



ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ

NGUYỄN PHƯƠNG OANH

**HOÀN THIỆN KẾ TOÁN QUẢN TRỊ CHI PHÍ
TẠI TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN BẢO HIỂM
PETROLIMEX – PJICO**

TÓM TẮT ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ

Ngành: Kế toán

Mã số: 834 03 01

Đà Nẵng - 2025

**CÔNG TRÌNH ĐƯỢC HOÀN THÀNH TẠI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ, ĐHQĐN**

Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS. Đoàn Ngọc Phi Anh

Phản biện 1: PGS.TS. Hoàng Tùng

Phản biện 2: GS.TS. Chúc Anh Tú

Đề án tốt nghiệp được bảo vệ trước Hội đồng chấm Đề án tốt nghiệp
thạc sĩ Kế toán học tại Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng
vào ngày 01 tháng 11 năm 2025

Có thể tìm hiểu đề án tại:

- Thư viện trường Đại học Kinh tế, ĐHQĐN.

MỞ ĐẦU

1. Bối cảnh của đề tài

Trong giai đoạn hiện nay, thị trường bảo hiểm phi nhân thọ tại Việt Nam đang chứng kiến sự cạnh tranh khốc liệt giữa các doanh nghiệp trong và ngoài nước. Để tồn tại và phát triển bền vững, các doanh nghiệp bảo hiểm cần không chỉ tập trung mở rộng doanh thu mà còn phải quản trị chi phí một cách hiệu quả, minh bạch và kiểm soát được hiệu suất hoạt động của từng bộ phận.

Tổng Công ty Cổ phần Bảo hiểm Petrolimex (PJICO) là một trong những doanh nghiệp bảo hiểm phi nhân thọ lớn và lâu đời tại Việt Nam, với hơn 60 chi nhánh trên toàn quốc và doanh thu phí bảo hiểm gốc năm 2023 đạt hơn 4.000 tỷ đồng. Tuy nhiên, tỷ lệ chi phí quản lý/doanh thu bảo hiểm gốc vẫn ở mức cao (trên 21%) và hệ thống kế toán hiện tại của PJICO chủ yếu thiên về kế toán tài chính, chưa khai thác tối đa vai trò của kế toán quản trị chi phí trong việc phục vụ cho phân tích, lập kế hoạch và ra quyết định chiến lược.

Trong thực tế, công tác kế toán quản trị chi phí tại PJICO vẫn còn chưa được thiết kế đồng bộ giữa các chi nhánh, Công ty thành viên, chưa phân loại rõ chi phí theo tiêu chí quản trị (cố định/biến đổi, trực tiếp/gián tiếp, theo sản phẩm hay trung tâm trách nhiệm). Điều này gây khó khăn cho nhà quản trị trong việc phân tích hiệu quả hoạt động từng bộ phận, từng sản phẩm bảo hiểm, cũng như trong công tác kiểm soát và tối ưu hóa chi phí.

Bên cạnh đó, xu thế chuyển đổi số trong lĩnh vực bảo hiểm đang đặt ra yêu cầu bức thiết cho PJICO trong việc nâng cấp hệ thống thông tin kế toán, từ đó phục vụ tốt hơn cho công tác quản trị nội bộ. Trong đó, kế toán quản trị chi phí chính là nền tảng để doanh nghiệp hướng đến các mô hình quản trị tiên tiến như quản trị tinh

gọn, lập kế hoạch ngân sách linh hoạt và phân tích hiệu suất theo trung tâm trách nhiệm.

Xuất phát từ những yêu cầu thực tiễn nêu trên, việc nghiên cứu và đề xuất các giải pháp hoàn thiện kế toán quản trị chi phí tại Tổng Công ty Cổ phần Bảo hiểm Petrolimex (PJICO) không chỉ có ý nghĩa về mặt lý thuyết mà còn có giá trị thiết thực trong việc nâng cao hiệu quả điều hành, kiểm soát chi phí và cải thiện năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong bối cảnh thị trường bảo hiểm đang chuyển dịch mạnh mẽ theo hướng chuyên nghiệp và công nghệ hóa.

2. Mục tiêu của đề tài

Mục tiêu của đề tài là đánh giá thực trạng tổ chức kế toán quản trị chi phí tại Tổng Công ty Cổ phần Bảo hiểm Petrolimex (PJICO), từ đó đề xuất các giải pháp hoàn thiện kế toán quản trị chi phí tại Tổng Công ty Cổ phần Bảo hiểm Petrolimex (PJICO) để phù hợp với đặc điểm hoạt động và định hướng phát triển Tổng Công ty Cổ phần Bảo hiểm Petrolimex

3. Phạm vi nghiên cứu

Phạm vi không gian: Đề tài tập trung nghiên cứu và đánh giá thực trạng kế toán quản trị chi phí tại Tổng Công ty Cổ phần Bảo hiểm Petrolimex (PJICO)

Phạm vi thời gian: Nghiên cứu thực trạng chủ yếu trong giai đoạn 2023-2024.

4. Tầm quan trọng và tác động của đề tài

- Tầm quan trọng của đề tài

+ Việc hoàn thiện kế toán quản trị chi phí sẽ giúp PJICO tăng cường năng lực quản trị nội bộ, kiểm soát tốt hơn các khoản chi phí phát sinh, từ đó nâng cao hiệu quả kinh doanh, tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường bảo hiểm phi nhân thọ.

+ Đề tài có giá trị thiết thực với **Tổng Công ty Cổ phần Bảo hiểm Petrolimex (PJICO)** trong việc hoàn thiện hệ thống kế toán quản trị chi phí nhằm:

+ Tăng cường năng lực kiểm soát và sử dụng hiệu quả các khoản chi phí;

+ Cung cấp thông tin kịp thời, chính xác phục vụ lập kế hoạch, kiểm soát và ra quyết định;

+ Giảm tỷ lệ chi phí quản lý/doanh thu, từ đó **nâng cao năng lực cạnh tranh và lợi nhuận** cho Công ty.

+ Các giải pháp được đề xuất bám sát thực tiễn hoạt động của PJICO, có tính khả thi cao và có thể triển khai theo từng giai đoạn với nguồn lực phù hợp.

5. Kết cấu đề án

Kết cấu đề án được chia thành 2 phần ngoài phần mở đầu, các danh mục, kết luận, phụ lục và tài liệu tham khảo. Cụ thể như sau:

Chương 1: Thực trạng kế toán quản trị chi phí tại Tổng Công ty Cổ phần Bảo hiểm Petrolimex.

Chương 2: Giải pháp hoàn thiện kế toán quản trị chi phí tại Tổng Công ty Cổ phần Bảo hiểm Petrolimex.

CHƯƠNG 1: THỰC TRẠNG KẾ TOÁN QUẢN TRỊ CHI PHÍ TẠI TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN BẢO HIỂM PETROLIMEX (PJICO)

1.1. Giới thiệu về Tổng Công ty Cổ phần Bảo hiểm Petrolimex (PJICO)

1.1.1. Thông tin chung

1.1.2. Lĩnh vực hoạt động

1.1.3. Cơ cấu tổ chức

1.1.4. Định hướng phát triển

Kết quả hoạt động kinh doanh của PJICO trong giai đoạn 2023-2024 thể hiện một xu hướng tăng trưởng tích cực và ổn định trên tất cả các chỉ tiêu quan trọng, phản ánh hiệu quả quản lý và khả năng thích ứng tốt Tổng Công ty Cổ phần Bảo hiểm Petrolimex trong bối cảnh thị trường bảo hiểm phi nhân thọ Việt Nam đầy thách thức. Tổng doanh thu tăng từ 4.850 tỷ đồng năm 2023 lên 5.279 tỷ đồng năm 2024, đạt mức tăng trưởng 8,8%, cao hơn đáng kể so với mức tăng trưởng bình quân của thị trường bảo hiểm phi nhân thọ trong cùng kỳ, cho thấy PJICO đã mở rộng thành công thị phần và tăng cường hiệu quả khai thác các cơ hội kinh doanh. Từ đó, PJICO đặt mục tiêu đến năm 2030 sẽ trở thành doanh nghiệp bảo hiểm phi nhân thọ hàng đầu về hiệu quả hoạt động, với định hướng phát triển bền vững, lấy công nghệ và con người làm trọng tâm.

1.1.5. Đặc điểm tổ chức kế toán tại Tổng Công ty Cổ phần Bảo hiểm Petrolimex

Hệ thống kế toán và chuẩn mực áp dụng: Công ty áp dụng chế độ kế toán theo Thông tư 200/2014/TT-BTC, sử dụng phần mềm ERP (Financial Technology Solution – FTS) kết nối toàn hệ thống để ghi nhận, xử lý và tổng hợp dữ liệu. Tuy nhiên, phần mềm hiện chủ

yếu đáp ứng yêu cầu báo cáo tài chính và nghĩa vụ thuế, chưa tích hợp đầy đủ các module phục vụ kế toán quản trị chi phí chuyên sâu.

Đặc điểm hạch toán và báo cáo: Công tác hạch toán chi phí theo yếu tố kế toán tài chính (chi phí lương, dịch vụ mua ngoài, khấu hao, dự phòng nghiệp vụ bảo hiểm, ...). Báo cáo được lập định kỳ để phục vụ nhu cầu quản lý và kiểm toán. Đối với nhu cầu quản trị, các báo cáo nội bộ tổng hợp chi phí và doanh thu theo từng khối nghiệp vụ.

1.2. Thực trạng công tác kế toán quản trị chi phí tại Tổng Công ty Cổ phần Bảo hiểm Petrolimex (PJICO)

1.2.1. Phân loại chi phí tại Tổng Công ty Cổ phần Bảo hiểm Petrolimex

Phân tích bảng tỷ trọng các khoản mục chi phí cho thấy chi phí nghiệp vụ bảo hiểm chiếm tỷ trọng áp đảo với 70,1% tổng chi phí năm 2024, mặc dù giảm nhẹ từ 72,3% năm 2023, phản ánh đúng bản chất hoạt động cốt lõi Tổng Công ty Cổ phần Bảo hiểm Petrolimex bảo hiểm khi phần lớn chi phí tập trung vào việc thực hiện các nghĩa vụ bảo hiểm như chi trả bồi thường, hoa hồng đại lý và trích lập dự phòng nghiệp vụ. Chi phí nhân công tăng mạnh, chiếm 25,6% tổng chi phí năm 2024, thể hiện chiến lược đầu tư mạnh mẽ vào nguồn nhân lực trong giai đoạn chuyển đổi số toàn diện của PJICO. Do PJICO đã triển khai lộ trình chuyển đổi số 2023-2028 với đối tác FPT Digital, nâng cao năng lực và kỹ năng của đội ngũ, đồng thời tăng lương để thu hút và giữ chân nhân tài trong bối cảnh cạnh tranh nhân lực ngày càng khốc liệt trong ngành tài chính bảo hiểm. Chi phí dịch vụ mua ngoài và Chi phí khấu hao tài sản cố định ghi nhận mức tăng trưởng cao do chi phí dịch vụ công nghệ thông tin đầu tư vào hạ tầng số và các giải pháp công nghệ tiên tiến.

1.2.2. Lập dự toán chi phí tại Tổng Công ty Cổ phần Bảo hiểm Petrolimex

Cơ sở xây dựng dự toán chi phí tại PJICO được thiết lập dựa trên ba trụ cột chính, bao gồm kết quả thực hiện của năm trước với các chỉ số về doanh thu và chi phí từng nghiệp vụ bảo hiểm, chỉ tiêu kế hoạch khai thác bảo hiểm do Hội đồng Quản trị giao phó, và hệ thống định mức chi phí nội bộ bao gồm hoa hồng đại lý cũng như chi phí bồi thường dự kiến.

Bảng 1.3 cho thấy phương pháp lập dự toán hiện tại của Tổng PJICO vẫn dựa chủ yếu vào kinh nghiệm và kết quả thực hiện của năm trước, thiếu tính khoa học và không phản ánh được những thay đổi động của môi trường kinh doanh. Điều này được minh chứng qua việc chi phí liên tục vượt ngân sách với mức vượt 1,7% năm 2023 và tăng lên 4,2% năm 2024, trong đó chi phí nhân công vượt dự toán 5,6-5,7% và chi phí bồi thường vượt 7% năm 2023 do các yếu tố bất khả kháng như thiên tai và biến động thị trường mà hệ thống dự toán dựa trên kinh nghiệm không thể lường trước được. Việc thiếu công cụ phân tích chuyên sâu khiến Tổng PJICO không thể xây dựng các kịch bản dự báo đa chiều và đánh giá tác động của các yếu tố rủi ro một cách định lượng, dẫn đến những sai lệch đáng kể giữa dự toán và thực tế, đặc biệt nghiêm trọng ở các khoản mục có tính biến động cao như hoạt động tài chính và chi phí liên quan đến rủi ro bảo hiểm. Hệ thống dự toán cũng chưa linh hoạt khi Tổng PJICO thực hiện dự toán chỉ một lần trong năm mà không có cơ chế điều chỉnh theo tình hình thực tế, khiến Công ty không thể phản ứng kịp thời với những biến động của thị trường và môi trường kinh doanh. Cùng với việc thiếu hoàn toàn cơ chế theo dõi và cảnh báo sớm khi chi phí có xu hướng vượt ngân sách hoặc phát sinh bất

thường, dẫn đến tình trạng chỉ phát hiện được sự chênh lệch khi đã kết thúc năm tài chính thay vì có thể can thiệp và điều chỉnh kịp thời trong quá trình thực hiện.

1.2.3. Hạch toán chi phí tại Tổng Công ty Cổ phần Bảo hiểm Petrolimex

Công tác hạch toán chi phí tại Tổng PJICO được tổ chức theo mô hình kết hợp giữa tập trung và phân tán, với Ban Tài chính Kế toán đóng vai trò chủ đạo trong việc thiết lập quy trình, chuẩn mực và giám sát thực hiện trên toàn hệ thống các đơn vị thành viên, đảm bảo tính thống nhất và tuân thủ nghiêm ngặt các quy định pháp luật trong lĩnh vực bảo hiểm. Hệ thống hạch toán này được hỗ trợ bởi đội ngũ kế toán chuyên nghiệp và trình độ cao, có khả năng xử lý các nghiệp vụ phức tạp đặc thù của ngành bảo hiểm phi nhân thọ với quy mô doanh thu 5.279 tỷ đồng năm 2024.

Hiện nay, công tác hạch toán chi phí tại PJICO được thực hiện trên hệ thống phần mềm ERP (FTS) hiện đại do Ban Tài chính Kế toán tại Tổng Công ty quản lý tập trung, tạo ra một hệ thống tự động hóa toàn diện để chuẩn hóa quy trình từ cấp đơn bảo hiểm, thu phí, xuất hóa đơn điện tử đến hạch toán kế toán trên toàn hệ thống. Hệ thống này đã đạt được hiệu quả đáng kể khi giúp tự động hóa 80% quy trình xử lý hóa đơn, giảm thời gian xử lý từ 15 phút xuống 3 phút mỗi hóa đơn, và tiết kiệm 6.000 giờ lao động mỗi tháng trong bộ phận tài chính kế toán, đồng thời đạt độ chính xác 99.9% trong xử lý tự động. Hệ thống FTS giúp tự động ghi nhận dữ liệu tài chính theo thời gian thực, đảm bảo sự đồng bộ và minh bạch trong tất cả các giao dịch từ các đơn vị thành viên, từ đó hỗ trợ công tác kế toán được thực hiện một cách nhất quán và kịp thời hơn. Cuối mỗi kỳ kế toán, toàn bộ chi phí từ các đơn vị sẽ được tổng hợp tự động để lập

báo cáo tài chính hợp nhất, cung cấp cái nhìn tổng thể và chính xác về kết quả kinh doanh của toàn Công ty.

Về phương pháp hạch toán, PJICO áp dụng nghiêm túc các chuẩn mực kế toán Việt Nam và các quy định chuyên ngành của Bộ Tài chính dành riêng cho doanh nghiệp bảo hiểm, bao gồm Thông tư 200/2014/TT-BTC và các văn bản hướng dẫn cụ thể về kế toán bảo hiểm. Chi phí được phân loại theo nhiều tiêu chí khác nhau một cách khoa học và hệ thống, bao gồm chi phí hoạt động kinh doanh bảo hiểm trực tiếp như chi phí bồi thường và quyền lợi bảo hiểm, chi phí dự phòng nghiệp vụ với tổng giá trị 602 tỷ đồng năm 2024, hoa hồng đại lý trực tiếp 615 tỷ đồng, và chi phí hoạt động gián tiếp như chi phí quản lý trung tâm, chi phí nhân sự 1.353 tỷ đồng, chi phí marketing và truyền thông. Đặc biệt quan trọng, với tính chất đặc thù của ngành bảo hiểm theo mô hình “thu phí trước, chi trả sau”, PJICO quản lý chặt chẽ các khoản dự phòng bồi thường chưa thanh toán và dự phòng nghiệp vụ khác, đảm bảo tuân thủ đầy đủ các quy định về an toàn tài chính và khả năng thanh toán của doanh nghiệp bảo hiểm.

1.2.4. Phân tích chi phí tại Tổng Công ty Cổ phần Bảo hiểm Petrolimex

Trong phân tích theo cấu trúc loại hình, PJICO chia chi phí thành hai nhóm chính bao gồm chi phí trực tiếp kinh doanh bảo hiểm và chi phí khai thác. Chi phí trực tiếp kinh doanh bao gồm chi phí bồi thường - khoản mục quan trọng nhất phản ánh nghĩa vụ thanh toán cho khách hàng, chi phí hoa hồng đại lý thể hiện chi phí phân phối qua kênh trung gian, và chi phí dự phòng nghiệp vụ đảm bảo khả năng chi trả các rủi ro tiềm ẩn. Chi phí khai thác được phân chia thành chi phí bán hàng liên quan đến hoạt động tiếp thị và chi phí

quản lý doanh nghiệp bao gồm lương quản lý, chi phí văn phòng, và các khoản chi phí hành chính khác.

Về phân tích theo dòng sản phẩm, PJICO đã áp dụng phương pháp theo dõi chi phí cho dòng sản phẩm cụ thể như bảo hiểm xe cơ giới, bảo hiểm kỹ thuật, bảo hiểm tài sản và hỗn hợp, bảo hiểm hàng hải, bảo hiểm hàng không và bảo hiểm sửa chữa và du lịch trong các thuyết minh BCTC hoặc báo cáo quản trị nội bộ.

Nội dung các báo cáo phân tích chi phí hiện tại tập trung vào bốn khía cạnh chính: so sánh chi phí thực tế với dự toán đã được phê duyệt trên toàn Tổng Công ty nhằm đánh giá mức độ tuân thủ ngân sách, tính toán các chỉ tiêu quan trọng như tỷ lệ chi phí khai thác trên doanh thu bảo hiểm gốc và tỷ lệ chi phí quản lý trên tổng doanh thu, tổng hợp và báo cáo kết quả chi phí toàn Công ty, và đánh giá mức độ hoàn thành kế hoạch tài chính đã đề ra. Các báo cáo này được sử dụng như công cụ quan trọng để ban lãnh đạo theo dõi tình hình tài chính và đưa ra các quyết định điều hành phù hợp.

Mặc dù PJICO đã phân tích chi phí theo từng dòng sản phẩm, hệ thống công nghệ thông tin hiện tại chưa được thiết kế để theo dõi và phân bổ chi phí theo nhiều tiêu chí đồng thời (vừa theo sản phẩm, vừa theo kênh), dẫn đến PJICO chưa thực hiện phân tích chi phí theo từng kênh phân phối cụ thể như đại lý, dẫn đến việc không thể xác định được kênh nào hiệu quả nhất về mặt chi phí. Thiếu thông tin này khiến việc phân bổ nguồn lực và xây dựng chiến lược kênh phân phối không được tối ưu. Thêm vào đó, quy trình kế toán hiện tại chưa có hệ thống mã hóa chi phí đủ chi tiết để phân biệt chi phí phát sinh từ từng kênh. Bên cạnh đó, PJICO chưa thực hiện phân tích chi phí theo từng trung tâm trách nhiệm cụ thể trong từng chi nhánh, thiếu hệ thống phân cấp quản lý chi phí và trách nhiệm rõ

ràng. Các chi nhánh chưa được phân chia thành các trung tâm chi phí độc lập với người chịu trách nhiệm cụ thể, quy trình báo cáo từ chi nhánh lên Tổng Công ty chưa yêu cầu phân tích chi tiết theo từng bộ phận. Điều này làm giảm khả năng kiểm soát chi phí ở cấp độ vận hành và khó xác định được đơn vị nào đang vận hành hiệu quả nhất. Ví dụ, khi chi phí quản lý tại chi nhánh Hà Nội tăng 25% so với cùng kỳ, Công ty không thể xác định nguyên nhân là do phòng kinh doanh, phòng kỹ thuật hay phòng hành chính gây ra.

Hạn chế là việc phân tích chi phí chỉ dừng lại ở mức so sánh chênh lệch tổng hợp giữa thực tế và kế hoạch, mà chưa đi sâu phân tích nguyên nhân biến động theo các yếu tố như giá cả, sản lượng và hiệu suất. Khi chi phí bồi thường của bảo hiểm xe cơ giới tăng 20% so với cùng kỳ, Công ty không thể xác định nguyên nhân là do số vụ tai nạn tăng (yếu tố sản lượng), mức bồi thường bình quân tăng (yếu tố giá), hay do chất lượng thẩm định giảm (yếu tố hiệu suất). Nhân viên kế toán còn thiếu phương pháp luận, chưa được đào tạo về các kỹ thuật phân tích chi phí nâng cao phù hợp với đặc thù ngành bảo hiểm. Hệ thống báo cáo hiện tại được thiết kế theo hướng tuân thủ pháp lý hơn là phục vụ quản trị. PJICO chưa xây dựng được hệ thống cảnh báo sớm khi chi phí vượt ngưỡng ngân sách hoặc biến động bất thường. Các sai lệch chỉ được phát hiện trong báo cáo định kỳ cuối quý, thay vì được cảnh báo kịp thời để có biện pháp điều chỉnh.

1.2.5. Báo cáo về chi phí tại Tổng Công ty Cổ phần Bảo hiểm Petrolimex

Công tác báo cáo chi phí tại PJICO được Ban Tài chính Kế toán xử lý thông tin và xây dựng hệ thống báo cáo dựa trên ngân sách, kế hoạch và định mức đã được thiết lập. Các báo cáo này tạo nền tảng để đo lường hiệu quả chi phí trong hoạt động kinh doanh

bảo hiểm, từ đó cung cấp thông tin cho Ban Tổng Giám đốc và Hội đồng Quản trị trong việc đưa ra các quyết định kinh doanh và đầu tư chiến lược.

Các báo cáo đánh giá hiệu quả chi phí được PJICO áp dụng hiện tại tương đối đơn giản, chủ yếu dựa trên việc so sánh các con số thực tế với kế hoạch đã đề ra theo từng kỳ báo cáo. Công ty thực hiện tính toán một số chỉ số cơ bản như tỷ lệ chi phí khai thác trên doanh thu bảo hiểm gốc, tỷ lệ chi phí quản lý trên tổng doanh thu, và theo dõi biến động của các khoản mục chi phí chính qua các quý. Việc đánh giá chủ yếu tập trung vào việc xác định mức độ chênh lệch giữa thực tế và kế hoạch, từ đó đưa ra nhận định về hiệu quả kiểm soát chi phí. Hệ thống báo cáo đánh giá hiệu quả chi phí tại PJICO được thiết kế theo cấu trúc tương đối cơ bản, với báo cáo tổng hợp theo từng dòng sản phẩm chính và theo từng chi nhánh. Các báo cáo này chủ yếu trình bày dưới dạng bảng số liệu với một số biểu đồ đơn giản, cung cấp cái nhìn tổng quan về tình hình chi phí. Báo cáo năm 2024 cho thấy tỷ lệ chi phí khai thác trên doanh thu bảo hiểm gốc duy trì ổn định ở mức 18,5%, trong khi tỷ lệ chi phí quản lý trên tổng doanh thu cải thiện từ 9,28% xuống 8,29%. Tuy nhiên, các báo cáo này chưa đi sâu phân tích nguyên nhân biến động hoặc so sánh hiệu quả giữa các yếu tố tác động khác nhau.

Quy trình lập báo cáo chưa được phân biệt rõ ràng giữa mục đích tuân thủ pháp luật và mục đích quản trị, các báo cáo kế toán hiện hành chủ yếu chỉ được thiết kế để phục vụ mục đích báo cáo tài chính tuân thủ pháp luật, thiếu các báo cáo chuyên sâu phục vụ đánh giá hiệu quả sử dụng chi phí. Điều này dẫn đến tình trạng thông tin được cung cấp chưa đáp ứng đầy đủ nhu cầu quản trị nội bộ và ra quyết định chiến lược. Ví dụ như báo cáo tài chính chỉ thể hiện tổng

chi phí bồi thường và tổng chi phí khai thác ở mức tổng hợp, nhưng không cung cấp thông tin về chi phí bồi thường trung bình cho một vụ tai nạn xe cơ giới, chi phí xử lý một hồ sơ bảo hiểm, hay hiệu quả chi phí được phân tích sâu theo từng tiêu chí cụ thể.

Công ty cũng thiếu hệ thống chỉ tiêu đánh giá hiệu quả chi phí chuyên sâu và toàn diện như chi phí bình quân trên đơn vị sản phẩm, chi phí xử lý trung bình cho từng loại nghiệp vụ, hay các chỉ số đo lường hiệu quả hoạt động cụ thể. Mặc dù PJICO có theo dõi một số chỉ tiêu cơ bản như tỷ lệ chi phí khai thác trên doanh thu, nhưng chưa phát triển được hệ thống đo lường hiệu quả toàn diện và có tính so sánh cao. Hiện nay, khi đánh giá hiệu quả các sản phẩm bảo hiểm, Công ty chỉ có thông tin tổng hợp về doanh thu và chi phí theo từng dòng sản phẩm, nhưng không thể tính toán được chi phí trung bình để thu được một đơn vị phí bảo hiểm, chi phí xử lý một khiếu nại bồi thường, hay tỷ lệ chi phí quản lý rủi ro trên tổng chi phí cho từng sản phẩm cụ thể. Nguyên nhân của vấn đề này là nhân lực kế toán quản trị chưa được đào tạo chuyên sâu về các kỹ thuật đo lường hiệu quả chi phí hiện đại. Đồng thời, hệ thống công nghệ thông tin hiện tại chưa có khả năng tính toán và theo dõi tự động các chỉ tiêu phức tạp.

Do hạn chế về công nghệ thông tin và hệ thống mã hóa chi phí chưa đủ chi tiết để phân bổ chính xác chi phí theo từng tiêu chí cụ thể, các báo cáo chưa thể cung cấp thông tin chi tiết về hiệu quả từng kênh phân phối như đại lý, bán chéo bảo hiểm qua ngân hàng hay bán trực tiếp. Thông tin cung cấp cho quản lý cấp cao chưa đầy đủ và chi tiết để đánh giá hiệu quả theo từng kênh phân phối, từng trung tâm trách nhiệm, hay phân tích nguyên nhân biến động chi phí một cách cụ thể.

1.3. Đánh giá thực trạng công tác kế toán quản trị chi phí tại Tổng Công ty Cổ phần Bảo hiểm Petrolimex (PJICO)

1.3.1. Những kết quả đạt được trong công tác kế toán quản trị chi phí tại Tổng Công ty Cổ phần Bảo hiểm Petrolimex (PJICO)

PJICO đã xây dựng được hệ thống kế toán quản trị chi phí cơ bản tuân thủ đầy đủ các quy định của Bộ Tài chính về kế toán doanh nghiệp bảo hiểm. Công ty đã thực hiện phân loại chi phí theo cấu trúc hai nhóm chính gồm chi phí trực tiếp kinh doanh bảo hiểm (chi phí bồi thường, chi phí hoa hồng đại lý, chi phí dự phòng nghiệp vụ) và chi phí khai thác (chi phí bán hàng, chi phí quản lý doanh nghiệp). Đặc biệt, PJICO đã tiến xa hơn bằng việc theo dõi chi phí theo từng dòng sản phẩm bảo hiểm cụ thể như bảo hiểm xe cơ giới, bảo hiểm kỹ thuật, bảo hiểm tài sản và hỗn hợp, bảo hiểm hàng hải, bảo hiểm hàng không và bảo hiểm sửa chữa và du lịch, tạo cơ sở ban đầu cho việc đánh giá hiệu quả kinh doanh của từng nghiệp vụ.

Kết quả kiểm soát chi phí của PJICO trong năm 2024 thể hiện những thành tựu đáng ghi nhận. Tỷ lệ chi phí khai thác trên doanh thu bảo hiểm gốc được duy trì ổn định ở mức 18,5%, phản ánh khả năng kiểm soát hiệu quả các khoản chi phí vận hành.

PJICO đã thiết lập được hệ thống báo cáo chi phí định kỳ theo quý và năm, cung cấp thông tin quan trọng cho Ban Tổng Giám đốc và Hội đồng Quản trị. Các báo cáo này tập trung vào việc so sánh chi phí thực tế với dự toán đã được phê duyệt, tính toán các chỉ tiêu quan trọng như tỷ lệ chi phí khai thác trên doanh thu bảo hiểm gốc và tỷ lệ chi phí quản lý trên tổng doanh thu. Công ty đã triển khai phân tích chi phí theo ba chiều độ: theo loại hình chi phí, theo dòng sản phẩm và theo địa bàn kinh doanh, tạo cơ sở thông tin cho việc đánh giá hiệu quả hoạt động tại các đơn vị thành viên.

Ban Tài chính Kế toán của PJICO đã được tổ chức theo mô hình tập trung với đội ngũ nhân viên có trình độ chuyên môn vững vàng về kế toán tài chính và hiểu biết cơ bản về nghiệp vụ bảo hiểm. Công ty đã xây dựng được quy trình thu thập, xử lý và báo cáo thông tin chi phí tương đối ổn định, đảm bảo tính tuân thủ với các quy định pháp luật và đáp ứng yêu cầu báo cáo cho các cơ quan quản lý nhà nước.

PJICO đã đầu tư hệ thống phần mềm kế toán cơ bản hỗ trợ việc ghi nhận, tổng hợp và lập báo cáo chi phí. Hệ thống này cho phép theo dõi chi phí theo các tài khoản kế toán quy định, tạo điều kiện cho việc lập báo cáo tài chính đúng hạn và chính xác theo yêu cầu của pháp luật.

1.3.2. Những hạn chế trong công tác kế toán quản trị chi phí tại Tổng Công ty Cổ phần Bảo hiểm Petrolimex (PJICO)

Bảng 1.1: Đánh giá tổng quan các hạn chế trong công tác kế toán quản trị chi phí tại PJICO cần giải quyết

Nội dung	Vấn đề thực tế tại PJICO cần giải quyết	Đánh giá
Phân loại chi phí	- Theo yếu tố kế toán tài chính, chưa theo tiêu chí quản trị (cố định/biến đổi, trực tiếp/gián tiếp...) Chưa có báo cáo chi phí chi tiết theo từng hợp đồng, từng khách hàng hoặc từng kênh khai thác (đại lý, bán chéo bảo hiểm qua ngân hàng). Các chi phí chung (chi phí quản lý, văn phòng, đào tạo) hiện được tập hợp chung tại Tổng Công ty, chưa được phân bổ cụ thể về các	Chưa phù hợp

Nội dung	Vấn đề thực tế tại PJICO cần giải quyết	Đánh giá
	trung tâm trách nhiệm (Công ty thành viên, chi nhánh trực thuộc, phòng ban), gây khó khăn cho việc kiểm soát hiệu quả từng đơn vị.	
Lập dự toán chi phí	- Dựa trên kinh nghiệm, không linh hoạt, thiếu công cụ phân tích, thiếu công cụ phân tích chuyên sâu. Chưa có cơ chế theo dõi và cảnh báo sớm khi chi phí vượt ngân sách hoặc phát sinh bất thường, dẫn đến hạn chế trong việc kiểm soát và điều chỉnh chi phí kịp thời. - Các khoản chi phí quản lý và chi phí vận hành khác chưa áp dụng các phương pháp lập ngân sách linh hoạt hay ngân sách theo hoạt động Hiện tại PJICO chưa áp dụng các phương pháp quản lý ngân sách hiện đại như ngân sách linh hoạt hay ngân sách theo hoạt động, khiến cho việc dự toán thiếu tính thích ứng với những biến động của môi trường kinh doanh. Khiến Tổng PJICO gặp khó khăn trong việc đánh giá chính xác hiệu quả hoạt động khi các điều kiện thị trường thay đổi, đặc biệt trong bối cảnh ngành bảo hiểm phi nhân thọ Việt Nam đang chịu tác động từ nhiều yếu tố bất định như thiên tai, thay đổi quy định pháp lý và cạnh tranh gia tăng. Công ty chưa có cơ chế theo dõi và cảnh báo sớm khi chi phí vượt ngân sách hoặc có những biến động	Thiếu khoa học

Nội dung	Vấn đề thực tế tại PJICO cần giải quyết	Đánh giá
	bất thường, dẫn đến những hạn chế đáng kể trong khả năng kiểm soát và điều chỉnh chi phí một cách kịp thời, có thể gây ảnh hưởng tiêu cực đến kết quả kinh doanh và khả năng cạnh tranh Tổng Công ty Cổ phần Bảo hiểm Petrolimex trong dài hạn.	
Hạch toán chi phí	- Ghi nhận thủ công, hệ thống mã chi phí chưa đa chiều - Đối với các chi phí nghiệp vụ bảo hiểm (như bồi thường, hoa hồng), chưa thực hiện hạch toán chi tiết đến từng hợp đồng bảo hiểm, từng kênh phân phối hay từng trung tâm trách nhiệm. - Một số nghiệp vụ vẫn được xử lý thủ công trên Excel trước khi nhập vào FTS, đặc biệt là các chi phí phát sinh nhỏ lẻ hoặc chi phí tạm ứng. Điều này làm chậm quá trình tổng hợp và khó đảm bảo tính kịp thời của thông tin.	Thiếu chính xác
Phân tích chi phí	- Ít thực hiện, chưa theo sản phẩm, kênh, trung tâm trách nhiệm - Chưa lập báo cáo phân tích chi phí theo từng kênh phân phối (đại lý, bảo hiểm qua ngân hàng, trực tiếp) hoặc từng chi nhánh, chưa thực hiện phân tích nguyên nhân biến động chi phí (theo yếu tố giá, sản lượng, hiệu suất), mà chỉ dừng ở	Thiếu chiều sâu

Nội dung	Vấn đề thực tế tại PJICO cần giải quyết	Đánh giá
	mức chênh lệch tổng hợp, thiếu cơ chế cảnh báo sớm khi chi phí vượt ngưỡng ngân sách hoặc biến động bất thường.	
Báo cáo chi phí	- Các báo cáo kế toán hiện hành chủ yếu phục vụ báo cáo tài chính, thiếu báo cáo chuyên sâu phục vụ đánh giá hiệu quả sử dụng chi phí. - Không có hệ thống chỉ tiêu đánh giá hiệu quả chi phí như: chi phí bình quân/đơn vị sản phẩm, tỷ lệ chi phí khai thác/doanh thu, tỷ lệ chi phí bồi thường/doanh thu phí... - Thông tin cung cấp cho quản lý cấp cao chưa đầy đủ để đánh giá hiệu quả từng sản phẩm, đơn vị hoặc kênh phân phối.	Hạn chế

1.3.3. Nguyên nhân của hạn chế

Bảng 1.2: Tóm tắt hạn chế - nguyên nhân hạn chế

Hạn chế chính	Nguyên nhân chính
Không biết được chi phí cố định/biến đổi để lập ngân sách hợp lý	Phân loại chi phí chưa hợp lý
Không phân tích được chi phí theo trung tâm trách nhiệm	Hệ thống mã chi phí không đồng nhất
Không có báo cáo trực quan, mất thời gian	Phần mềm thiếu module quản lý

Hạn chế chính	Nguyên nhân chính
gian tổng hợp thủ công	trị
Không biết sản phẩm nào đang hiệu quả, dẫn đến sai chiến lược	Thiếu báo cáo phân tích chi phí theo sản phẩm
Thiếu kỹ năng lập dự toán, phân tích biến động và kiểm soát ngân sách	Kế toán chưa được đào tạo chuyên sâu

1.3.4. Thách thức

- *Thách thức đối với hiệu quả hoạt động và chi phí*
- *Thách thức đối với ra quyết định và chiến lược*
- *Thách thức đối với khả năng cạnh tranh*
- *Thách thức đối với kiểm soát nội bộ và quản trị rủi ro*

CHƯƠNG 2: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN KẾ TOÁN QUẢN TRỊ CHI PHÍ TẠI TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN BẢO HIỂM PETROLIMEX (PJICO)

2.1. Mục tiêu đề xuất giải pháp hoàn thiện kế toán quản trị chi phí tại Tổng Công ty cổ phần bảo hiểm Petrolimex (PJICO)

Mục tiêu tổng quát

Xây dựng hệ thống kế toán quản trị chi phí phù hợp với đặc thù bảo hiểm phi nhân thọ, hỗ trợ nhà quản trị kiểm soát chi phí, lập kế hoạch tài chính và phân tích hiệu quả kinh doanh, từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh và duy trì vị thế top 5 trên thị trường.

2.2. Cơ sở lý thuyết và thực tiễn

2.2.1. Cơ sở lý thuyết

Các giải pháp hoàn thiện kế toán quản trị chi phí tại PJICO được xây dựng trên nền tảng của các lý thuyết, mô hình và khái niệm kinh điển trong kế toán quản trị, quản trị chi phí và quản lý hiệu quả hoạt động trong doanh nghiệp dịch vụ.

2.2.1.1. Chi phí

2.2.1.2. Quản trị chi phí

Có thể thấy việc quản trị chi phí là sự kết hợp của quá trình phức tạp gồm nhiều giai đoạn bao gồm tập hợp chi phí, tính toán, phân tích và kiểm soát để cung cấp cho các cấp quản trị những thông tin về chi phí và hiệu quả sử dụng chi phí trong quá trình điều hành hoạt động kinh doanh của một đơn vị.

2.2.1.3. Kế toán quản trị chi phí

2.2.1.4. Nhiệm vụ của kế toán quản trị chi phí

2.2.1.5. Phân loại chi phí theo tiêu chí quản trị

Theo hành vi chi phí

Theo yêu cầu sử dụng chi phí trong việc lựa chọn phương án kinh doanh

Theo mối quan hệ với đối tượng chịu chi phí:

Theo chức năng quan hệ với báo cáo tài chính:

2.2.1.2. Lý thuyết ngẫu nhiên

2.2.2. Cơ sở pháp lý tại Việt Nam

Luật Kế toán số 88/2015/QH13

Thông tư số 200/2014/TT-BTC

Thông tư 133/2016/TT-BTC về chế độ kế toán doanh nghiệp vừa và nhỏ

Chuẩn mực Kế toán Việt Nam (VAS) hiện hành: VAS 02 - Hàng tồn kho, VAS 03 - Tài sản cố định hữu hình, ..

Các Luật Thuế (TNDN, GTGT)

Đề án chuyển đổi số ngành bảo hiểm đến năm 2030

2.3. Nội dung cụ thể của giải pháp đề xuất

2.3.1. Hoàn thiện phân loại chi phí

Xây dựng hệ thống phân bổ chi phí chung theo trung tâm trách nhiệm

Dựa theo trung tâm trách nhiệm, công ty cần xây dựng hệ thống công cụ phân tích chuyên sâu và hiện đại

Tái phân loại chi phí theo khả năng kiểm soát

Tái phân loại chi phí theo đối tượng tập hợp chi phí

2.3.2. Hoàn thiện lập dự toán chi phí

Xây dựng hệ thống dự toán đa cấp độ và đa chiều

Áp dụng phương pháp dự toán linh hoạt và theo hoạt động

Tích hợp công nghệ và mô hình phân tích tiên tiến

2.3.3. Hoàn thiện hạch toán chi phí

Rà soát toàn bộ danh mục chi phí hiện hành

*Xây dựng bảng phân loại chi phí đa chiều
Tái cấu trúc hệ thống tài khoản kế toán theo hướng quản trị
Thiết lập quy trình hạch toán chi phí chuẩn hóa
Ứng dụng công nghệ trong hạch toán chi phí tự động*

2.3.4. Hoàn thiện phân tích chi phí và báo cáo chi phí

*Triển khai hệ thống cảnh báo sớm thông minh
Xây dựng hệ thống báo cáo chi phí đa dạng*

2.3.5. Hoàn thiện bộ máy kế toán quản trị

*Tuyển dụng nhân tài
Xây dựng văn hóa dữ liệu và ra quyết định dựa trên phân tích*

Đào tạo nhân sự về phân tích và nhận diện hành vi chi phí

2.4. Triển khai giải pháp

2.4.1. Lộ trình, tiến độ và phân công cụ thể

Để đảm bảo các giải pháp đề xuất được triển khai hiệu quả, phù hợp với điều kiện thực tế và nguồn lực của Tổng Công ty Cổ phần Bảo hiểm PJICO, đề án xây dựng lộ trình thực hiện theo từng giai đoạn cụ thể, đồng thời xác định rõ phân công trách nhiệm và nguồn lực cần thiết.

2.4.2. Phân công trách nhiệm và nguồn lực triển khai

- Nguồn lực triển khai
- Phân công trách nhiệm

2.4.3. Phân tích rủi ro và biện pháp phòng ngừa

2.5. Kết quả và hiệu quả dự kiến

2.5.1. Kết quả dự kiến của giải pháp

2.5.2. Hiệu quả dự kiến của giải pháp

KẾT LUẬN

Kế toán Quản trị Chi phí đóng vai trò là một công cụ quản lý chiến lược then chốt, giúp các nhà quản trị doanh nghiệp chuyển đổi dữ liệu kế toán thô thành thông tin có khả năng hỗ trợ ra quyết định hiệu quả. Hệ thống này không chỉ tập trung vào việc ghi nhận những chi phí đã phát sinh mà còn định hướng vào tương lai, phục vụ cho mục tiêu hoạch định và kiểm soát. Nó cho phép doanh nghiệp tính toán giá thành sản phẩm hoặc dịch vụ một cách chính xác, sử dụng các phương pháp phân bổ hợp lý, từ đó đảm bảo các quyết định định giá trên thị trường là cạnh tranh nhưng vẫn đạt được biên lợi nhuận mục tiêu.

Kết quả nghiên cứu đề án “Hoàn thiện kế toán quản trị chi phí tại Tổng Công ty Cổ phần Bảo hiểm Petrolimex – Pjico” đã đạt được mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu với những kết quả chủ yếu như sau:

Một là, đề án đã phân tích, đánh giá được thực trạng kế toán quản trị chi phí tại Tổng Công ty Cổ phần Bảo hiểm Petrolimex giai đoạn 2022-2024. Thực trạng kế toán quản trị chi phí tại Tổng Công ty Cổ phần Bảo hiểm Petrolimex đã đạt được những kết quả quan trọng. Tuy nhiên, công tác kế toán quản trị chi phí vẫn còn một số hạn chế cần khắc phục từ Phân loại chi phí, lập dự toán chi phí, Hạch toán chi phí, Phân tích chi phí cho đến Báo cáo về chi phí. Đề án cũng đã chỉ ra nguyên nhân của những hạn chế trong kế toán quản trị chi phí tại Tổng Công ty Cổ phần Bảo hiểm Petrolimex, bao gồm cả các nguyên nhân khách quan và chủ quan.

Hai là, đề án đã xác định được cơ sở lý thuyết và thực tiễn về kế toán quản trị chi phí tại Việt Nam, làm rõ khái niệm, nhiệm vụ

của kế toán quản trị chi phí, nội dung và phân loại chi phí theo tiêu chí quản trị theo các luật, Thông tư, chuẩn mực hiện nay.

Ba là, trên cơ sở phân tích thực trạng và cơ sở lý thuyết, tác giả đã đưa ra nội dung cụ thể của giải pháp đề xuất nhằm hoàn thiện kế toán quản trị chi phí tại Tổng Công ty Cổ phần Bảo hiểm Petrolimex. Đề án đã đề xuất các giải pháp đồng bộ bao gồm: (1) Hoàn thiện phân loại chi phí ; (2) Hoàn thiện lập dự toán chi phí; (3) Hoàn thiện hạch toán chi phí; (4) Hoàn thiện phân tích chi phí và báo cáo chi phí; (5) Hoàn thiện bộ máy kế toán quản trị.

Mặc dù đã rất nỗ lực cố gắng trong nghiên cứu Đề án nhưng do đối tượng nghiên cứu phức tạp, kinh nghiệm của tác giả còn nhiều hạn chế. Do đó, Đề án không tránh khỏi những hạn chế nhất định. Học viên kính mong các Quý Thầy cô đóng góp để Đề án được hoàn thiện hơn.

Học viên xin trân trọng cảm ơn.