
TÁC ĐỘNG CỦA HỆ THỐNG KẾ TOÁN QUẢN TRỊ VÀ KIỂM SOÁT ĐẾN KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH: VAI TRÒ CỦA NĂNG LỰC ĐỔI MỚI SÁNG TẠO MỞ TẠI CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

Trần Thị Quanh*

Trường Đại học Quy Nhơn

Email: tranthiquanh@qnu.edu.vn

Phạm Ngọc Toàn

Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh

Email: toanpn@ueh.edu.vn

Lê Đình Trục

Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh

Email: trucld@ueh.edu.vn

Mã bài: JED-2850

Ngày nhận: 16/01/2026

Ngày nhận bản sửa: 06/03/2026; 30/03/2026; 14/04/2026

Ngày duyệt đăng: 14/04/2026

DOI: 10.33301/JED.VI.2850

Tóm tắt:

Dựa trên quan điểm cơ sở nguồn lực và quan điểm năng lực động, nghiên cứu này đánh giá tác động của cách sử dụng hệ thống kế toán quản trị và kiểm soát đến năng lực đổi mới sáng tạo mở và kết quả hoạt động kinh doanh tại các doanh nghiệp vừa và lớn Việt Nam bằng cách phân tích dữ liệu trên phần mềm SmartPLS4. Kết quả cho thấy việc sử dụng hệ thống kế toán quản trị và kiểm soát theo cách tương tác ảnh hưởng tích cực đến năng lực đổi mới sáng tạo mở và kết quả hoạt động kinh doanh. Bên cạnh đó, năng lực đổi mới sáng tạo mở cũng được chứng minh có vai trò trung gian một phần. Nghiên cứu này góp phần bổ sung vào tài liệu học thuật về cách thức sử dụng hệ thống kế toán quản trị và kiểm soát dựa trên khung đòn bẩy kiểm soát của Simons, đồng thời đề xuất các hàm ý quản trị quan trọng cho doanh nghiệp trong bối cảnh đổi mới sáng tạo mở.

Từ khóa: Đổi mới sáng tạo mở, hệ thống kế toán quản trị và kiểm soát, kết quả hoạt động kinh doanh.

Mã JEL: M41, O32, C31.

The impact of management accounting and control systems on firm performance: The role of open innovation capability in Vietnamese enterprises

Abstract:

Drawing on the resource-based view and the dynamic capabilities view, this research examines the impact of using management accounting and control systems on open innovation capability and firm performance in medium and large firms in Vietnam by using data analyzed with SmartPLS4 software. The results reveal that the interactive use of management accounting and control systems positively influences both open innovation capability and firm performance. In addition, open innovation capability partially mediates the relationship between the interactive use of management accounting and control systems and firm performance. This study contributes to the literature by providing insights into the use of management accounting and control systems based on Simons' levers of control framework, while also offering important managerial implications for firms operating in an open innovation context.

Keywords: Open innovation, management accounting and control systems, firm performance.

JEL Codes: M41, O32, C31.

1. Giới thiệu

Tại Việt Nam, đổi mới sáng tạo (ĐMST) được xem là một trong ba vấn đề then chốt, đóng vai trò quan trọng trong chiến lược phát triển quốc gia (Bộ Chính trị, 2024). Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt, vòng đời sản phẩm rút ngắn và công nghệ thay đổi nhanh chóng, doanh nghiệp không thể chỉ dựa vào nguồn lực và tri thức nội bộ để tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững (Hosseini & cộng sự, 2017). Do đó, xu hướng hiện nay là mở rộng quá trình đổi mới thông qua việc tiếp thu và khai thác tri thức từ bên ngoài hay còn gọi là đổi mới sáng tạo mở. Theo Chesbrough (2006, 1) “Đổi mới sáng tạo mở là việc sử dụng các dòng kiến thức vào và ra có mục đích để thúc đẩy đổi mới bên trong và mở rộng thị trường cho việc sử dụng đổi mới bên ngoài”. Nói cách khác, doanh nghiệp phải chủ động tìm kiếm, tiếp thu tri thức từ bên ngoài, đồng thời chia sẻ hoặc chuyển giao các kết quả đổi mới của mình ra thị trường, qua đó rút ngắn thời gian đưa sản phẩm ra thị trường, nâng cao khả năng thích ứng và hiệu quả hoạt động (Carrasco-Carvajal & cộng sự, 2023). Tuy nhiên, trong thực tiễn Việt Nam, mức độ nhận thức và triển khai đổi mới sáng tạo mở vẫn còn hạn chế. Báo cáo hệ sinh thái đổi mới sáng tạo mở Việt Nam 2023 cho thấy 75% doanh nghiệp được khảo sát chưa nhận thức đầy đủ về vai trò của đổi mới sáng tạo mở, dẫn đến thiếu định hướng rõ ràng trong việc thúc đẩy và hiện thực hóa các ý tưởng sáng tạo (BambuUP, 2023). Về mặt nghiên cứu, mặc dù nhiều công trình đã xem xét mối quan hệ giữa đổi mới sáng tạo mở và kết quả hoạt động kinh doanh, các kết quả thực nghiệm về mối quan hệ này vẫn chưa đạt được sự đồng thuận (Zhang & cộng sự, 2024). Bên cạnh đó, đổi mới sáng tạo mở tại các nền kinh tế mới nổi, bao gồm Việt Nam, vẫn chưa được khám phá đầy đủ (Huynh & cộng sự, 2025). Điều này cho thấy cần tiếp tục nghiên cứu để làm rõ cơ chế và điều kiện giúp đổi mới sáng tạo mở chuyển hóa thành hiệu quả hoạt động.

Để triển khai đổi mới sáng tạo mở, doanh nghiệp nên tăng cường sử dụng hệ thống kế toán quản trị và kiểm soát (Management accounting and control systems - MACS) (Bergman & cộng sự, 2009). MACS là tập hợp các thủ tục và quy trình được nhà quản lý sử dụng phục vụ cho việc lập kế hoạch, đánh giá, giám sát nhằm hỗ trợ doanh nghiệp đạt được mục tiêu (Bisbe & Malagueño, 2009). Nghiên cứu này tập trung vào cách thức MACS được sử dụng, thay vì xem xét các đặc điểm cấu trúc hay các công cụ cụ thể của hệ thống. Cách tiếp cận này được xây dựng dựa trên khung đòn bẩy kiểm soát (Levers of Control – LOC) của Simons (1995), bao gồm bốn khía cạnh tương tác, chẩn đoán, niềm tin và ranh giới. LOC đưa ra một cách tiếp cận hữu ích để xem xét cách MACS thúc đẩy năng lực động, khuyến khích đổi mới sáng tạo và cải thiện kết quả hoạt động kinh doanh (Müller-Stewens & cộng sự, 2020). Nghiên cứu này chỉ đề cập đến việc sử dụng MACS theo cách tương tác, vì cơ chế này thúc đẩy đổi mới, chia sẻ thông tin và học hỏi liên tục, qua đó giúp nâng cao khả năng ứng phó của doanh nghiệp trong môi trường năng động (Simons, 1995). Trong bối cảnh đổi mới sáng tạo mở, cách sử dụng này tạo điều kiện tiếp thu tri thức từ bên ngoài, đồng thời thúc đẩy chia sẻ và thương mại hóa tri thức thông qua việc tăng cường trao đổi thông tin và sự tham gia của nhà quản trị vào các vấn đề chiến lược. Các nghiên cứu trước đây cũng cho thấy cách sử dụng này có vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy đổi mới sáng tạo (Bisbe & Otley, 2004; Henri, 2006). Tuy nhiên, phần lớn các nghiên cứu đó chỉ xem xét trong môi trường khép kín, tức là các hoạt động đổi mới diễn ra hoàn toàn bên trong tổ chức (Barros & Ferreira, 2019). Do vậy, Chenhall & Moers (2015) kêu gọi mở rộng việc xem xét mối quan hệ giữa MACS với các dạng đổi mới sáng tạo phức tạp hơn, bao gồm đổi mới sáng tạo mở.

Mục tiêu của nghiên cứu này là đánh giá tác động của việc sử dụng MACS theo cách tương tác đến năng lực đổi mới sáng tạo mở và kết quả hoạt động kinh doanh tại các doanh nghiệp vừa và lớn Việt Nam, cũng như kiểm định vai trò trung gian của năng lực đổi mới sáng tạo mở.

2. Tổng quan nghiên cứu và giả thuyết nghiên cứu

2.1. Tổng quan nghiên cứu

Otley (2016) nhấn mạnh rằng nghiên cứu kế toán quản trị đã mở rộng đáng kể khi kết hợp kiểm soát quản lý theo khung LOC của Simons (1995) với thông tin kế toán quản trị, thay cho cách tiếp cận thuần kỹ thuật. Theo hướng này, MACS được hiểu là cách thức nhà quản lý sử dụng thông tin kế toán quản trị để hỗ trợ ra quyết định và thực thi chiến lược nhằm đạt mục tiêu của doanh nghiệp (Chenhall, 2003). Theo quan điểm

dựa trên nguồn lực (Resource-based view - RBV), lợi thế cạnh tranh bền vững chỉ hình thành khi doanh nghiệp sở hữu và khai thác các nguồn lực có đặc tính VRIN (Valuable – Có giá trị; Rare – Hiếm; Inimitable – Khó bắt chước; Non-substitutable – Không thể thay thế) (Barney, 1991). MACS có thể được xem là một nguồn lực chiến lược vì giúp chuyển hóa dữ liệu thành tri thức quản trị và hỗ trợ điều phối hoạt động tổ chức. Các nghiên cứu trước đây cho thấy việc sử dụng MACS theo cách tương tác có vai trò nổi bật trong việc thúc đẩy các năng lực đổi mới sáng tạo trong nội bộ tổ chức như quản lý đổi mới (Bisbe & Malagueño, 2009), đổi mới sản phẩm (Bisbe & Otley, 2004), năng lực học hỏi tổ chức (Henri, 2006) hay năng lực động nói chung (Le & Hoang, 2024). Trong bối cảnh ngày càng nhiều doanh nghiệp theo đuổi đổi mới sáng tạo mở nhằm cải thiện hiệu quả hoạt động (Bogers & cộng sự, 2019), vai trò của MACS không chỉ dừng ở việc kích hoạt đổi mới sáng tạo trong nội bộ mà còn mở rộng sang hỗ trợ quản trị hợp tác, chia sẻ thông tin – những nền tảng then chốt của đổi mới sáng tạo mở. Biswas & Akroyd (2022) nhấn mạnh rằng MACS có thể đóng vai trò hỗ trợ các hoạt động hợp tác và đổi mới sáng tạo mở. Tuy nhiên, bằng chứng thực nghiệm về mối liên hệ này vẫn còn hạn chế.

Đổi mới sáng tạo mở là quá trình doanh nghiệp chủ động tiếp thu, khai thác tri thức từ bên ngoài nhằm tạo ra giá trị đổi mới (Chesbrough, 2006). Tri thức bên ngoài bao gồm các kiến thức, công nghệ và kinh nghiệm thu nhận từ khách hàng, đối tác, nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh và các tổ chức nghiên cứu. Trên thực tế, đổi mới sáng tạo mở được nhận diện qua các hoạt động như hợp tác nghiên cứu và phát triển, đồng sáng tạo với khách hàng, tiếp nhận công nghệ, hoặc chuyển giao và thương mại hóa kết quả nghiên cứu (Chesbrough, 2003). Đổi mới sáng tạo mở được tiếp cận dưới góc độ năng lực động, được xem là cơ chế chuyển hóa nguồn lực thành lợi thế cạnh tranh bền vững (Teece, 2020). Kết quả một số nghiên cứu trên thế giới cho thấy việc triển khai đổi mới sáng tạo mở đến kết quả hoạt động kinh doanh chưa đạt được sự đồng thuận cao, chẳng hạn kết quả mối quan hệ này là tích cực (Lee & Roh, 2025), tiêu cực (Wang & Jiang, 2020) hay hình chữ U ngược (Zhou & cộng sự, 2019). Tại Việt Nam, các nghiên cứu trước đây chủ yếu tập trung vào đổi mới sáng tạo trong nội bộ đơn vị (Phan Thu Trang, 2024), trong khi nghiên cứu về đổi mới sáng tạo mở còn khá hạn chế (Huynh & cộng sự, 2025), chủ yếu tập trung vào một nhóm ngành cụ thể (Trịnh Thị Nhuận & Trần Văn Trang, 2024) hay các doanh nghiệp vừa và nhỏ trên địa bàn Hà Nội (Trịnh Thị Nhuận & Trần Văn Trang, 2023). Do đó, việc tiếp tục nghiên cứu chủ đề này tại Việt Nam là cần thiết.

2.2. Phát triển giả thuyết nghiên cứu

2.2.1. Tác động của việc sử dụng MACS theo cách tương tác đến năng lực đổi mới sáng tạo mở

MACS được cho là một nguồn lực quan trọng, có khả năng thúc đẩy các năng lực của tổ chức (Henri, 2006). Năng lực đổi mới sáng tạo mở của doanh nghiệp thể hiện khả năng tiếp nhận, khai thác các kiến thức và công nghệ. Đổi mới sáng tạo mở theo hướng tiếp thu (hay còn gọi là đổi mới sáng tạo mở hướng nội) đề cập đến khả năng sử dụng tri thức bên ngoài vào doanh nghiệp, trong khi đó, hướng khai thác (hay còn gọi là đổi mới sáng tạo mở hướng ngoại) cho thấy khả năng của doanh nghiệp trong việc cấp phép hay thương mại hóa kiến thức hoặc công nghệ ra môi trường bên ngoài (Huizingh, 2011). Việc sử dụng MACS theo cách tương tác sẽ thúc đẩy hành vi tìm kiếm cơ hội, đẩy mạnh đối thoại và khuyến khích các phương pháp tiếp cận sáng tạo trong việc giải quyết những bất ổn về mặt chiến lược (Bisbe & cộng sự, 2007). Nó giúp doanh nghiệp phản ứng nhanh với các biến động của thị trường, từ đó nhanh chóng tiếp thu các sáng kiến mới và vận dụng vào hoạt động của doanh nghiệp. Ngoài ra, cách sử dụng này cũng hỗ trợ nhà quản lý liên tục đánh giá hiệu quả của các dự án đổi mới, điều chỉnh chiến lược và giảm rủi ro khi chia sẻ tri thức với đối tác bên ngoài (Widener, 2007). Do đó, giả thuyết nghiên cứu đầu tiên được đề xuất như sau:

H_{1a} : Việc sử dụng MACS theo cách tương tác ảnh hưởng tích cực đến năng lực đổi mới sáng tạo mở theo hướng tiếp thu.

H_{1b} : Việc sử dụng MACS theo cách tương tác ảnh hưởng tích cực đến năng lực đổi mới sáng tạo mở theo hướng khai thác.

2.2.2. Tác động của năng lực đổi mới sáng tạo mở đến kết quả hoạt động kinh doanh

Các nhà nghiên cứu trước đây tin rằng năng lực động đóng góp tích cực vào việc tăng cường lợi thế cạnh

tranh, từ đó cải thiện kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp (Le & Hoang, 2024). Đổi mới sáng tạo mở được xem là một năng lực động, phản ánh khả năng cập nhật kiến thức của đơn vị để đáp ứng yêu cầu của bối cảnh kinh doanh hiện tại, đòi hỏi những cách tiếp cận sáng tạo (Teece, 2020). Đổi mới sáng tạo mở theo hướng tiếp thu giúp doanh nghiệp phát huy tối đa hiệu quả hoạt động thông qua việc sử dụng các nguồn lực tri thức và công nghệ sẵn có thay vì phát triển từ đầu, từ đó nâng cao kết quả hoạt động kinh doanh và tăng trưởng bền vững (Huizingh, 2011). Ngoài ra, Hung & Chou (2013) cho rằng doanh nghiệp có thể khai thác giá trị kinh tế từ kiến thức nội bộ bằng cách bán hoặc cấp phép công nghệ, qua đó nâng cao kết quả hoạt động kinh doanh. Vì vậy, giả thuyết nghiên cứu tiếp theo như sau:

H_{2a} : Năng lực đổi mới sáng tạo mở theo hướng tiếp thu có tác động tích cực đến kết quả hoạt động kinh doanh.

H_{2b} : Năng lực đổi mới sáng tạo mở theo hướng khai thác có tác động tích cực đến kết quả hoạt động kinh doanh.

2.2.3. Tác động của việc sử dụng MACS theo cách tương tác đến kết quả hoạt động kinh doanh

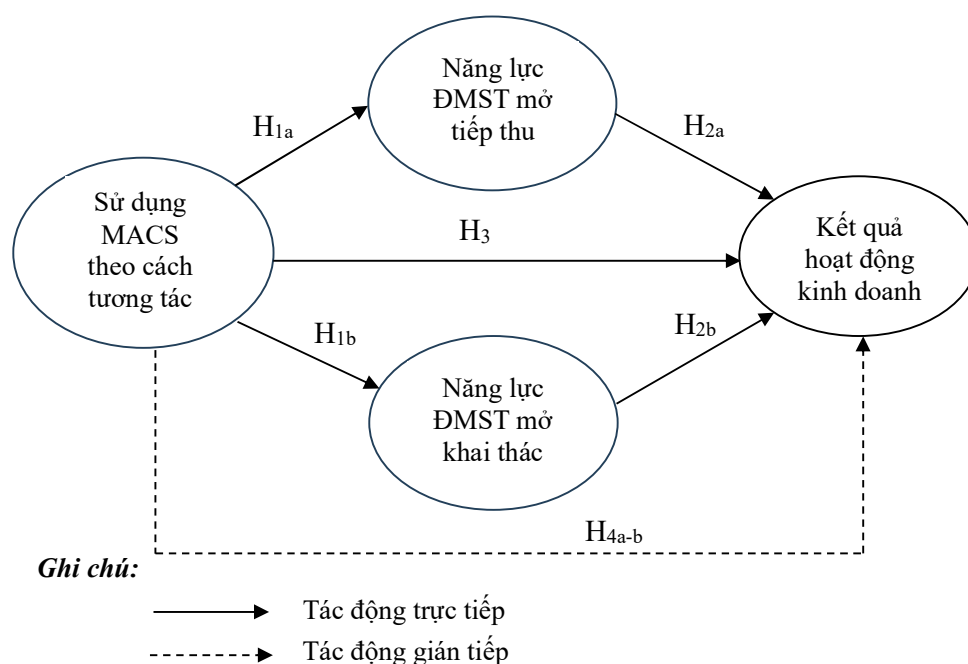
Mối quan hệ giữa MACS và kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp có thể được giải thích thông qua RBV (Barney, 1991). MACS giữ vai trò nền tảng trong việc cung cấp thông tin phục vụ cho hoạt động thực thi chiến lược. Bằng cách thúc đẩy đối thoại và tranh luận, khuyến khích trao đổi thông tin, sử dụng MACS theo cách tương tác góp phần phổ biến kiến thức, chia sẻ và truyền tải thông tin trong toàn bộ tổ chức (Simons, 1995). Bisbe & Malagueño (2009) cho rằng sử dụng MACS theo cách tương tác có thể tác động đáng kể đến mức độ thành công của các doanh nghiệp đổi mới, thể hiện qua kết quả thu được từ việc triển khai hoạt động đổi mới sáng tạo. Do đó, giả thuyết nghiên cứu H_3 được đề xuất như sau:

H_3 : Việc sử dụng MACS theo cách tương tác ảnh hưởng cùng chiều đến kết quả hoạt động kinh doanh.

2.2.4. Vai trò trung gian của năng lực đổi mới sáng tạo mở

Năng lực của doanh nghiệp được xem là cơ chế giúp chuyển hóa các nguồn lực thành kết quả hoạt động kinh doanh (Wu, 2007). Việc sử dụng MACS theo cách tương tác giúp doanh nghiệp phát triển các năng lực tổ chức quan trọng, chẳng hạn như năng lực học hỏi và năng lực đổi mới, qua đó cải thiện kết quả hoạt động kinh doanh (Bedford, 2015). Bằng chứng thực nghiệm của các nghiên cứu trước đây cho thấy năng lực động là yếu tố then chốt để chuyển đổi các nguồn lực tổ chức thành kết quả hoạt động kinh doanh vượt trội, thông

Hình 1. Mô hình nghiên cứu



qua cải thiện khả năng thích nghi, đổi mới và triển khai chiến lược của doanh nghiệp (Le & Hoang, 2024; Wu, 2007). Do đó, nhóm tác giả lập luận rằng tác động của việc sử dụng MACS theo cách tương tác đến kết quả hoạt động kinh doanh có thể được truyền dẫn thông qua năng lực đổi mới sáng tạo mở. Vì vậy, giả thuyết nghiên cứu cuối cùng như sau:

H_{4a} : Việc sử dụng MACS theo cách tương tác ảnh hưởng cùng chiều đến kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thông qua năng lực đổi mới sáng tạo mở theo hướng tiếp thu.

H_{4b} : Việc sử dụng MACS theo cách tương tác ảnh hưởng cùng chiều đến kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thông qua năng lực đổi mới sáng tạo mở theo hướng khai thác.

Dựa trên các giả thuyết nghiên cứu, mô hình nghiên cứu được đề xuất như Hình 1.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thang đo

Các cấu trúc được đo lường bằng thang đo kết quả, ngoại trừ việc sử dụng MACS theo cách tương tác là thang đo nguyên nhân và được kế thừa, phát triển từ các nghiên cứu trước nhưng có điều chỉnh cho phù hợp với bối cảnh Việt Nam. Đầu tiên, việc sử dụng MACS theo cách tương tác được kế thừa và phát triển từ nghiên cứu của Bedford (2015) dựa trên lập luận về thang đo nguyên nhân theo Bisbe & cộng sự (2007) và được đo lường bằng thang Likert 5 mức độ, từ 1 = “Không sử dụng” đến 5 = “Sử dụng rất nhiều”. Tiếp theo, thang đo năng lực đổi mới sáng tạo mở được kế thừa từ Hung & Chou (2013) và tiếp tục được phát triển trong các nghiên cứu sau đó (Ví dụ: Cepeda & Arias-Pérez, 2018; Lu & cộng sự, 2024), bao gồm năng lực đổi mới sáng tạo mở theo hướng tiếp thu (tìm kiếm, học hỏi, tích hợp tri thức bên ngoài) và năng lực đổi mới sáng tạo theo hướng khai thác (chia sẻ, chuyển giao, thương mại hóa tri thức ra bên ngoài). Các chỉ báo được đo lường bằng thang Likert, từ 1 = “Hoàn toàn không đồng ý” đến 5 = “Hoàn toàn đồng ý”. Cuối cùng, các chỉ báo của thang đo kết quả hoạt động kinh doanh được kế thừa từ nghiên cứu của Le & Hoang (2024), trong đó người trả lời đánh giá kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp so với đối thủ cạnh tranh trong ba năm gần nhất, sử dụng thang Likert, từ 1 = “Thấp hơn rất nhiều” đến 5 = “Cao hơn rất nhiều”.

3.2. Phương pháp thu thập dữ liệu

Dữ liệu nghiên cứu được thu thập thông qua khảo sát bằng bảng câu hỏi được gửi đến các nhà quản trị cấp cao và cấp trung tại các doanh nghiệp vừa và lớn ở Việt Nam. Việc xác định doanh nghiệp vừa và lớn được thực hiện dựa trên tiêu chí phân loại doanh nghiệp theo Nghị định 80/2021/NĐ-CP. Nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện và kiểm soát mẫu theo ngành nghề và loại hình sở hữu vốn dựa trên tỷ lệ do Tổng cục Thống kê công bố nhằm đảm bảo tính đại diện. Phiếu khảo sát được gửi đến các đáp viên bằng đường link qua email hoặc Zalo trong khoảng thời gian từ tháng 8 năm 2025 đến tháng 11 năm 2025. Để tăng tỷ lệ phản hồi, thư nhắc được gửi đến họ sau 14 ngày. Kết quả khảo sát ghi nhận 336 phản hồi được thu thập, trong đó có 262 phản hồi hợp lệ. Phần mềm SmartPLS4 được sử dụng để phân tích các kết quả nghiên cứu. Thông tin mô tả mẫu dựa trên 262 phản hồi này được trình bày tại Bảng 1.

Bảng 1. Thống kê mẫu khảo sát

Đặc điểm	Số lượng	Tỷ lệ	Đặc điểm	Số lượng	Tỷ lệ
Ngành nghề kinh doanh			Loại hình doanh nghiệp		
Nông, lâm nghiệp và thủy sản	6	2,3%	Doanh nghiệp TNHH	154	58,8%
Công nghiệp và xây dựng	109	41,6%	Doanh nghiệp cổ phần	105	40,1%
Thương mại và dịch vụ	147	56,1%	Khác (ví dụ, DNTN,...)	3	1,1%
Loại hình sở hữu vốn			Chức vụ người trả lời khảo sát		
Doanh nghiệp nhà nước	8	3,1%	Nhà quản trị cấp cao	35	13,4%
Doanh nghiệp ngoài nhà nước	179	68,3%	Nhà quản trị cấp trung	227	86,6%
Doanh nghiệp FDI	75	28,6%			

4. Kết quả và thảo luận

4.1. Đánh giá sai lệch do phương pháp chung

Sai lệch do phương pháp chung (common method bias – CMB) được kiểm định bằng cách phân tích nhân

tổ đơn Harman trên phần mềm SPSS 26. Kết quả phân tích chỉ ra nhân tố đầu tiên chỉ giải thích 31,823% tổng phương sai, thấp hơn ngưỡng 50% (Podsakoff & cộng sự, 2003). Ngoài ra, nghiên cứu còn áp dụng phương pháp kiểm định đa cộng tuyến toàn phần theo Kock (2015) để đánh giá CMB, trong đó hệ số phóng đại phương sai (VIF) của các cấu trúc dao động từ 1,000 đến 1,610 đều thấp hơn 3,3. Những phát hiện này cho thấy ảnh hưởng của sai lệch do phương pháp chung là không đáng kể.

Bảng 2. Kết quả đánh giá thang đo nguyên nhân

Chỉ báo	Trọng số ngoài	t-value	VIF	Khoảng tin cậy dựa trên phân vị 95%
INTE1: Nhà quản trị cấp cao sử dụng thông tin từ MACS để trao đổi và thảo luận trong các cuộc họp thường xuyên hay định kỳ.	0,364***	4,299	1,022	[0,194; 0,526]
INTE 2: Nhà quản trị cấp trung sử dụng thông tin từ MACS để trao đổi và thảo luận trong các cuộc họp thường xuyên hay định kỳ.	0,491***	5,688	1,016	[0,308; 0,646]
INTE3: Thông tin từ MACS được sử dụng để trao đổi, thảo luận và lên kế hoạch hành động giữa nhà quản lý các cấp với nhau.	0,512***	5,522	1,033	[0,320; 0,681]
INTE4: MACS giúp nhà quản trị tập trung chú ý vào những điều không chắc chắn về mặt chiến lược.	0,313***	3,532	1,008	[0,132; 0,477]
INTE5: Thông tin từ MACS khuyến khích và tạo điều kiện thuận lợi cho việc đối thoại trong doanh nghiệp.	0,376***	4,155	1,021	[0,186; 0,540]

Chú thích: ***: đạt mức ý nghĩa thống kê 1%

Bảng 3. Độ tin cậy và giá trị hội tụ của thang đo kết quả

Chỉ báo	Hệ số tải ngoài	
	PLS Algorithm (Lần 1)	PLS Algorithm (Lần 2)
<i>Năng lực DMST mở theo hướng tiếp thu (AVE = 0,605; CA = 0,837; CR = 0,884)</i>		
INBOUND1: doanh nghiệp thường xuyên học hỏi/tiếp thu tri thức từ bên ngoài để sử dụng vào trong hoạt động của doanh nghiệp.	0,795	0,795
INBOUND 2: doanh nghiệp tích cực tìm kiếm những ý tưởng sáng tạo từ bên ngoài để tạo ra giá trị cho doanh nghiệp.	0,763	0,763
INBOUND3: doanh nghiệp có hệ thống thu thập thông tin để chủ động theo dõi, tìm kiếm và tiếp thu công nghệ, tài sản trí tuệ từ bên ngoài.	0,760	0,760
INBOUND4: doanh nghiệp chủ động liên hệ với các tổ chức bên ngoài để nâng cao trình độ công nghệ và cải tiến sản phẩm/dịch vụ của mình.	0,815	0,815
INBOUND5: doanh nghiệp có xu hướng thiết lập mối quan hệ hợp tác chặt chẽ với các đối tác bên ngoài và tận dụng năng lực đổi mới sáng tạo của họ.	0,755	0,755
<i>Năng lực DMST mở theo hướng khai thác (AVE = 0,618; CA = 0,796; CR = 0,866)</i>		
OUTBOUND1: doanh nghiệp chủ động trong việc quản lý kiến thức, công nghệ của mình khi chia sẻ chúng ra bên ngoài.	0,772	0,789
OUTBOUND2: doanh nghiệp đã thực hiện các quy định chính thức nhằm thương mại hóa công nghệ và sở hữu trí tuệ của doanh nghiệp trên thị trường.	0,769	0,782
OUTBOUND3: doanh nghiệp có bộ phận phụ trách thực hiện thương mại hóa tài sản trí thức của doanh nghiệp (ví dụ bán, cấp phép các bằng sáng chế của doanh nghiệp,...).	0,283	
OUTBOUND4: doanh nghiệp hoan nghênh các đối tác bên ngoài mua và sử dụng kiến thức công nghệ hoặc tài sản trí tuệ của mình.	0,826	0,828
OUTBOUND5: doanh nghiệp thường xuyên hợp tác với các tổ chức bên ngoài để cùng khai thác và thương mại hóa các kiến thức công nghệ.	0,738	0,743
<i>Kết quả hoạt động kinh doanh (AVE = 0,655; CA = 0,869; CR = 0,905)</i>		
PERF1: Tốc độ tăng lợi nhuận	0,819	0,819
PERF2: Tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư	0,792	0,792
PERF3: Tốc độ tăng doanh thu	0,770	0,770
PERF4: Tốc độ tăng thị phần	0,821	0,821
PERF5: Dòng tiền từ hoạt động	0,844	0,844

4.2. Đánh giá mô hình đo lường

Kết quả ở Bảng 2 chỉ ra rằng việc sử dụng MACS theo cách tương tác (INTE) đáp ứng các yêu cầu của mô hình đo lường nguyên nhân theo Hair & cộng sự (2022). Thứ nhất, tất cả các chỉ báo đều có trọng số ngoài dương và có ý nghĩa thống kê, đồng thời khoảng tin cậy 95% không bao gồm giá trị 0, cho thấy các chỉ báo đóng góp có ý nghĩa và ổn định vào cấu trúc tiềm ẩn. Thứ hai, giá trị VIF chỉ dao động từ 1,008–1,033 (<3), qua đó đảm bảo được tính phân biệt. Ngoài ra, kết quả phân tích dư thừa với hệ số đường dẫn đạt 0,848 và $R^2 = 0,719$ (> 0,64), chứng minh rằng cấu trúc nguyên nhân đạt được giá trị hội tụ.

Theo Bảng 3, chỉ báo OUTBOUND3 bị loại trong lần chạy PLS Algorithm đầu tiên do hệ số tải ngoài $0,283 < 0,4$ theo khuyến nghị của Hair & cộng sự (2022). Ở lần phân tích tiếp theo, kết quả cho thấy các thang đo đều đạt độ tin cậy và giá trị hội tụ: hệ số tải ngoài từ 0,743–0,844 (>0,708), các giá trị phương sai trích trung bình (AVE) từ 0,605–0,655 (>0,5), và Cronbach's Alpha (CA) cùng độ tin cậy tổng hợp (CR) đều >0,7, khẳng định thang đo đạt độ tin cậy tốt.

Bảng 4. Bảng tiêu chí đánh giá giá trị phân biệt (Fornell Lacker) và hệ số HTMT

	INBOUND	OUTBOUND	PERF
INBOUND	0,778		
OUTBOUND	0,511 (0,618)	0,786	
PERF	0,481 (0,556)	0,404 (0,472)	0,810

Chú thích: Căn bậc hai của AVE là các số in đậm trên đường chéo; trong mỗi ô, hệ số tương quan nằm ở trên, chỉ số HTMT được in nghiêng trong ngoặc đơn.

Bảng 5. Kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

Giả thuyết	Hệ số	Độ lệch chuẩn	Thống kê t	f ²	VIF bên trong	VAF
Trực tiếp						
H ₁ : INTE- INBOUND	0,511***	0,043	11,758	0,353	1,000	
H ₂ : INTE - OUTBOUND	0,377***	0,051	7,375	0,165	1,000	
H ₃ : INBOUND - PERF	0,287***	0,067	4,259	0,072	1,610	
H ₄ : OUTBOUND – PERF	0,183***	0,059	3,070	0,034	1,386	
H ₅ : INTE – PERF	0,199***	0,065	3,075	0,040	1,387	
Gián tiếp						
H _{6a} : INTE – INBOUND - PERF	0,146***	0,038	3,839			0,353
H _{6b} : INTE – OUTBOUND - PERF	0,069***	0,025	2,750			0,167
Tổng tác động						
INTE - INBOUND	0,511***	0,043	11,758			
INTE - OUTBOUND	0,377***	0,051	7,375			
INBOUND - PERF	0,287***	0,067	4,259			
OUTBOUND – PERF	0,183***	0,059	3,070			
INTE – PERF	0,414***	0,053	7,788			
R ²	INBOUND = 0,261; OUTBOUND = 0,142; PERF = 0,294					

Chú thích: ***: đạt mức ý nghĩa thống kê 1%.

Kết quả Bảng 4 cho thấy mô hình đạt được giá trị phân biệt. Cụ thể, từng cấu trúc có giá trị căn bậc hai của AVE (0,778; 0,786; 0,810) đều vượt quá các hệ số tương quan giữa cấu trúc đó với các cấu trúc còn lại, đáp ứng tiêu chuẩn theo Fornell & Larcker (1981). Bên cạnh đó, các chỉ số HTMT (Heterotrait–Monotrait Ratio – HTMT) đều bé hơn 0,85 theo Henseler & cộng sự (2015).

4.3. Đánh giá mô hình cấu trúc

Theo Bảng 5, việc sử dụng MACS theo cách tương tác giải thích 26,1% sự biến thiên của năng lực đổi mới sáng tạo mở hướng tiếp thu và 14,2% của hướng khai thác. Đồng thời, các biến độc lập giải thích 29,4% biến thiên của kết quả hoạt động kinh doanh, cho thấy mô hình có năng lực dự báo ở mức trung bình. Bên cạnh đó, kết quả phân tích PLSpredict (Bảng 6) với các giá trị Q^2 dương (0,053–0,121) và sai số dự báo (RMSE) của mô hình PLS-SEM thấp hơn mô hình đối chuẩn hồi quy tuyến tính (LM) ở 4/5 chỉ báo PERF, xác nhận rằng mô hình PLS-SEM có năng lực dự báo ngoài mẫu tốt theo Hair & cộng sự (2022). Ngoài ra, các tác động trực tiếp có giá trị F^2 từ 0,034 đến 0,353 ($>0,02$), cho thấy mức ảnh hưởng có ý nghĩa, từ nhỏ đến lớn, của các biến độc lập lên biến phụ thuộc. Đồng thời, các giá trị VIF đều < 3 cho thấy không tồn tại đa cộng tuyến trong mô hình (Hair & cộng sự, 2022).

Các mối quan hệ được kiểm định bằng phương pháp lấy mẫu có hoàn lại với 10.000 mẫu lặp lại cho thấy tất cả giả thuyết đều được ủng hộ ở mức ý nghĩa 1%. Cụ thể, việc sử dụng MACS theo cách tương tác tác động tích cực đến năng lực đổi mới sáng tạo mở hướng tiếp thu ($\beta = 0,511$) và hướng khai thác ($\beta = 0,377$), đồng thời cùng với năng lực đổi mới sáng tạo mở tác động tích cực đến kết quả hoạt động kinh doanh (hệ số đường dẫn lần lượt là 0,199; 0,287; 0,183), trong đó tác động của năng lực đổi mới sáng tạo mở hướng tiếp thu là lớn nhất. Ngoài ra, năng lực đổi mới sáng tạo mở còn đóng vai trò trung gian một phần với tỷ lệ phương sai được giải thích (VAF) lần lượt là 0,353 và 0,167, cho thấy việc sử dụng MACS theo cách tương tác còn gián tiếp cải thiện kết quả hoạt động kinh doanh thông qua thúc đẩy năng lực đổi mới sáng tạo mở.

Bảng 6. Đánh giá năng lực dự báo ngoài mẫu

Biến chỉ báo	PLS_SEM		LM
	$Q^2_{predict}$	RMSE	LM_RMSE
PERF_F1	0,121	1,223	1,233
PERF_F2	0,119	1,157	1,170
PERF_F3	0,093	1,309	1,316
PERF_F4	0,053	1,313	1,311
PERF_F5	0,103	1,291	1,308

4.4. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu khẳng định rằng việc sử dụng MACS theo cách tương tác có đóng góp tích cực đến kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Điều này phù hợp với lập luận của Simons (1995), theo đó việc tăng cường đối thoại và trao đổi thông tin giúp doanh nghiệp nhận diện kịp thời cơ hội thị trường và điều chỉnh chiến lược linh hoạt, từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động.

Điểm khác biệt quan trọng của nghiên cứu này so với các nghiên cứu trước nằm ở việc mở rộng phạm vi phân tích từ đổi mới sáng tạo trong nội bộ tổ chức sang đổi mới sáng tạo mở. Cụ thể, các nghiên cứu trước chủ yếu xem sử dụng MACS theo cách tương tác như một cơ chế thúc đẩy năng lực đổi mới sáng tạo trong nội bộ tổ chức (Bisbe & Otley, 2004; Henri, 2006). Trong khi đó, nghiên cứu này cho thấy việc sử dụng MACS theo cách tương tác đóng vai trò như một cơ chế quản trị hỗ trợ dòng chảy tri thức giữa doanh nghiệp và các đối tác bên ngoài. Các cuộc thảo luận và trao đổi thông tin liên tục giúp doanh nghiệp chủ động theo dõi môi trường kinh doanh, tìm kiếm cơ hội và tiếp cận tri thức từ khách hàng, nhà cung cấp hoặc tổ chức nghiên cứu, qua đó nâng cao khả năng tiếp thu và tích hợp tri thức vào nội bộ doanh nghiệp. Đồng thời, cơ chế này cũng hỗ trợ nhà quản lý định hướng và ra quyết định trong việc chia sẻ, chuyển giao và thương mại hóa tri thức, từ đó mở rộng hợp tác với bên ngoài. Bên cạnh đó, kết quả này góp phần mở rộng các nghiên cứu về đổi mới sáng tạo mở trước đây, vốn chủ yếu tập trung vào việc hợp tác với bên ngoài hoặc năng lực hấp thụ của doanh nghiệp, nhưng chưa xem xét đầy đủ vai trò của cơ chế quản trị nội bộ.

Ngoài ra, năng lực đổi mới sáng tạo mở không chỉ góp phần gia tăng kết quả hoạt động kinh doanh mà còn đóng vai trò trung gian một phần giúp chuyển hóa việc sử dụng MACS theo cách tương tác đến kết quả hoạt động kinh doanh. Thông qua các cơ chế trao đổi thông tin và thảo luận chiến lược, MACS được sử dụng theo cách tương tác giúp doanh nghiệp nâng cao khả năng tiếp thu, tích hợp và khai thác tri thức từ các nguồn bên

ngoài. Những tri thức này sau đó được chuyển hóa thành các ý tưởng, sản phẩm hoặc quy trình mới, qua đó góp phần cải thiện kết quả hoạt động kinh doanh. Kết quả này phù hợp với khung lý thuyết nguồn lực – năng lực – kết quả (Le & Hoang, 2024; Wu, 2007). Tuy nhiên, nghiên cứu này đóng góp bằng cách làm rõ vai trò của một năng lực động cụ thể - năng lực đổi mới sáng tạo mở - thay vì tiếp cận năng lực động ở mức khái quát hoặc tập trung vào các năng lực động khác như trong các nghiên cứu trước.

5. Kết luận

Nghiên cứu này đã cung cấp bằng chứng thực nghiệm về vai trò của việc sử dụng MACS dựa trên khung LOC đối với năng lực đổi mới sáng tạo mở trong bối cảnh nền kinh tế mới nổi. Bên cạnh đó, nghiên cứu còn làm sáng tỏ hiệu ứng trung gian của năng lực đổi mới sáng tạo mở trong mối quan hệ giữa việc sử dụng MACS theo cách tương tác và kết quả hoạt động kinh doanh. Phát hiện này đóng góp thêm bằng chứng định lượng trong việc kiểm định khung lý thuyết nguồn lực – năng lực – kết quả.

Bên cạnh các đóng góp về mặt lý thuyết, nghiên cứu cũng đưa ra một số hàm ý quản trị thiết thực cho các nhà quản lý doanh nghiệp. Trước hết, MACS không nên chỉ được xem là công cụ giám sát và đánh giá hiệu quả, mà cần được sử dụng theo hướng tương tác nhằm thúc đẩy đổi mới chiến lược, chia sẻ thông tin và học hỏi tổ chức. Điều này giúp doanh nghiệp nhận diện cơ hội thị trường và khai thác hiệu quả các nguồn lực bên ngoài. Ngoài ra, năng lực đổi mới sáng tạo mở còn đóng vai trò là cơ chế chuyển hóa tác động của sử dụng MACS theo cách tương tác thành kết quả hoạt động kinh doanh. Do đó, các nhà quản lý cần tăng cường phát triển các năng lực hỗ trợ đổi mới sáng tạo mở, như xây dựng mạng lưới hợp tác và tiếp nhận tri thức từ bên ngoài, trong đó sử dụng MACS theo cách tương tác đóng vai trò nền tảng điều phối các hoạt động này gắn với mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp.

Mặc dù mang lại những đóng góp quan trọng, nghiên cứu vẫn tồn tại một vài hạn chế. Thứ nhất, vì mẫu được chọn theo phương pháp thuận tiện và quy mô nhỏ (n=262) nên có thể không đại diện hoàn toàn cho tổng thể. Thứ hai, dữ liệu cắt ngang nên chưa đánh giá được đầy đủ các quan hệ nhân quả theo thời gian. Cuối cùng, nghiên cứu chỉ tập trung vào việc sử dụng MACS theo cách tương tác mà chưa xem xét đôn bầy kiểm soát khác, do đó các nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng vấn đề này.

Tài liệu tham khảo

- BambuUP. (2023). *Báo cáo Hệ sinh thái đổi mới sáng tạo mở Việt Nam 2023*. <https://ebook.bambuup.com/OI-report-2023>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barros, R. S., & Ferreira, A. M. D. S. d. C. (2019). Bridging management control systems and innovation: the evolution of the research and possible research directions. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 16(3), 342-372. <https://doi.org/10.1108/QRAM-05-2017-0043>
- Bedford, D. S. (2015). Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance. *Management accounting research*, 28, 12-30. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.04.003>
- Bergman, J., Jantunen, A., & Saksa, J.-M. (2009). Enabling open innovation process through interactive methods: scenarios and group decision support systems. *International Journal of Innovation Management*, 13(01), 139-156. <https://doi.org/10.1142/S1363919609002224>
- Bisbe, J., Batista-Foguet, J.-M., & Chenhall, R. (2007). Defining management accounting constructs: A methodological note on the risks of conceptual misspecification. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7-8), 789-820. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2006.09.010>
- Bisbe, J., & Malagueño, R. (2009). The choice of interactive control systems under different innovation management modes. *European Accounting Review*, 18(2), 371-405. <https://doi.org/10.1080/09638180902863803>
- Bisbe, J., & Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, organizations and society*, 29(8), 709-737. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2003.10.010>

-
- Biswas, S. S. N., & Akroyd, C. (2022). Management control systems and the strategic management of innovation. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 19(5), 513-539. <https://doi.org/10.1108/QRAM-04-2021-0083>
- Bộ Chính trị (2024). *Nghị quyết số 57/NQ-TW về đột phá phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số quốc gia*. <https://tulieuvankien.dangcongsan.vn/he-thong-van-ban/van-ban-cua-dang/nghi-quyet-so-57-nqtw-ngay-22122024-cua-bo-chinh-tri-ve-dot-pha-phat-trien-khoa-hoc-cong-nghe-doi-moi-sang-tao-va-chuyen-11162>
- Bogers, M., Chesbrough, H., Heaton, S., & Teece, D. J. (2019). Strategic management of open innovation: A dynamic capabilities perspective. *California Management Review*, 62(1), 77-94. <https://doi.org/10.1177/00081256198851>
- Carrasco-Carvajal, O., Castillo-Vergara, M., & García-Pérez-de-Lema, D. (2023). Measuring open innovation in SMEs: an overview of current research. *Review of Managerial Science*, 17(2), 397-442. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00533-9>
- Cepeda, J., & Arias-Pérez, J. (2018). Information technology capabilities and organizational agility: The mediating effects of open innovation capabilities. *Multinational Business Review*, 27(2), 198-216. <https://doi.org/10.1108/MBR-11-2017-0088>
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
- Chenhall, R. H., & Moers, F. (2015). The role of innovation in the evolution of management accounting and its integration into management control. *Accounting, organizations and society*, 47, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2015.10.002>
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Review Press.
- Chesbrough, H. (2006). *Open innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation*. In: Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., West, J. (Eds.), *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. (Vol. 400). Oxford University Press Oxford. <https://doi.org/10.1093/oso/9780199290727.003.0001>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
- Henri, J.-F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), 529-558. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2005.07.001>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hosseini, S., Kees, A., Manderscheid, J., Röglinger, M., & Rosemann, M. (2017). What does it take to implement open innovation? Towards an integrated capability framework. *Business Process Management Journal*, 23(1), 87-107. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2016-0066>
- Huizingh, E. K. (2011). Open innovation: State of the art and future perspectives. *Technovation*, 31(1), 2-9. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2010.10.002>
- Hung, K.-P., & Chou, C. (2013). The impact of open innovation on firm performance: The moderating effects of internal R&D and environmental turbulence. *Technovation*, 33(10-11), 368-380. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2013.06.006>
- Huynh, D. C., Van Nguyen, P., Truong, G. Q., & Bui, T. Q. (2025). The Interplay of Government Support, Open Innovation, and Dynamic Capabilities: Driving Ambidexterity and Performance in Vietnam. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100621>
- Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of e-Collaboration*, 11(4), 1-10. <https://doi.org/10.4018/ijec.2015100101>
- Le, H. M., & Hoang, T. C. (2024). The Performance Implications of Management Control Systems and Dynamic Capabilities: Evidence from Vietnam. *Asian Academy of Management Journal*, 29(2), 33-64. <https://doi.org/10.1108/AAMJ-03-2024-0001>
-

- Lee, M.-J., & Roh, T. (2025). Digitalization capability and sustainable performance in emerging markets: mediating roles of in/out-bound open innovation and coopetition strategy. *Management Decision*, 63(8), 2796-2824. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2022-1398>
- Lu, C., Qi, Y., & Hao, S. (2024). Enhancing innovation performance of SMEs through open innovation and absorptive capacity: the moderating effect of business model. *Technology Analysis & Strategic management*, 36(10), 2907-2923. <https://doi.org/10.1080/09537325.2023.2177827>
- Müller-Stewens, B., Widener, S. K., Möller, K., & Steinmann, J.-C. (2020). The role of diagnostic and interactive control uses in innovation. *Accounting Organizations and Society*, 80, 101078. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2019.101078>
- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. *Management accounting research*, 31, 45-62. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.02.001>
- Phan Thu Trang (2024). Nghiên cứu định lượng mối quan hệ giữa đổi mới sáng tạo và hiệu quả xuất khẩu tại các doanh nghiệp Việt Nam. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, 30(327), 23-32. <https://doi.org/10.33301/JED.VI.1781>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied psychology*, 88(5), 879 - 903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business Press.
- Teece, D. J. (2020). Hand in glove: Open innovation and the dynamic capabilities framework. *Strategic Management Review*, 1(2), 233-253. <https://doi.org/10.1561/111.00000010>
- Trịnh Thị Nhuận & Trần Văn Trang (2023). Rào cản trong áp dụng đổi mới sáng tạo mở: Nghiên cứu thực nghiệm tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ trên địa bàn Hà Nội. *Tạp chí Khoa học Thương mại*, 103-116. <https://doi.org/10.54404/JTS.2023.175V.10>
- Trịnh Thị Nhuận & Trần Văn Trang. (2024). Tác động của đổi mới sáng tạo mở đến kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp công nghệ thông tin: Vai trò trung gian của năng lực hấp thụ. *Tạp chí Khoa học Thương mại*, 38-56. <https://doi.org/10.54404/JTS.2024.194V.03>
- Wang, Z., & Jiang, Z. (2020). How R&D originality affects open innovation under knowledge spillovers? *European Journal of Innovation Management*, 23(4), 604-628. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0276>
- Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7-8), 757-788. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.01.001>
- Wu, L.-Y. (2007). Entrepreneurial resources, dynamic capabilities and start-up performance of Taiwan's high-tech firms. *Journal of Business Research*, 60(5), 549-555. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.01.007>
- Zhang, H., Ma, Z., Liang, X., & Garrett, T. C. (2024). Antecedents and outcomes of open innovation over the past 20 years: A framework and meta-analysis. *Journal of product innovation management*, 41(4), 793-815. <https://doi.org/10.1111/jpim.12710>
- Zhou, H., Yuan Wang, K., Yao, Y., & Huang, K.-P. (2019). The moderating role of knowledge structure in the open innovation effect. *Management Decision*, 57(9), 2223-2238. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2017-0775>

***Tác giả liên hệ: Trần Thị Quanh. Email: tranthiquanh@qnu.edu.vn**