

VẬN DỤNG KẾ TOÁN QUẢN TRỊ CÔNG VÀO KẾ TOÁN HÀNH CHÍNH SỰ NGHIỆP Ở VIỆT NAM

● VŨ THỊ TƯƠI

Khoa Kinh tế,

Trường Cao đẳng Kinh tế - Kỹ thuật Tô Hiệu Hưng Yên

DOI: <https://doi.org/10.62831/202602059>

TÓM TẮT:

Kế toán quản trị công ngày càng được quan tâm trong bối cảnh cải cách quản lý tài chính công và nâng cao hiệu quả hoạt động của khu vực công. Không chỉ dừng lại ở chức năng ghi chép và báo cáo, kế toán quản trị công hướng tới cung cấp thông tin phục vụ lập kế hoạch, kiểm soát và ra quyết định của các nhà quản lý công. Bài viết thảo luận về khả năng vận dụng và định hướng phát triển kế toán quản trị trong các đơn vị hành chính sự nghiệp ở Việt Nam, nhằm đáp ứng yêu cầu nâng cao hiệu quả sử dụng ngân sách và chất lượng cung cấp dịch vụ công.

Từ khóa: kế toán quản trị công, kế toán hành chính sự nghiệp, quản lý tài chính công, cải cách khu vực công.

1. Đặt vấn đề

Quản lý tài chính công đang trải qua những thay đổi sâu sắc dưới tác động của cải cách khu vực công và yêu cầu nâng cao hiệu quả sử dụng ngân sách nhà nước. Trong bối cảnh đó, hệ thống kế toán khu vực công không chỉ đóng vai trò ghi nhận và báo cáo tình hình thu chi, mà ngày càng được kỳ vọng trở thành công cụ hỗ trợ quản lý và ra quyết định. Kế toán quản trị công vì vậy nổi lên như một hướng tiếp cận quan trọng, gắn kết thông tin tài chính với mục tiêu, kết quả và hiệu quả hoạt động của các đơn vị công.

Tại Việt Nam, hệ thống kế toán hành chính sự nghiệp đã có nhiều đổi mới, đặc biệt trong việc từng bước tiếp cận chuẩn mực kế toán công quốc tế và tăng cường tính minh bạch của báo cáo tài chính. Tuy nhiên, việc khai thác thông tin kế toán phục vụ

quản trị nội bộ vẫn còn hạn chế. Phần lớn thông tin kế toán hiện nay chủ yếu nhằm đáp ứng yêu cầu quyết toán, thanh tra và kiểm tra, trong khi nhu cầu thông tin phục vụ lập kế hoạch, kiểm soát chi phí và đánh giá hiệu quả hoạt động chưa được đáp ứng đầy đủ. Điều này đặt ra yêu cầu nghiên cứu sâu hơn về kế toán quản trị công và khả năng vận dụng vào thực tiễn kế toán hành chính sự nghiệp ở Việt Nam.

2. Thực trạng và khả năng vận dụng kế toán quản trị công vào kế toán hành chính sự nghiệp ở Việt Nam

Kế toán quản trị công được hình thành và phát triển gắn liền với quá trình cải cách khu vực công, đặc biệt là đổi mới quản lý tài chính công theo hướng nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực và tăng cường trách nhiệm giải trình. Tại Việt Nam, lĩnh vực này mới chỉ được tiếp cận trong khoảng hơn

một thập kỷ trở lại đây, chủ yếu thông qua các nghiên cứu học thuật liên quan đến quản lý ngân sách theo kết quả đầu ra, tự chủ tài chính của đơn vị sự nghiệp công lập và áp dụng các nguyên lý quản trị hiện đại trong khu vực công. Trong khi đó, thực tiễn tổ chức kế toán tại các đơn vị hành chính sự nghiệp vẫn mang đậm dấu ấn của kế toán tài chính và kế toán ngân sách, tạo nên khoảng cách đáng kể giữa lý luận kế toán quản trị công và khả năng vận dụng vào thực tiễn.

Xét về tổ chức hệ thống kế toán, phần lớn các đơn vị hành chính sự nghiệp hiện nay vẫn thực hiện theo chế độ kế toán thống nhất do Bộ Tài chính ban hành. Hệ thống này được thiết kế nhằm phục vụ mục tiêu kiểm soát chi tiêu ngân sách nhà nước, bảo đảm tính tuân thủ pháp luật và đáp ứng yêu cầu quyết toán với cơ quan tài chính. Nội dung kế toán tập trung vào việc phản ánh nguồn kinh phí được cấp, tình hình sử dụng kinh phí theo từng mục lục ngân sách và kết quả quyết toán cuối kỳ. Các báo cáo kế toán chủ yếu hướng đến đối tượng sử dụng bên ngoài đơn vị, đặc biệt là cơ quan chủ quản và cơ quan tài chính, hơn là phục vụ nhu cầu quản lý nội bộ.

Thực tiễn này khiến vai trò của kế toán trong hỗ trợ ra quyết định quản lý tại nhiều đơn vị hành chính sự nghiệp chưa được phát huy. Thông tin kế toán mới dừng lại ở việc trả lời câu hỏi đã chi bao nhiêu và chi đúng hay chưa, trong khi các câu hỏi quản trị quan trọng như chi phí cho từng hoạt động là bao nhiêu, nguồn lực được phân bổ có tương xứng với kết quả đạt được hay không, hoặc đâu là hoạt động tiêu tốn nhiều chi phí nhưng hiệu quả thấp lại chưa được hệ thống kế toán cung cấp một cách đầy đủ. Điều này làm hạn chế khả năng sử dụng kế toán như một công cụ quản lý chiến lược của người đứng đầu đơn vị.

Tại các đơn vị sự nghiệp công lập cho thấy mức độ tiếp cận các nội dung của kế toán quản trị công có sự khác biệt rõ rệt tùy thuộc vào mức độ tự chủ tài chính. Ở những đơn vị được giao quyền tự chủ cao, chẳng hạn như các bệnh viện tuyến trung ương, các trường đại học công lập tự chủ chi thường xuyên và chi đầu tư, nhu cầu về thông tin quản trị đã thúc đẩy việc áp dụng một số công cụ kế toán quản trị. Nhiều bệnh viện đã bắt đầu tổ chức theo

đôi chi phí theo khoa, phòng hoặc theo nhóm dịch vụ y tế, qua đó hỗ trợ lãnh đạo đơn vị trong việc xây dựng giá dịch vụ, cân đối nguồn thu chi và đánh giá hiệu quả hoạt động của từng bộ phận. Một số trường đại học công lập cũng đã triển khai lập dự toán chi tiết theo chương trình đào tạo, theo đề tài nghiên cứu hoặc theo đơn vị trực thuộc nhằm phục vụ công tác phân bổ nguồn lực nội bộ.

Tuy nhiên, ngay cả tại các đơn vị có mức độ tự chủ cao, việc vận dụng kế toán quản trị công vẫn mang tính cục bộ và chưa hình thành một hệ thống hoàn chỉnh. Các công cụ như phân tích chi phí theo hoạt động, đo lường hiệu quả đầu ra hay lập báo cáo quản trị phục vụ đánh giá kết quả thực hiện nhiệm vụ công mới chỉ được áp dụng ở mức thử nghiệm hoặc theo yêu cầu quản lý tình huống. Phần lớn các thông tin quản trị vẫn được xử lý thủ công, tách rời với hệ thống kế toán chính thức, làm giảm tính kịp thời và độ tin cậy của thông tin.

Ở chiều ngược lại, tại các đơn vị hành chính nhà nước và các đơn vị sự nghiệp chưa tự chủ hoặc tự chủ một phần, kế toán vẫn chủ yếu thực hiện chức năng ghi chép, kiểm soát chứng từ và tổng hợp số liệu quyết toán. Việc theo dõi chi phí thường gắn chặt với định mức và mục lục ngân sách, ít chú trọng đến mối quan hệ giữa chi phí và kết quả thực hiện nhiệm vụ. Trong bối cảnh này, các nội dung cốt lõi của kế toán quản trị công như phân tích chi phí lợi ích, đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn lực, hay so sánh chi phí giữa các phương án thực hiện nhiệm vụ hầu như chưa được quan tâm.

Về phương diện nghiên cứu, các công trình trong nước về kế toán quản trị công chủ yếu tập trung làm rõ cơ sở lý luận, khái niệm và kinh nghiệm quốc tế, đặc biệt là từ các nước theo mô hình quản lý công mới. Một số nghiên cứu đã đề cập đến khả năng vận dụng các công cụ kế toán quản trị như lập dự toán theo chương trình, báo cáo hiệu quả hoạt động hoặc kế toán chi phí trong khu vực công. Tuy nhiên, phần lớn các nghiên cứu này dừng lại ở mức đề xuất định hướng, thiếu các nghiên cứu thực nghiệm dựa trên khảo sát thực tế tại các đơn vị hành chính sự nghiệp. Việc thiếu các bằng chứng thực tiễn khiến các khuyến nghị mang tính khái quát cao và khó triển khai trong điều kiện cụ thể của từng loại hình đơn vị.

Khoảng cách giữa lý thuyết và thực tiễn còn bắt nguồn từ khuôn khổ thể chế và cơ chế quản lý tài chính công. Nhà nước đã ban hành nhiều chính sách nhằm mở rộng quyền tự chủ cho các đơn vị sự nghiệp công lập, song cơ chế phân bổ và kiểm soát ngân sách vẫn đặt nặng yếu tố đầu vào. Khi các chỉ tiêu chi tiêu vẫn chủ yếu được xác định theo định mức và mục lục ngân sách, động lực áp dụng các công cụ kế toán quản trị công để tối ưu hóa nguồn lực chưa thực sự rõ nét. Trong bối cảnh đó, kế toán quản trị công chưa có đủ “không gian thể chế” để phát huy vai trò như một công cụ hỗ trợ quản lý.

Từ góc độ tổ chức thực hiện, năng lực của đội ngũ kế toán tại các đơn vị hành chính sự nghiệp cũng là một yếu tố ảnh hưởng đến khả năng vận dụng kế toán quản trị công. Phần lớn kế toán viên được đào tạo và làm việc theo hướng kế toán tài chính và kế toán ngân sách, quen với yêu cầu tuân thủ và quyết toán. Kỹ năng phân tích, lập báo cáo quản trị và tư duy quản lý còn hạn chế, trong khi các chương trình đào tạo, bồi dưỡng về kế toán quản trị công chưa được triển khai một cách hệ thống.

Tổng hợp các khía cạnh trên cho thấy, thực trạng kế toán tại các đơn vị hành chính sự nghiệp ở Việt Nam vẫn còn khoảng cách khá xa so với yêu cầu của kế toán quản trị công. Tuy nhiên, quá trình mở rộng tự chủ tài chính, đổi mới quản lý ngân sách và yêu cầu nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực công đang tạo ra những tiền đề quan trọng cho việc vận dụng kế toán quản trị công trong thời gian tới. Vấn đề đặt ra không chỉ là áp dụng các công cụ kỹ thuật, mà là điều chỉnh tư duy quản lý, khuôn khổ thể chế và tổ chức hệ thống kế toán theo hướng phục vụ quản trị, phù hợp với đặc thù của khu vực hành chính sự nghiệp Việt Nam.

3. Định hướng vận dụng kế toán quản trị công vào kế toán hành chính sự nghiệp ở Việt Nam

Việc vận dụng kế toán quản trị công vào hệ thống kế toán hành chính sự nghiệp ở Việt Nam cần được tiếp cận theo hướng thận trọng, có lộ trình và phù hợp với đặc thù thể chế quản lý tài chính công. Kế toán quản trị công không nhằm thay thế kế toán tài chính hay kế toán ngân sách, mà đóng vai trò bổ trợ, cung cấp thông tin phục vụ quản lý nội bộ và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực công.

Một định hướng quan trọng là chuyển dần trọng tâm của hệ thống thông tin kế toán từ phục vụ tuân thủ sang hỗ trợ ra quyết định. Trong khuôn khổ chế độ kế toán hiện hành, các đơn vị hành chính sự nghiệp có thể từng bước tổ chức thu thập và xử lý thông tin chi phí theo mục tiêu quản lý, chương trình hoặc hoạt động, thay vì chỉ theo nội dung chi ngân sách. Việc phân loại và theo dõi chi phí theo hoạt động sẽ giúp người đứng đầu đơn vị nhìn rõ hơn mối quan hệ giữa nguồn lực sử dụng và kết quả đầu ra, từ đó nâng cao tính chủ động trong quản lý.

Bên cạnh đó, cần từng bước đưa các công cụ cơ bản của kế toán quản trị công vào thực tiễn quản lý, phù hợp với mức độ tự chủ tài chính của từng loại hình đơn vị. Đối với các đơn vị sự nghiệp công lập có mức độ tự chủ cao, có thể ưu tiên áp dụng các công cụ như lập dự toán linh hoạt, phân tích chênh lệch chi phí, đánh giá hiệu quả hoạt động theo chỉ tiêu đầu ra. Đối với các đơn vị chưa tự chủ hoặc tự chủ một phần, việc vận dụng nên bắt đầu từ các hình thức đơn giản như báo cáo chi phí theo nhiệm vụ, theo dõi chi phí thực hiện chương trình hoặc dự án, phục vụ đánh giá nội bộ và báo cáo giải trình.

Một định hướng không kém phần quan trọng là nâng cao năng lực chuyên môn và tư duy quản lý của đội ngũ làm công tác kế toán trong khu vực hành chính sự nghiệp. Kế toán quản trị công đòi hỏi kế toán không chỉ thực hiện ghi chép và tổng hợp số liệu, mà còn tham gia phân tích, tư vấn và hỗ trợ nhà quản lý trong quá trình ra quyết định. Do đó, công tác đào tạo và bồi dưỡng cần được chú trọng theo hướng bổ sung kiến thức về phân tích chi phí, đánh giá hiệu quả hoạt động và sử dụng thông tin kế toán cho mục tiêu quản lý.

Cuối cùng, việc vận dụng kế toán quản trị công cần gắn với cải cách thể chế quản lý tài chính công và đổi mới cơ chế tự chủ. Khi quyền tự chủ của đơn vị được mở rộng, nhu cầu thông tin quản trị sẽ trở nên rõ ràng và thực chất hơn, tạo động lực để các công cụ kế toán quản trị công được áp dụng. Sự phối hợp giữa hoàn thiện khung pháp lý, đổi mới tổ chức kế toán và nâng cao năng lực con người sẽ là yếu tố quyết định để kế toán quản trị công từng bước trở thành công cụ quản lý hữu hiệu trong khu vực hành chính sự nghiệp ở Việt Nam ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

Bộ Tài chính (2017). Chế độ kế toán hành chính sự nghiệp. NXB Tài chính.

Tạp chí Tài chính (2020). Chế độ kế toán trong lĩnh vực công tại Việt Nam và yêu cầu xây dựng hệ thống chuẩn mực kế toán công. Truy cập từ: <https://tapchikinhhtetaichinh.vn/che-do-ke-toan-trong-linh-vuc-cong-tai-viet-nam-va-yeu-cau-xay-dung-he-thong-chuan-muc-ke-toan-cong-38000.html>.

Nguyễn Thị Nhung & Nguyễn Thị Bình (2021). Thực trạng và giải pháp hoàn thiện tổ chức kế toán quản trị tại Bệnh viện Đa khoa tỉnh Thanh Hóa. Tạp chí Khoa học trường Đại học Hồng Đức, số 53.2021, trang 67-80.

Ngày nhận bài: 5/12/2025

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 20/12/2025

Ngày chấp nhận đăng bài: 8/1/2026

APPLYING PUBLIC SECTOR MANAGEMENT ACCOUNTING TO ADMINISTRATIVE AND NON-BUSINESS UNITS IN VIETNAM

● VU THI TUOI

Faculty of Economics,

To Hieu College of Economics and Technology

ABSTRACT:

Public sector management accounting has attracted growing attention in the context of public financial management reform and efforts to enhance public sector efficiency. Moving beyond the traditional functions of recording and reporting, management accounting in the public sector is intended to provide relevant and timely information to support planning, control, and managerial decision-making. This study examines the potential applications and future development of management accounting in public administrative and service units in Vietnam, with the aim of addressing the demands of improving budget utilization efficiency and enhancing the quality of public service delivery.

Keywords: public sector management accounting, public administration accounting, public financial management, public sector reform.