

CÔNG TÁC KIỂM SOÁT NỘI BÉ CHI PHÍ SẢN XUẤT TẠI TẬP  
 ĐOÀN  
 CÔNG NGHIỆP THAN – KHOÁNG SẢN  
 VIỆT NAM

**INTERNAL CONTROL PROCEDURES ON PRODUCTION COST AT  
 VIETNAM NATIONAL COAL – MINERAL INDUSTRIES GROUP**

**Đinh Doãn Cường**

*Khoa Kế toán, Trường Đại học Kinh tế - Kỹ thuật Công nghiệp*

Đến Tòa soạn ngày 03/ 01/2017, chấp nhận đăng ngày 26/02/2017

**Tóm tắt:** Chi phí sản xuất là một chỉ tiêu quan trọng để đánh giá hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp nói chung và Tập đoàn Công nghiệp Than – Khoáng sản Việt Nam (TKV) nói riêng. Kiểm soát chi phí sản xuất (CPSX) là một trong những quan tâm hàng đầu của nhà quản lý Tập đoàn Công nghiệp Than – Khoáng sản Việt Nam bởi lợi nhuận nhiều hay ít sẽ chịu ảnh hưởng trực tiếp của các chi phí phát sinh. Chi phí sản xuất kinh doanh phát sinh một cách khách quan và luôn thay đổi trong quá trình sản xuất, gắn liền với sự đa dạng và phức tạp của loại hình Tập đoàn đa ngành.

Qua khảo sát công tác kiểm soát nội bộ chi phí sản xuất tại TKV còn vấp phải nhiều khó khăn. Cơ chế quản lý không tuân theo quy luật thị trường, quá trình kiểm soát thiếu chặt chẽ khiến cho chi phí sản xuất luôn cao hơn kế hoạch đề ra. Do vậy, cần thiết phải đưa ra các giải pháp nhằm tổ chức được một hệ thống kiểm soát nội bộ về chi phí sản xuất hiệu quả để đưa ra quyết định kinh doanh đúng đắn nhất nhằm thực hiện mục tiêu tối đa hóa giá trị của doanh nghiệp.

**Từ khóa:** Kiểm soát nội bộ, chi phí sản xuất, tập đoàn.

**Abstract:** Production cost is one of some important indicator to evaluate the entity's performance in general and Vietnam National Coal - Mineral Industries Group in particular. Production cost control is one of the most concerned issues by the management of Vietnam National Coal - Mineral Industries Group because it directly affects to the corporation profit. Production cost incurs and always changes in connection with the diversity and complexity in multi-industry corporation.

Through the survey, the implement of internal control procedures on production cost in TKV also encountered many difficulties. Management mechanism does not follow the market laws, the lack of tight control makes production costs higher than planned. Therefore, it is necessary to devise solutions to organize an internal control system about production cost efficiently that makes the right business decisions in order to maximize the enterprise value.

**Keywords:** Internal control, Production cost, Corporation.

## **I. TỔNG QUAN VỀ NGHIÊN CỨU**

### **1. Giới thiệu về Tập đoàn Công nghiệp Than – Khoáng sản Việt Nam**

Ngành than Việt Nam đã có lịch sử khai thác trên 100 năm. Trong mỗi bước đi của mình, ngành than – khoáng sản Việt Nam luôn góp sức vào công cuộc xây dựng phát triển nền kinh tế. Công nghiệp than không những đáp ứng nhu cầu

của nền kinh tế mà còn dành một phần quan trọng để xuất khẩu, bù lỗ cho thị trường nội địa và có tích lũy, đã bảo toàn và phát triển vốn kinh doanh. Tuy đã trải qua hơn 20 năm phát triển theo cơ chế thị trường dưới mô hình tổ chức được đổi mới ban đầu là tổng công ty “91”, sau đó là “tập đoàn” nhưng ngành than vẫn chưa tạo được lợi thế cạnh tranh cốt lõi của mình. Mọi thành tích đã qua của ngành than đều xuất phát từ việc

biến độc quyền Nhà nước thành độc quyền trong doanh nghiệp khai thác và tiêu thụ, đặc biệt là xuất khẩu than. Ngành than Việt Nam đang đứng trước yêu cầu bức thiết phải tái cơ cấu một cách bài bản khi ngày càng bộc lộ những yếu kém. Điển hình, trong kiểm soát chi phí sản xuất đang vấp phải rất nhiều hạn chế khi chi phí về máy móc thiết bị luôn cao hơn kế hoạch do nhập khẩu các trang thiết bị không phù hợp với địa hình khai thác, chi phí lãi vay đang ngày một tăng cao do sử dụng vốn vay kém hiệu quả và sai mục đích. Bên cạnh đó, khả năng cạnh tranh của các mỏ than đang ở mức báo động. Chi phí khai thác than bằng công nghệ lộ thiên (dễ làm, rẻ tiền) đã cao hơn cả công nghệ hầm lò (khó làm, đắt tiền). Vấn đề bức thiết đặt ra đối với các nhà quản lý là phải làm sao phát huy được nguồn lực hiện có, kiểm soát chặt và giảm lãng phí trong sản xuất nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh để có thể tồn tại và phát triển được trong giai đoạn khó khăn này. Để làm được điều đó thì nhất thiết các doanh nghiệp khai thác than cần phải kiểm soát tốt nhất chi phí, nhận diện và phân tích chi phí để đưa ra quyết định kinh doanh đúng đắn nhất nhằm thực hiện mục tiêu tối đa hóa giá trị của doanh nghiệp.

## **2. Đối tượng và phương pháp nghiên cứu**

### *a. Đối tượng nghiên cứu*

Do hạn chế về mặt không gian và thời gian nên đối tượng nghiên cứu của tác giả tập trung vào công tác kiểm soát nội bộ chi phí sản xuất sản phẩm chủ lực của tập đoàn là than.

### *b. Phương pháp nghiên cứu*

- Phương pháp phân tích và tổng hợp thông tin được tác giả sử dụng chủ đạo trong bài viết. Phân tích và tổng hợp thông tin từ nguồn dữ liệu sẵn có trong nước về các nội dung liên quan đến công tác kiểm soát nội bộ CPSX. Kết hợp với phân tích thực trạng tại TKV để xác định các nhân tố/tiêu thức đánh giá công tác hệ thống kiểm soát nội bộ CPSX.

- Phương pháp điều tra: Dựa trên hệ thống nhân tố/tiêu chí của hệ thống kiểm soát nội bộ: Môi trường kiểm soát; Đánh giá rủi ro; Hệ thống thông tin và truyền thông; Hoạt động kiểm soát; Giám sát kiểm soát. Tác giả thiết kế bảng câu hỏi để thực hiện khảo sát nhận thức và đánh giá từ phía BGD, phòng kế toán trong các doanh nghiệp thuộc TKV về công tác hệ thống kiểm soát nội bộ

CPSX. Số liệu điều tra khảo sát là số liệu thời điểm.

- Phương pháp xử lý dữ liệu: Sau khi có kết quả khảo sát, tác giả sử dụng phương pháp phân tích độ tin cậy các nhân tố cũng như các tiêu chí đo lường độ tin cậy các nhân tố. Bước tiếp theo tác giả sử dụng thống kê mô tả tổng hợp, so sánh nhằm lượng hóa mức độ ảnh hưởng của các nhân tố.

## **II. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC KIỂM SOÁT NỘI BỘ CHI PHÍ SẢN XUẤT TẠI TẬP ĐOÀN CÔNG NGHIỆP THAN - KHOÁNG SẢN VIỆT NAM**

### **1. Các đặc điểm ảnh hưởng đến công tác kiểm soát nội bộ chi phí sản xuất của Tập đoàn Công nghiệp Than – Khoáng sản Việt Nam**

*Thứ nhất*, than là khoáng sản không thể phục hồi được, do đó việc khai thác phụ thuộc vào trữ lượng của đất nước. Tiềm năng than của Việt Nam là rất lớn, bể than Đông Bắc khoảng 10 tỷ tấn và bể than Đồng bằng sông Hồng khoảng 210 tỷ tấn nhưng trữ lượng đã được thăm dò cho đến nay là rất nhỏ. Với trữ lượng than lớn như vậy đòi hỏi khoản đầu tư rất lớn mà hiện nay nguồn lực kinh phí và công nghệ chưa đảm bảo để thực hiện khai thác một cách có hiệu quả.

*Thứ hai*, nghề khai thác mỏ chứa đựng nhiều rủi ro và nặng nhọc. Lấy được một tấn than lộ thiên phải bóc xúc từ 7 đến 10 mét khối đá. Lấy được 1.000 tấn than trong hầm lò phải đào hàng km đường lò, phải vượt phay đá, phay bùn, phay cát và rất nhiều túi nước treo lơ lửng trên đầu. Với lĩnh vực ngành nghề chứa đựng nhiều rủi ro và nặng nhọc như vậy thì để thu hút được những người thợ lành nghề phải chi trả một mức lương tương xứng. Chi phí nhân công là một khoản chi phí luôn chiếm tỷ trọng lớn trong tổng chi phí ở các công ty khai thác than mà nhà quản lý khó có thể cắt giảm.

*Thứ ba*, kế hoạch phối hợp kinh doanh trong nội bộ tập đoàn để khai thác tối đa năng lực, lợi thế của mỗi đơn vị, khai thác có hiệu quả thị trường nội bộ nhằm đạt được mục tiêu chiến lược của Tập đoàn nhưng không làm tổn hại đến lợi ích của các đơn vị tham gia. Các đơn vị trong TKV sử dụng các sản phẩm và dịch vụ của nhau để giúp nhau cùng phát triển theo nguyên tắc cạnh tranh, bình đẳng, cùng có lợi. Kế hoạch

phối hợp kinh doanh được thực hiện thông qua hợp đồng ký kết giữa Công ty mẹ với các công ty con, đơn vị thành viên. Quá trình phối hợp kinh doanh trong tập đoàn là yếu tố làm tăng doanh thu của các công ty trong khối. Nhưng yếu tố cạnh tranh cạnh tranh nội bộ này dẫn đến các đơn vị có xu hướng trì trệ, nặng tính chất xin cho kéo theo kiểm soát chi phí chưa thực sự hiệu quả.

## **2. Thực trạng công tác kiểm soát nội bộ chi phí sản xuất của Tập đoàn Công nghiệp Than – Khoáng sản Việt Nam**

### *a. Môi trường kiểm soát chi phí sản xuất*

Thời gian 15 năm qua, cơ chế "thị trường có điều tiết" là yếu tố quan trọng và quyết định tạo ra các thành tích đáng kể của ngành than Việt Nam. Không dừng lại ở "thị trường có điều tiết", TKV đã biết hướng sự phát triển của mình theo cơ chế hoàn thiện hơn, đó là "thị trường có cạnh tranh". Lần đầu tiên trong lịch sử phát triển của các ngành năng lượng, ngành than đã "xung phong" và đã vượt qua rất nhiều rào cản để phát triển các dự án nhà máy nhiệt điện chạy than. Đây là một tư duy mới và việc làm này có thể coi là thành tích đáng kể của ngành than trong việc đột phá tạo ra thị trường phát điện có cạnh tranh cho nền kinh tế.

### *b. Đánh giá rủi ro chi phí sản xuất*

Nhận diện rủi ro tại TKV bao gồm các công việc theo dõi, xem xét, nghiên cứu môi trường hoạt động và toàn bộ các hoạt động của doanh nghiệp liên quan trực tiếp và gián tiếp đến chi phí sản xuất nhằm thống kê được các rủi ro về CPSX đã và đang xảy ra, dự báo những rủi ro về CPSX mới có thể thực hiện. Kỹ thuật nhận dạng rủi ro tại tập đoàn được Ban kiểm toán nội bộ phát triển.

Tập đoàn đã tập trung nghiên cứu, khảo sát đánh giá về các điều kiện địa chất mở nhằm giảm thiểu những rủi ro, tuy nhiên những nghiên cứu đánh giá này không thể lường trước hết những biến động bất thường của tự nhiên về địa chất mở như: cấu tạo than khoáng, chất lượng khoáng sản bị biến đổi phức tạp... ảnh hưởng đến nguồn lực đưa vào khai thác cũng như tăng chi phí khai thác, chế biến ảnh hưởng đến kết quả hoạt động kinh doanh. Ngoài ra, hoạt động khai thác chịu ảnh hưởng lớn từ tác động của thời tiết mà con

người khó có thể kiểm soát như mưa gió, lũ lụt, khô hạn gây gián đoạn quá trình khai thác.

### *c. Hệ thống thông tin và truyền thông chi phí sản xuất*

Hệ thống thông tin và truyền thông đóng vai trò rất quan trọng trong kiểm soát chi phí sản xuất tại tập đoàn. Trong đó, hệ thống thông tin và truyền thông tại TKV chủ yếu là hệ thống thông tin kế toán chi phí sản xuất. Hệ thống này bao gồm hệ thống chứng từ kế toán về CPSX, hệ thống tài khoản kế toán về CPSX, hệ thống sổ sách kế toán về CPSX và hệ thống báo cáo kế toán về CPSX.

Kết quả khảo sát về hệ thống thông tin và truyền thông CPSX tại TKV được thu thập khá đầy đủ với tỷ lệ trên 70% doanh nghiệp trong lĩnh vực khai thác và chế biến than được khảo sát cho rằng hệ thống thông tin và truyền thông CPSX đã cung cấp những thông tin bên ngoài về CPSX như thông tin về giá cả, chất lượng, tiêu chuẩn... Hơn nữa, những thông tin về quy trình sản xuất, công nghệ sản xuất, chính sách của Nhà nước, tiêu chuẩn về chất lượng... cũng được TKV quan tâm và xây dựng áp dụng cho toàn tập đoàn.

### *d. Hoạt động kiểm soát chi phí sản xuất*

Cơ chế khoán chi phí: được thực hiện thông qua giá mua, bán nội bộ do các bên thỏa thuận và được Tập đoàn quyết định trên nguyên tắc: Giá bán các sản phẩm và dịch vụ của Tập đoàn ra thị trường trên cơ sở quan hệ cung – cầu và đảm bảo cạnh tranh; giá nội bộ mua, bán các sản phẩm và dịch vụ theo hợp đồng giao nhận thầu khai thác, sàng tuyển than, bột xít, các khoáng sản khác và các hợp đồng kinh tế được ký giữa Tập đoàn và các công ty con trên cơ sở chi phí hợp lý và lợi nhuận định mức; giá mua bán các sản phẩm và dịch vụ luân chuyển trong thị trường nội bộ Tập đoàn là giá thỏa thuận trên cơ sở cạnh tranh.

Tập đoàn hoạt động theo các quy chế như quy chế quản lý tài chính, quy chế đầu tư và xây dựng, quy chế tiền lương, quy chế quản lý cán bộ... và các quỹ tập trung để thực hiện các nhiệm vụ đặc thù của Tập đoàn như: Quỹ môi trường, quỹ thăm dò than và khoáng sản, quỹ cấp cứu mỏ...

### *e. Giám sát kiểm soát về chi phí sản xuất*

Tại các doanh nghiệp khảo sát, công tác giám sát thường xuyên chủ yếu dưới hình thức cung cấp các báo cáo cho Ban giám đốc của các bộ phận có liên quan tiến hành. Qua đó có thể giám sát số liệu ghi chép trên sổ sách kế toán với số liệu thực tế, số kế hoạch với định mức; Báo cáo về lượng vật tư mua sắm hàng ngày từ bộ phận thương mại để so sánh tiến độ với kế hoạch; báo cáo công việc của các nhân viên cho trưởng bộ phận để kiểm tra mức độ hoàn thành...

### **III. ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG VÀ PHƯƠNG HƯỚNG HOÀN THIỆN CÔNG TÁC KIỂM SOÁT NỘI BỘ CHI PHÍ SẢN XUẤT TẠI TẬP ĐOÀN CÔNG NGHIỆP THAN - KHOÁNG SẢN VIỆT NAM**

#### **1. Đánh giá thực trạng công tác kiểm soát nội bộ chi phí sản xuất tại Tập đoàn Công nghiệp Than – Khoáng sản Việt Nam**

Thông qua kết quả khảo sát tác giả nhận thấy, công tác kiểm soát nội bộ chi phí sản xuất tại TKV đang ngày một hoàn thiện. Cụ thể, toàn tập đoàn triển khai thực hiện kế hoạch theo sát định hướng để đảm bảo quá trình triển khai sản xuất có tính khả thi và sát thực với thực tế hoạt động của từng đơn vị. Các đơn vị sản xuất cùng nỗ lực tăng cường kiểm tra giám sát hiện trường, đảm bảo sản xuất ổn định và an toàn; kiểm soát và đôn đốc các phân xưởng khai thác, đào lò tách, thoát nước đảm bảo sản xuất ổn định, nâng cao chất lượng than; rà soát, thu hồi vật tư chống lò để tái chế, sử dụng lại góp phần giảm chi phí sản xuất. Các thủ tục kiểm soát được xây dựng một cách có hệ thống, chú trọng đến kiểm tra kiểm soát từng giai đoạn sản xuất nhằm đảm bảo thực hiện hiệu quả ở tất cả các khâu.

Bên cạnh đó công tác kiểm soát nội bộ chi phí sản xuất tại TKV còn mang nặng tính hình thức mà thiếu hiệu quả trong thực tiễn áp dụng.

##### *Thứ nhất, về điều hành sản xuất*

TKV được chuyển đổi cơ chế hoạt động từ "kế hoạch hoá tập trung" sang "thị trường có điều tiết". TKV đã biến sự độc quyền "điều tiết" về khai thác kinh doanh than của nhà nước thành độc quyền của doanh nghiệp. Đây là bất cập lớn nhất trong quản lý, tổ chức và điều hành của TKV trong thời gian dài vừa qua đã và đang là nguyên nhân bao trùm những bất cập và sai lầm khá lớn.

##### *Thứ hai, về đánh giá rủi ro chi phí sản xuất*

Quá trình nhận diện rủi ro về CPSX của Tập đoàn chủ yếu vẫn sử dụng phương pháp đơn giản là phân tích báo cáo tài chính vì vậy mà không nhận diện hết được nguy cơ rủi ro về CPSX trong từng khâu của quy trình về CPSX.

##### *Thứ ba, về hệ thống thông tin và truyền thông*

Các kênh thông tin từ cấp trên xuống cấp dưới, phản hồi từ cấp dưới lên cấp trên chưa được xây dựng và thực hiện thông suốt, tạo ra khó khăn cho nhà quản lý trong nắm bắt tình hình CPSX của đơn vị. Các thông tin hiện có cũng chưa được khai thác và xử lý theo chiều sâu của thông tin để phục vụ cho việc ra quyết định.

##### *Thứ tư, về hoạt động kiểm soát chi phí sản xuất*

Trong công nghệ khai thác than lộ thiên: Hầu hết các mỏ than lộ thiên hiện nay đều đang ở trong tình trạng vi phạm nghiêm trọng kỹ thuật cơ bản là không có bãi thải được thiết kế và được phê duyệt theo đúng qui định. Bãi thải đất đá là một thành phần hữu cơ của mỏ lộ thiên, bắt buộc phải được thiết kế và tổ chức quản lý như khai trường. Các bãi thải đất đá của các mỏ lộ thiên (do không có thiết kế và không được quy hoạch một cách bài bản) đang là kẻ hở cho việc gian lận không kiểm soát được khối lượng đất đá bốc và chi phí khai thác than. Chính việc đổ thải không có qui hoạch này là nguyên nhân chính dẫn đến tình trạng môi trường vùng than bị phá huỷ nghiêm trọng không thể phục hồi được như hiện nay. Các hiện tượng chập tầng, sụt lở bờ mỏ (cả bờ trụ lẫn bờ vách), mặt tầng công tác bị thu hẹp v.v. như hiện nay đối với nghề khai thác mỏ là nghiêm trọng, rất ít khi xảy ra trong thời bao cấp.

##### *Thứ năm, về giám sát kiểm soát chi phí sản xuất*

TKV chủ yếu thực hiện giám sát thường xuyên. Hoạt động giám sát định kỳ được thực hiện 1 năm 1 lần thông qua công ty kiểm toán độc lập. Việc đánh giá hiệu lực về công tác kiểm soát nội bộ CPSX vẫn mang nặng tính hình thức. Cụ thể báo cáo kiểm toán nội bộ hàng năm phát hiện số lượng sai phạm vẫn ít và chưa đưa ra các giải pháp cụ thể nhằm khắc phục những sai phạm một cách triệt để.

## **2. Phương hướng hoàn thiện công tác kiểm soát nội bộ chi phí sản xuất tại Tập đoàn Công nghiệp Than – Khoáng sản Việt Nam**

### *Thứ nhất, giải pháp về điều hành sản xuất*

Sắp xếp lại về mô hình tổ chức và quản lý: Mô hình tổ chức của Tập đoàn nên phân định rõ ràng theo từng cấp:

- Cấp tập đoàn: Quản lý chung bằng các hành lang pháp lý cho các đơn vị bên dưới thực hiện, đồng thời thay mặt nhà nước quản lý vốn của nhà nước trong các doanh nghiệp thành viên. Chịu trách nhiệm thu mua sản phẩm của các đơn vị thành viên theo khung giá hợp lý và tiêu thụ theo giá thị trường. Chỉ quản lý đến các đầu mối là các tổng công ty và các đơn vị trực thuộc Tập đoàn.

- Các đơn vị trực thuộc Tập đoàn: Chỉ giữ lại một số đơn vị quan trọng thực hiện nhiệm vụ bao tiêu sản phẩm cho các đơn vị thành viên. Cụ thể là Công ty Tài chính; Công ty kho vận Đá Bạc; Công ty kho vận Hòn Gai; Công ty Kho vận và cảng Cẩm phả; Ban QLDA than đồng bằng Sông Hồng; Trung tâm cấp cứu mỏ; Trường quản trị kinh doanh. Cấp Tổng công ty: Các Tổng công ty quản lý các đơn vị thành viên trên cơ sở ngành nghề đặc thù. Quản lý về tổ chức, cân đối tài chính, tài nguyên khoáng sản... Làm ra sản phẩm theo yêu cầu của Tập đoàn trên cơ sở tài nguyên khoáng sản được quản lý và chỉ được bán cho Tập đoàn trên cơ sở mức giá phù hợp.

Để đảm bảo sản xuất được ổn định, ngay từ đầu năm phải bám sát nhu cầu thị trường để đẩy nhanh công tác tiêu thụ, phân đấu đảm bảo sản lượng than sản xuất tiêu thụ trong năm. Tổ chức sản xuất, kỷ luật lao động ở các đơn vị phải được xiết chặt ngay từ đầu năm.

Nhân lực quản lý từ trung cấp trở lên cần phải qua thi tuyển, đánh giá năng lực một cách khách quan, công khai. Bỏ ngay quan điểm sống lâu lên lão làng hay ưu tiên con em, các đối tượng chạy chức, chạy quyền... Cần có kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực theo các mục tiêu dài hạn, chú trọng đào tạo các ngành nghề như thăm dò địa chất, chế biến khoáng sản...

Ngoài ra, cần có cơ chế đào tạo thợ mỏ hàng năm để bổ sung lao động cho các đơn vị. Xây dựng quy chế trả lương, thưởng, phụ cấp đầy đủ để người lao động yên tâm gắn bó lâu dài với Tập đoàn.

### *Thứ hai, hoàn thiện đánh giá rủi ro chi phí sản xuất*

Các doanh nghiệp trong toàn tập đoàn cần cụ thể hóa mục tiêu về chi phí sản xuất thành các tiêu chí nhỏ hơn. Mục tiêu hiệu quả về CPSX có thể cụ thể hóa thành: Tiết kiệm CPSX (giảm phế phẩm, sử dụng nguyên vật liệu đúng định mức, giảm thời gian và quy trình sản xuất, giảm mức tồn kho ở tất cả các công đoạn đặc biệt là giai đoạn sản phẩm dở dang); nâng cao năng suất lao động (giảm thời gian lao động nhàn rỗi của công nhân đồng thời đảm bảo công nhân đạt năng suất cao nhất trong quá trình hoạt động), nâng cao chất lượng khai thác, tăng năng suất, sử dụng thiết bị và mặt bằng sản xuất hiệu quả...

Đồng thời với việc chi tiết hóa mục tiêu về CPSX, tập đoàn nên hoàn thiện hơn quy trình nhận dạng rủi ro CPSX. Ngoài việc sử dụng phương pháp phân tích BCTC để xem xét những chênh lệch để từ đó xác định những biến động bất thường thì tập đoàn nên bổ sung phương pháp lưu đồ trong nhận diện rủi ro CPSX tức là dựa trên lưu đồ trình bày quy trình hoạt động sản xuất để xác định rủi ro về tài sản, nguồn nhân lực và trách nhiệm pháp lý cho từng giai đoạn.

### *Thứ ba, về hệ thống thông tin và truyền thông*

Nhằm phục vụ yêu cầu kiểm soát, bên cạnh hệ thống báo cáo tài chính, các doanh nghiệp trong tập đoàn cần tiến hành xây dựng và triển khai áp dụng hệ thống báo cáo kế toán quản trị. Cách tốt nhất nên có sự lồng ghép hợp lý giữa phân hệ kế toán tài chính với phân hệ kế toán quản trị, từ đó phân công trách nhiệm cho bộ phận kế toán tài chính đảm nhận trên cơ sở kết hợp với các bộ phận có liên quan. Yêu cầu cung cấp thông tin từ hệ thống báo cáo quản trị nên được nhà quản lý xác định rõ liên quan đến những nội dung thông tin cơ bản nhất như: phân tích chi phí (chi phí trực tiếp, chi phí gián tiếp hoặc theo các ứng xử của chi phí), phân tích quan hệ chi phí – khối lượng – lợi nhuận; kiểm soát dự toán... Trên cơ sở yêu cầu đã xác định các báo cáo kế toán quản trị (báo cáo sản xuất, báo cáo doanh thu, chi phí, dự án ngân sách, các bảng phân tích...) được nghiên cứu, xây dựng và triển khai áp dụng để đáp ứng đầy đủ, kịp thời thông tin cho nhu cầu quản lý.

### *Thứ tư, kiểm soát chi phí sản xuất có hiệu quả*

Xiết chặt quản lý trên tất cả các lĩnh vực (Quản trị tài nguyên, quản trị chi phí, quản lý lao động tiền lương, quản lý tài chính dòng tiền, quản lý công tác thuê ngoài...) để đảm bảo hiệu quả SXKD theo kế hoạch.

Thực hiện đầu tư đổi mới công nghệ, đẩy mạnh sản xuất, tiết kiệm tài nguyên trong sản xuất, nâng tỷ lệ thu hồi than trong khai thác hầm lò, nâng cao phẩm cấp, chất lượng than, tận thu than; Khai thác than, khoáng sản phải gắn với công tác bảo vệ môi trường. Các tổng công ty cần đổi nguồn lực hiện có để đầu tư đổi mới công nghệ hợp lý, không dàn trải, đồng thời vẫn đảm bảo mục tiêu hiện đại hóa công nghệ, đảm bảo an toàn trong sản xuất, quản trị chặt chẽ và tiết kiệm tài nguyên.

Tiếp tục đổi mới cải tiến phương pháp điều hành, cơ giới hóa tối đa những công việc có thể áp dụng được, tăng cường công tác kiểm tra để kiểm soát toàn bộ hoạt động sản xuất. Nâng cao năng lực điều hành cho đội ngũ cán bộ chỉ huy trực tiếp. Rà soát, lập bổ sung hoàn thiện quy trình làm việc cho tất cả các công việc trong toàn tập đoàn. Rà soát lại dây chuyền sản xuất, tìm các giải pháp thiết lập lại, cải tiến hướng vào gọn nhẹ, hiệu quả.

*Thứ năm, giám sát chi phí sản xuất*

Tập đoàn nên xây dựng kết hợp cả giám sát thường xuyên CPSX và giám sát định kỳ CPSX. Giám sát định kỳ đối với các doanh nghiệp trong tập đoàn nên thực hiện 1 quý/ lần do các doanh nghiệp đều có quy mô lớn. Giám sát định kỳ về CPSX nên áp dụng đồng thời ở bộ phận kế toán mỗi doanh nghiệp, ban kiểm toán của tập đoàn và kiểm toán độc lập để từ đó đánh giá được công tác KSNB chi phí sản xuất.

#### **IV. KẾT LUẬN**

Kiểm soát nội bộ CPSX luôn là mối quan tâm hàng đầu của mỗi nhà quản lý. Việc thiết kế hệ thống kiểm soát nội bộ dù có chặt chẽ đến đâu thì vẫn có kẽ hở để nảy sinh gian lận và sai sót. Bên cạnh đó hệ thống kiểm soát nội bộ dù có được thiết kế chặt chẽ đến mấy thì còn phụ thuộc rất lớn vào quá trình vận hành của con người. Tại TKV công tác kiểm soát nội bộ CPSX trong khai thác và chế biến than còn nhiều tồn tại nhưng với sự nỗ lực, quyết tâm thực hiện chặt chẽ các kế hoạch đề ra cùng với sự kiểm soát của Nhà nước thì chi phí phát sinh sẽ hiệu quả.

### **TÀI LIỆU THAM KHẢO**

- [1] Ngô Thế Chi, *Hệ thống kiểm soát nội bộ và những vấn đề kiểm toán viên quan tâm*, Học viện tài chính, (2014).
- [2] Phan Trung Kiên, *Kiểm toán nội bộ trong các doanh nghiệp*, Đại học Kinh tế quốc dân, (2015).
- [3] Trần Thị Giang Tân, *Giáo trình kiểm soát nội bộ*, Đại học Kinh tế TP HCM, (2016).
- [4] Website: <http://www.coso.org/>
- [5] Website: <http://www.vinacomin.vn/>

*Thông tin liên hệ:*     **ThS. Đinh Doãn Cường**

Điện thoại: 0966.888.123

Email: [ddcuong@uneti.edu.vn](mailto:ddcuong@uneti.edu.vn)

Đơn vị công tác: Khoa Kế toán – Trường Đại học Kinh tế Kỹ thuật Công Nghiệp

