ tạo ra môi trường làm việc năng động, tự chủ, giúp các cá nhân và tập thể có nhiều cơ hội để phát triển bản thân, từ đó đóng góp cho sự phát triển chung của toàn đơn vị.

Khi thực hiện phân cấp quản lý trong DN, nhà quản trị các cấp cần có các căn cứ đáng tin cậy để có thể đánh giá quá trình thực hiện công việc, hay sự hoàn thành trách nhiệm của người đứng đầu các bộ phận này một cách công tâm nhất. Để đo lường thành quả gắn với trách nhiệm của từng bộ phận, cá nhân theo từng lĩnh vực là một vấn

\* Khoa Kế toán và QTKD, Học viện Nông nghiệp Việt Nam

đề khó, cần phải có phương pháp tiếp cận riêng. Đây chính là lý do cho sự ra đời của một phương pháp kế toán nhằm giải quyết yêu cầu này - đó là kế toán trách nhiệm (KTTN) (Bùi Bằng Đoàn và Bùi Thị Mai Linh, 2018). Nghiên cứu của Lin và Yu (2002) được trích bởi Lê Phước Hương và cộng sự (2018) đã đưa ra nhận định rằng, KTTN đóng vai trò tích cực trong việc cải thiện hoạt động quản lý kinh doanh cũng như lợi nhuận của các công ty. Do đó, hệ thống kế toán này ngày càng được lãnh đạo các DN áp dụng nhiều trong quá trình quản lý, điều hành đơn vị.

Khi đã thiết lập sự phân cấp quản lý trong tổ chức, người lãnh đạo nên khai thác các thông tin do KTTN cung cấp để đánh giá khách quan, chính xác kết quả và hiệu quả hoạt động của từng bộ phận. Ngược lại, KTTN chỉ thực sự phát huy vai trò của mình trong một DN có sự phân cấp rõ ràng về quyền hạn và trách nhiệm giữa các cấp, các bộ phận trực thuộc. Điều này càng khẳng định mối quan hệ mật thiết giữa KTTN và phân cấp quản lý trong DN.

## **2. Vấn đề lý luận**

### **2.1 Lý luận về Phân cấp quản lý**

Bất cứ DN nào, trong quá trình tổ chức hoạt động sản xuất kinh doanh, thường phát sinh rất nhiều công việc khác nhau. Tùy theo lĩnh vực ngành nghề, quy mô của DN, các công việc này có đặc điểm và mức độ phức tạp khác nhau. Do đó, để nâng cao hiệu quả quản lý, nhà quản trị DN thường giao các công việc này cho các bộ phận chuyên môn phụ trách. Mỗi bộ phận có chức năng riêng, chịu trách nhiệm trước lãnh đạo đơn vị về kết quả thực hiện các công việc thuộc phạm vi chuyên môn do bộ phận mình phụ trách (Nguyễn Thị Quý, 2016).

Thực tiễn đã chỉ ra rằng, dù DN có quy mô nhỏ hay lớn, việc phân chia tổ chức thành các cấp hay các bộ phận với quyền hạn và trách nhiệm nhất định được đánh giá là phương pháp quản lý khoa học, hỗ trợ đắc lực cho nhà quản lý trong việc điều hành đơn vị một cách hiệu quả. Phương pháp này được gọi là phân cấp quản lý.

Với những phân tích ở trên, chúng ta có thể khẳng định rằng, việc phân cấp quản lý trong tổ chức là một phương pháp quản lý khoa học và được áp dụng phổ biến tại các đơn vị. Phân cấp quản lý trong tổ chức có thể được khái quát theo một số quan điểm sau:

“Phân cấp quản lý là việc phân chia tổ chức thành các bộ phận chức năng khác nhau, trong đó mỗi bộ phận được giao thực hiện những quyền hạn nhất định và gắn với trách nhiệm nhất định” (Bùi Bằng Đoàn và Bùi Thị Mai Linh, 2018). Theo cách tiếp cận này, DN hay tổ chức sẽ được “tách” ra thành các bộ phận trực thuộc (theo bộ máy tổ chức của đơn vị), thực hiện các nhiệm vụ riêng theo thẩm quyền và trách nhiệm được giao.

Theo một quan điểm tiếp cận tương đối dễ hiểu của Bùi Thị Thuý Nhi (2020): “Phân cấp quản lý là phân chia thành thứ bậc để quản lý”. Khái niệm này càng khẳng định ưu điểm của phương pháp quản lý này trong việc tổ chức, điều hành các DN.

Bất cứ một phương pháp khoa học nào cũng đều tồn tại những điểm tích cực và mặt hạn chế. Điều đó cũng có nghĩa, không có một phương pháp nào hoàn toàn phù hợp và có thể áp dụng hiệu quả cho tất cả các DN. Nghiên cứu của Bùi Bằng Đoàn và Bùi Thị Mai Linh (2018) đã chỉ ra một số ưu điểm và nhược điểm của sự phân cấp quản lý, cụ thể như sau:

*\* Ưu điểm của phân cấp quản lý*

- Thứ nhất, phân cấp quản lý tạo điều kiện cho DN hay tổ chức phân công công việc giữa các cấp một cách tương đối rạch ròi.

- Thứ hai, phân cấp quản lý giúp các đơn vị xác lập được quyền hạn và trách nhiệm tương ứng cho các bộ phận hay các cấp quản lý trực thuộc.

- Thứ ba, phân cấp quản lý góp phần nâng cao tính khả thi của các quyết định được đưa ra bởi các cấp quản lý trực thuộc.

- Thứ tư, phân cấp quản lý mang lại sự hài lòng cho nhà quản trị các bộ phận hay các cấp trực thuộc.

*\* Nhược điểm của phân cấp quản lý*

- Thứ nhất, điều khó khăn nhất của sự phân cấp quản lý là đạt được sự thống nhất, đồng thuận và hướng tới mục tiêu chung của các cấp quản lý.

- Thứ hai, phân cấp quản lý có thể dẫn đến sự trùng lặp trong công việc giữa các bộ phận, gây lãng phí nguồn lực của tổ chức trong trường hợp nhiều bộ phận cùng phối hợp thực hiện một nhiệm vụ nào đó.

- Thứ ba, trong trường hợp người đứng đầu tổ chức chưa tách bạch một cách rạch ròi chức năng của từng bộ phận cụ thể, có thể dẫn đến sự đùn đẩy trách nhiệm, hay sự suy bì, đổ kỵ giữa các bộ phận với nhau.

### **2.2 Lý luận về Kế toán trách nhiệm**

Kế toán nói chung là công cụ thực hiện chức năng quản lý trên tất cả các lĩnh vực hoạt động của một đơn vị. Mỗi hệ thống kế toán, với mục đích riêng, sẽ thực hiện chức năng cung cấp thông tin kinh tế - tài chính cho các đối tượng quan tâm theo một cách khác nhau. Với chức năng cung cấp thông tin cho nhà quản trị nội bộ để họ đưa ra các

quyết định hiệu quả trong quá trình quản lý, điều hành. Kế toán quản trị - một bộ phận của hệ thống kế toán, thực hiện vai trò thu thập, xử lý, phân tích và phản ánh thông tin kinh tế - tài chính một cách chi tiết, tùy theo yêu cầu cụ thể trong từng tình huống ra quyết định của nhà quản trị các cấp bên trong DN. Những quyết định này có thể liên quan tới quản lý hàng tồn kho, kế hoạch tiêu thụ sản phẩm, chiến lược định giá bán sản phẩm – hàng hoá và nhiều quyết định ngắn hạn và dài hạn khác. Ngoài các nội dung trên đây, kế toán quản trị còn phải phản ánh thành quả của các cá nhân, bộ phận theo quyền hạn và trách nhiệm khi được phân cấp quản lý (Bùi Bằng Đoàn và Bùi Thị Mai Linh, 2018). Đây là nội dung hết sức quan trọng trong quản lý cần phải có thông tin phản ánh một cách trung thực và khách quan, thông qua công cụ kế toán.

Kế toán quản trị với chức năng chủ yếu là cung cấp thông tin cho nhà quản trị nội bộ các cấp thực hiện các chức năng quản lý của mình theo trách nhiệm và quyền hạn được giao. Nói cách khác, kế toán quản trị được xem là công cụ để kiểm soát toàn bộ quá trình hoạt động theo phạm vi và chức năng trong hệ thống tổ chức đã có sự phân cấp quản lý của đơn vị (Bùi Bằng Đoàn và Bùi Thị Mai Linh, 2018). Để thực hiện chức năng này, kế toán quản trị đã xác lập một phương pháp tương ứng để giám sát quá trình hoạt động của tổ chức có sự phân cấp, phân quyền và hình thành nên một phương pháp kế toán mới, đó là hệ thống kế toán trách nhiệm. Như vậy, xét về bản chất, KTTN thực chất là một bộ phận trực thuộc của hệ thống kế toán quản trị. Song, KTTN đi sâu phản ánh thành quả đạt được của các cá nhân, bộ phận

trong một DN, tổ chức, thông qua đó sẽ đánh giá được trách nhiệm của người quản lý bộ phận đối với nhiệm vụ được giao. Đồng tình với quan điểm này, Trần Hải Long (2014); Thái Anh Tuấn (2014); Nguyễn Thị Bích Liên (2017); Lê Phước Hương và cộng sự (2018) cũng đã đưa ra nhận định rằng KTTN là một nội dung cơ bản của kế toán quản trị, là công cụ để quản lý, giúp nhà quản lý kiểm soát và đánh giá các bộ phận, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của từng bộ phận nói riêng và của toàn DN nói chung.

Chúng ta có thể khái quát khái niệm về hệ thống KTTN như sau:

Theo Hilton (1991), được trích dẫn bởi Đỗ Quang Giám và Trần Quang Trung (2016), “KTTN là một nội dung quan trọng của kế toán quản trị, có liên quan đến công cụ mà các kế toán viên sử dụng để đo lường thành quả của cá nhân và bộ phận trong tổ chức nhằm thúc đẩy họ nỗ lực đạt mục tiêu chung của tổ chức”.

Hay theo quan điểm của Atkinson và cộng sự (2011) được trích bởi Lê Phước Hương và cộng sự (2018), “Kế toán trách nhiệm là một hệ thống kế toán có chức năng thu thập, tổng hợp và báo cáo các thông tin kế toán liên quan đến trách nhiệm của từng nhà quản lý riêng biệt trong một tổ chức thông qua các báo cáo liên quan đến chi phí, thu nhập và các số liệu hoạt động bởi từng khu vực trách nhiệm hoặc đơn vị trong tổ chức”.

Tóm lại, đã có rất nhiều nghiên cứu khác nhau về KTTN. Mặc dù cách tiếp cận của các nghiên cứu có thể không hoàn toàn giống nhau, song các nhà khoa học trong và ngoài nước đều có chung nhận định rằng, hệ thống KTTN được thiết lập để có thể ghi nhận, đo lường kết quả hoạt động của từng bộ phận

trong tổ chức, trên cơ sở đó thiết lập các báo cáo bộ phận nhằm phục vụ cho các nhà quản lý kiểm soát được chi phí đầu vào và kết quả đầu ra của từng bộ phận trực thuộc. Hay nói khác đi, sự ra đời của KTTN thực chất xuất phát từ nhu cầu thông tin của các nhà quản trị với mục đích quản lý các bộ phận theo trách nhiệm đã được xác định.

### 3. Mối quan hệ giữa Phân cấp quản lý và Kế toán trách nhiệm

Trong quá trình điều hành DN, đặc biệt tại những đơn vị có quy mô lớn, việc phân chia tổ chức thành các cấp, các bộ phận theo chức năng hoạt động là phương pháp quản lý khoa học và được vận dụng khá phổ biến hiện nay. Mô hình quản lý này giúp giảm tải áp lực công việc cho người lãnh đạo đơn vị, đồng thời khơi gợi được tính sáng tạo và tinh thần trách nhiệm cao hơn của các cấp dưới quyền, đặc biệt là của người đứng đầu các cấp này. Mặc dù phương pháp quản lý này vẫn tồn tại những hạn chế khó tránh khỏi, song những lợi ích không thể phủ nhận của nó là động lực thúc đẩy các đơn vị tiếp tục duy trì và đẩy mạnh phân cấp quản lý một cách phù hợp. Khi đã thực hiện phân cấp quản lý, nhà quản trị cấp trên cần có phương pháp phù hợp để quản lý các cấp dưới quyền. Họ cần đánh giá công việc của các cấp, các bộ phận trực thuộc thông qua hệ thống các chỉ tiêu kinh tế phản ánh kết quả và hiệu quả của các cấp, các bộ phận này. Như vậy, họ cần một hệ thống cung cấp thông tin chi tiết về thành quả đạt được gắn với phạm vi quyền hạn và trách nhiệm của các bộ phận đã được phân cấp quản lý.

Kế toán là một môn khoa học, sử dụng các phương pháp chuyên môn để phản ánh các công việc liên quan đến hoạt động kinh tế - tài chính của các DN, tổ chức. Kế toán

được đánh giá là công cụ quản lý hữu hiệu trong điều hành kinh tế nói chung và điều hành DN nói riêng. KTTN – một nội dung cơ bản của hệ thống kế toán quản trị, cũng thực hiện vai trò là công cụ quản lý, giúp nhà quản trị điều hành đơn vị một cách hiệu quả. Thật vậy, với bản chất thực hiện việc tập hợp, phân ánh, phân tích và đánh giá kết quả gắn với trách nhiệm của từng cấp, từng bộ phận trực thuộc, KTTN sẽ giúp nhà quản trị kiểm soát hoạt động của từng bộ phận chính xác hơn. Đồng thời, thông qua các thông tin do KTTN cung cấp, nhà quản trị cũng có căn cứ chi tiết, đáng tin cậy để điều chỉnh hoạt động của các bộ phận cho phù hợp với mục tiêu chung của toàn đơn vị.

Phân cấp quản lý và KTTN là hai nội dung có mối quan hệ mật thiết không thể tách rời. Thật vậy, KTTN sẽ không thể thực hiện chức năng cung cấp thông tin kinh tế - tài chính về việc hoàn thành công việc theo trách nhiệm được giao của các cấp, các bộ phận trong một DN nếu bản thân DN đó không được phân tách thành các cấp, các bộ phận tương ứng. Điều đó cũng có nghĩa, một điều kiện tiên quyết để KTTN được áp dụng trong thực tiễn chính là sự phân cấp quản lý trong DN nói riêng và các tổ chức nói chung (Nguyễn Thị Quý, 2016). Tóm lại, nếu không có sự phân cấp quản lý sẽ không tồn tại hệ thống KTTN hoặc hệ thống KTTN sẽ khó có thể phát huy tác dụng.

Khi DN đã hình thành một bộ máy tổ chức khoa học thông qua sự phân cấp quản lý, KTTN nếu được hình thành và áp dụng sẽ trở thành một công cụ quản lý hữu hiệu của nhà quản trị nội bộ các cấp. Với chức năng của mình, KTTN sẽ hỗ trợ đắc lực cho các cấp quản lý để phân tích, đánh giá và kiểm soát

các cá nhân, bộ phận dưới quyền. Cụ thể, vai trò của KTTN trong một đơn vị có sự phân cấp quản lý được thể hiện cụ thể như sau:

*Một là*, KTTN cung cấp thông tin đánh giá trách nhiệm của các bộ phận, cá nhân trong hệ thống phân cấp quản lý của đơn vị, thông qua việc đo lường thành quả thu được và các chi phí của mỗi bộ phận, cá nhân gắn liền với trách nhiệm quản lý của họ (Bùi Bằng Đoàn và Bùi Thị Mai Linh, 2018). Như vậy, kết quả làm việc của các bộ phận, đặc biệt là trách nhiệm của người đứng đầu bộ phận sẽ được phản ánh trung thực, khách quan thông qua các báo cáo KTTN. Điều này không chỉ giúp lãnh đạo đơn vị kiểm soát việc hoàn thành trách nhiệm của các bộ phận trực thuộc một cách hiệu quả, các báo cáo này còn tác động đến tâm lý của người đứng đầu các bộ phận trực thuộc để thúc đẩy họ có trách nhiệm cao hơn đối với nhiệm vụ được giao.

*Hai là*, KTTN có vai trò tái cấu trúc DN nói riêng và các tổ chức nói chung (Bùi Bằng Đoàn và Bùi Thị Mai Linh, 2018). Ở những nội dung trước, chúng ta đã phân tích rất kỹ những lợi thế mà các đơn vị có được khi thực hiện phân cấp quản lý. Tuy nhiên, chúng ta cũng đã thấy được những hạn chế cố hữu khi các đơn vị áp dụng phương pháp quản lý này. Những rủi ro đó, mặc dù khó tránh khỏi, nhưng các đơn vị hoàn toàn có thể lường trước và giảm thiểu sự tác động của chúng thông qua việc ban hành và áp dụng phù hợp các quy định cho nội bộ đơn vị mình. Một trong các công cụ hỗ trợ đắc lực cho nhà quản lý phải kể đến các số liệu nội bộ được cung cấp bởi KTTN. Cụ thể, với chức năng cung cấp thông tin về thành quả gắn liền với quyền

hạn và trách nhiệm được giao của từng cá nhân, bộ phận, KTTN sẽ phản ánh bức tranh chi tiết về tình hình thực hiện công việc của các cá nhân, bộ phận đã được phân cấp, phân quyền. Nói khác đi, những thông tin này sẽ phản ánh đầy đủ cả mặt mạnh và hạn chế của các bộ phận. Xét về những hạn chế, nguyên nhân có thể do sự yếu kém về kiến thức, kỹ năng và thái độ của các cá nhân bên trong từng bộ phận. Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp, kết quả công việc yếu kém không hoàn toàn do lỗi của người thực hiện công việc, ngược lại nguyên nhân sâu xa nằm ở sự bất hợp lý trong việc giao nhiệm vụ, quyền hạn không phù hợp cho đối tượng thực hiện các công việc này. Cụ thể, người được trao quyền lực không đủ năng lực để đảm nhận trách nhiệm được giao. Vấn đề này, nếu tồn tại lâu dài, sẽ ảnh hưởng tiêu cực đến kết quả của chính bộ phận đó nói riêng và tác động bất lợi tới kết quả hoạt động của toàn tổ chức. Kế toán trách nhiệm có vai trò chỉ ra những bất cập này và thông qua đó, nhà quản lý cấp cao sẽ có những điều chỉnh hợp lý trong việc thực hiện phân cấp, phân quyền.

*Ba là*, thông tin do KTTN cung cấp là chất xúc tác để thúc đẩy các cấp, các bộ phận đã được phân cấp quản lý luôn luôn đổi mới, sáng tạo và tích cực cập nhật những phương pháp quản trị tiên tiến để thúc đẩy sự phát triển của từng cấp, từng bộ phận trực thuộc và sự lớn mạnh chung của toàn đơn vị (Bùi Bằng Đoàn và Bùi Thị Mai Linh, 2018). Với vai trò này, KTTN không chỉ đơn thuần là kênh thông tin phản ánh tình hình thực hiện nhiệm vụ gắn với quyền hạn được giao của

các cấp, đặc biệt của người đứng đầu các cấp trực thuộc. Mở rộng hơn, KTTN trở thành động lực kích lệ nhà quản trị bộ phận, bằng kinh nghiệm tích lũy và kiến thức của mình, luôn luôn đổi mới để tiếp cận những tiến bộ trong và ngoài nước về lĩnh vực chuyên môn, cũng như học hỏi những phương pháp quản lý tiên tiến, để điều hành bộ phận mình một cách hiệu quả. Bản thân những người đứng đầu bộ phận, sẽ trở thành tấm gương để các cá nhân trong bộ phận đó học hỏi, noi theo. Nhờ đó, tinh thần không ngừng học tập, không ngừng đổi mới sẽ được lan toả trong toàn đơn vị. Như vậy, KTTN, thay vì có thể bị các cá nhân và bộ phận né tránh bởi việc cung cấp thông tin của họ cho nhà quản lý cấp cao, nay lại trở thành yếu tố then chốt để thúc đẩy họ phát triển và hoàn thiện bản thân. Nhìn từ góc độ quản lý, người điều hành tổ chức nên khai thác vai trò này của KTTN để xây dựng một tập thể vững mạnh và phát triển bền vững.

Những phân tích trên, đã nhấn mạnh mối quan hệ không thể tách rời giữa phân cấp quản lý và KTTN. Hai phương pháp quản lý này hỗ trợ lẫn nhau trong việc giúp nhà quản trị các cấp trong nội bộ DN quản lý và điều hành đơn vị khoa học và hiệu quả hơn.

#### 4. Kết luận

Bất cứ DN hay tổ chức nào, dù quy mô hoạt động lớn hay nhỏ đều có xu hướng quản lý đơn vị mình thông qua cách thức phân chia quyền lực gắn với trách nhiệm cho các bộ phận dưới quyền. Người đứng đầu các bộ phận này chịu trách nhiệm trước nhà quản trị cấp trên về thành quả hoạt động của bộ

phận, đồng thời họ cũng được trao quyền độc lập tương đối trong việc điều hành bộ phận mình phụ trách. Việc quản lý dựa trên sự phân cấp này mang lại hiệu quả cao, vừa giảm tải công việc cho cấp trên, đồng thời tạo môi trường độc lập, tự chủ hơn cho các cấp trực thuộc. Tuy nhiên, để nâng cao hiệu quả quản lý, nhà quản trị cấp trên được khuyến nghị nên khai thác các thông tin chi tiết về kết quả hoạt động của từng bộ phận trực thuộc, được tập hợp và cung cấp bởi hệ thống KTTN. Những thông tin do KTTN cung cấp được đánh giá là công cụ hữu hiệu, phản ánh chi tiết mức độ hoàn thành nhiệm vụ gắn với thẩm quyền được trao cho các cấp, các bộ phận dưới quyền. Như vậy, tại DN có sự phân cấp, phân quyền, KTTN hỗ trợ đắc lực cho nhà quản trị trong quá trình quản lý, điều hành đơn vị. Ngược lại, KTTN chỉ thực sự phát huy vai trò của mình khi DN thực hiện phân cấp quản lý một cách khoa học, hợp lý. ■

#### Tài liệu tham khảo

- Bùi Bằng Đoàn, Bùi Thị Mai Linh (2018). Giáo trình "Kế toán cho công tác quản lý". NXB Đại học Nông nghiệp.
- Bùi Thị Thuỳ Nhi (2020). "Thực trạng phân cấp quản lý kinh tế ở Việt Nam hiện nay". Tạp chí Công thương.
- Đỗ Quang Giám, Trần Quang Trung (2016). Giáo trình "Kế toán toán quản trị". NXB Đại học Nông nghiệp.
- Lê Phước Hương, Lưu Tiến Thuận, Huỳnh Ngọc Lan Anh (2018). "Ảnh hưởng của KTTN đến hiệu quả hoạt động của DN vùng đồng bằng sông Cửu Long". Tạp chí Khoa học, Trường Đại học Cần Thơ. 54(4D): 168-177
- Nguyễn Thị Bích Liên (2017). "Ứng dụng KTTN trong hoạt động của DN Việt Nam". Tạp chí Tài chính, kỳ 1, số tháng 3/2017.
- Nguyễn Thị Quý (2016). "KTTN tại Tổng công ty Cổ phần Bảo hiểm Quân đội-MIC". Luận văn thạc sỹ.
- Thái Anh Tuấn (2014). "Vận dụng KTTN trong trường đại học". Tạp chí Tài chính, số tháng 3/2014.
- Trần Hải Long (2014). "KTTN trong quản lý kinh tế ở DN". <http://vaa.net.vn/ke-toan-trach-nhiem-trong-quan-ly-kinh-te-o-doanh-nghiep>.

