

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

LÊ QUỐC TUẤN

HOẠCH ĐỊNH NGÂN SÁCH TẠI
CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG TRÌNH VIỆT NGUYÊN

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh
Mã số: 60.34.01.02

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ
QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng - Năm 2015

Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: **TS. ĐOÀN NGỌC PHI ANH**

- Phản biện 1: **TS. Đỗ Thị Thanh Vinh**
- Phản biện 2: **PGS. TS Nguyễn Thanh Liêm**

Luận văn đã được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đại Học Đà Nẵng vào ngày 19 tháng 9 năm 2015

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Trung tâm Thông tin Học liệu - Đại Học Đà Nẵng
- Thư viện Trường Đại học kinh tế - Đại học Đà Nẵng

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Ngày nay, với một thế giới đang ngày càng thay đổi nhanh chóng cùng với các biến động khó lường buộc các doanh nghiệp muốn tồn tại lâu dài phải có tầm nhìn xa trông rộng. Nhìn về phía trước, dự đoán tương lai và có những kế hoạch phòng bị để đạt được mục tiêu chung của tổ chức chính là công việc của hoạch định. Hay nói cụ thể hơn, hoạch định ngân sách sẽ giúp các công ty có được những kế hoạch sẵn sàng cho tương lai, kể cả ngắn hạn lẫn dài hạn, điều này giúp cho công ty phát triển lâu dài và tránh đi những sai lầm không cần thiết.

Tuy nhiên, hiện nay vấn đề hoạch định ngân sách chưa được các doanh nghiệp chú trọng, trong đó có Công ty cổ phần Công trình Việt Nguyên. Việc xây dựng kế hoạch hàng năm và vấn đề kiểm tra, kiểm soát thực tế thực hiện so với kế hoạch chưa được quan tâm đúng mức, chưa có một quy trình hoạch định ngân sách hoàn chỉnh cho doanh nghiệp, do đó thường không phản ánh đúng tiềm năng thực tế của doanh nghiệp và gây ra lãng phí. Chính vì vậy việc hoàn thiện công tác hoạch định ngân sách tại Công ty cổ phần Công trình Việt Nguyên là cần thiết nhằm xác định những mục tiêu và chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, cách thực hiện các ngân sách đã hoạch định để có thể phân bổ các nguồn tài chính cho các mục tiêu cụ thể, đảm bảo việc chi tiêu không vượt quá ngân sách dự báo và sử dụng tối ưu nguồn tiền của doanh nghiệp, từ đó doanh nghiệp có thể quản lý các hoạt động của mình hiệu quả hơn. Xuất phát từ những vấn đề thực tiễn nêu trên tác giả chọn đề tài “Hoạch định ngân sách tại Công ty cổ phần Công trình Việt Nguyên” để nghiên cứu cho luận văn tốt nghiệp cao học của mình.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Trên cơ sở tổng hợp một số lý thuyết liên quan đến hoạch định ngân sách, đề tài nghiên cứu thực trạng công tác dự toán tại Công ty cổ phần Công trình Việt Nguyên. Thông qua việc đánh giá những mặt còn hạn chế trong công tác hoạch định ngân sách đề tài đề xuất một số khuyến nghị nhằm nâng cao chất lượng hoạch định ngân sách tại Công ty cổ phần Công trình Việt Nguyên.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu là công tác hoạch định ngân sách tại Công ty cổ phần Công trình Việt Nguyên. Phạm vi nghiên cứu tập trung nghiên cứu vấn đề hoạch định ngân sách hàng năm của Công ty cổ phần Công trình Việt Nguyên. Những nội dung như ngân sách tổng thể doanh nghiệp, phương pháp lập các ngân sách, quy trình hoạch định ngân sách, nội dung và tiến trình lập các ngân sách. Đánh giá thực trạng về công tác hoạch định ngân sách tại Công ty cổ phần Công trình Việt Nguyên để đưa ra một số giải pháp hoàn thiện. Mốc thời gian khảo sát đánh giá tập trung chủ yếu giai đoạn từ năm 2011 - 2014.

4. Phương pháp nghiên cứu

Sử dụng phương pháp phân tích tổng hợp, thống kê, so sánh... trên cơ sở thu thập các số liệu của Công ty cổ phần Công trình Việt Nguyên giai đoạn từ năm 2011- 2014 để đánh giá thực trạng về công tác hoạch định ngân sách tại Công ty.

5. Bố cục đề tài

Nội dung chính của luận văn, ngoài hai phần mở đầu và kết luận, luận văn gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về hoạch định ngân sách doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng về hoạch định ngân sách tại Công ty cổ phần Công trình Việt Nguyên.

Chương 3: Hoàn thiện công tác hoạch định ngân sách tại Công ty cổ phần Công trình Việt Nguyên.

6. Tổng quan tài liệu nghiên cứu

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ HOẠCH ĐỊNH NGÂN SÁCH DOANH NGHIỆP

1.1. TỔNG QUAN VỀ NGÂN SÁCH VÀ HOẠCH ĐỊNH NGÂN SÁCH

1.1.1. Khái niệm về ngân sách và hoạch định ngân sách

a. Khái niệm ngân sách

Có nhiều khái niệm về ngân sách, tùy theo mục tiêu nghiên cứu. Theo Howard Senter [6, tr.3-4] “*Ngân sách là kế hoạch hành động được lượng hóa và được chuẩn bị cho một khoảng thời gian cụ thể*”, có thể xem xét kỹ hơn khái niệm này về ngân sách như sau:

Theo Stephen Brookson [7, tr.6]: “Ngân sách là kế hoạch cho những hoạt động tương lai”. Ngân sách có thể diễn đạt theo nhiều cách, nhưng thường thì nó mô tả toàn bộ quá trình kinh doanh bằng ngôn ngữ tài chính và là thước đo nhằm định lượng các hoạt động của một tổ chức.

b. Khái niệm hoạch định ngân sách

Từ các khái niệm về ngân sách ta thấy rằng tất cả doanh nghiệp hoạt động sản xuất kinh doanh đều đặt ra những mục tiêu nhất định liên quan đến tài chính, để đạt được những mục tiêu này đòi hỏi phải có một nguồn tiền, nguồn tiền này được xác định thông qua hoạch định ngân sách. Hoạch định ngân sách sẽ giúp phân bổ

nguồn tài chính cho các mục tiêu cụ thể, từ đó các doanh nghiệp có thể quản lý hoạt động của mình hiệu quả hơn và đảm bảo việc chi tiêu không vượt mức dự báo.

1.1.2. Mục đích và tầm quan trọng của hoạch định ngân sách, hoạch định ngân sách với chiến lược và chiến thuật kinh doanh

a. Mục đích của hoạch định ngân sách

Ngân sách là một công cụ quản lý chủ yếu giúp việc lập kế hoạch, giám sát và kiểm soát các nguồn tài chính cho một tổ chức. Nội dung của ngân sách là dự tính các khoản thu và chi cho một thời kỳ nhất định của một tổ chức.

b. Tầm quan trọng của hoạch định ngân sách

Ngân sách có vai trò cực kỳ quan trọng trong việc quản trị doanh nghiệp, không những buộc các nhà quản lý phải chuẩn bị cho những thay đổi của môi trường kinh doanh mà còn giúp họ truyền đạt và điều tiết các hoạt động, thiết lập các định mức hoạt động và lưu tâm đến những khu vực có vấn đề cần phải rà soát, hoàn thiện hơn.

c. Hoạch định ngân sách với chiến lược và chiến thuật kinh doanh

Quá trình dự thảo ngân sách là một biện pháp ngắn hạn, là một phần của chiến lược kinh doanh tổng thể. Nó là một chiến thuật được sử dụng trong việc triển khai các hoạt động và chương trình mà các nhà quản trị cấp cao sẽ hoạch định. Chiến lược kinh doanh là tầm nhìn mà tổ chức muốn thực hiện trong khoảng thời gian ba đến năm năm.

1.1.3. Các phương pháp lập ngân sách

a. Phương pháp lập ngân sách từ trên xuống

Phương pháp lập ngân sách từ trên xuống mô tả quy trình mà theo đó cấp lãnh đạo sẽ lập các mục tiêu ngân sách, doanh thu, lợi nhuận v.v.. và áp đặt mục tiêu này cho các bộ phận chức năng và tổ chức.

b. Phương pháp lập ngân sách từ dưới lên

Lập ngân sách theo phương pháp này, những người trực tiếp liên quan đến hoạt động nào thì lập ngân sách cho hoạt động đó, như vậy ngân sách được lập sẽ chính xác, đáng tin cậy và mang tính khả thi cao.

1.2. NGÂN SÁCH TỔNG THỂ DOANH NGHIỆP

1.2.1. Khái niệm về ngân sách tổng thể doanh nghiệp

Ngân sách tổng thể là một chức năng không thể thiếu đối với các nhà quản lý, giúp việc hoạch định và kiểm soát được hoạt động của doanh nghiệp. Ngân sách tổng thể là một nội dung trung tâm và quan trọng, nó thể hiện toàn bộ mục tiêu và nhiệm vụ của toàn doanh nghiệp, đồng thời cũng là cơ sở để kiểm tra và điều chỉnh cũng như ra các quyết định trong doanh nghiệp.

1.2.2. Nội dung của ngân sách tổng thể doanh nghiệp

Dựa trên cách tiếp cận của Trương Bá Thanh và cộng sự (2008), Ngân sách tổng thể là tổ hợp nhiều ngân sách của mọi hoạt động của doanh nghiệp, có liên hệ với nhau trong một thời kỳ nào đó, có thể lập cho nhiều thời kỳ như tháng, quý hay năm. Hình thức và số lượng các ngân sách tùy thuộc vào từng loại hình doanh nghiệp. Trong một doanh nghiệp sản xuất, ngân sách tổng thể thường bao gồm những nội dung sau:

a. Ngân sách hoạt động

b. Ngân sách tài chính

1.3. LẬP NGÂN SÁCH TỔNG THỂ DOANH NGHIỆP

1.3.1. Ngân sách tiêu thụ

Ngân sách tiêu thụ là ngân sách quan trọng nhất trong ngân sách tổng thể doanh nghiệp, nó chi phối toàn bộ các ngân sách khác, là nền tảng của ngân sách tổng thể doanh nghiệp, vì ngân sách này sẽ xác lập mục tiêu của doanh nghiệp so với thị trường, với môi trường.

Ngân sách tiêu thụ được lập dựa trên dự báo tiêu thụ bao gồm những thông tin về chủng loại, số lượng hàng bán, giá bán và cơ cấu sản phẩm tiêu thụ.

1.3.2. Ngân sách chi phí sản xuất

a. Ngân sách chi phí nguyên vật liệu trực tiếp

Sau khi ngân sách khối lượng sản xuất đã được soạn xong, ngân sách chi phí NVL trực tiếp sẽ được soạn thảo để xác định số lượng NVL cần thiết cho quá trình sản xuất. Để lập ngân sách NVL trực tiếp cần xác định:

- Định mức tiêu hao NVL để sản xuất một sản phẩm;
- Đơn giá xuất NVL
- Mức độ dự trữ NVL trực tiếp vào cuối kỳ được tính toán trên cơ sở lý thuyết quản trị tồn kho.

b. Ngân sách cung cấp nguyên vật liệu

Ngân sách cung cấp NVL được lập cho từng loại NVL thực hiện quá trình sản xuất trên cơ sở số lượng NVL sử dụng được lập theo định mức và chính sách dự trữ tồn kho của doanh nghiệp.

c. Ngân sách chi phí nhân công trực tiếp

Ngân sách chi phí nhân công trực tiếp được xây dựng từ ngân sách khối lượng sản xuất. Ngân sách này cung cấp những thông tin quan trọng liên quan đến quy mô của lực lượng lao động cần thiết cho kỳ lập ngân sách, mục tiêu là duy trì lực lượng lao động vừa đủ

để đáp ứng yêu cầu sản xuất, tránh tình trạng lãng phí hoặc bị động trong quá trình sử dụng lao động.

d. Ngân sách chi phí sản xuất chung

Chi phí sản xuất chung bao gồm tất cả các khoản chi phí sản xuất còn lại ngoài hai khoản chi phí NVL trực tiếp và chi phí nhân công trực tiếp nói trên. Chi phí SXC là các chi phí liên quan đến phục vụ và quản lý hoạt động sản xuất, phát sinh trong phân xưởng. Chi phí SXC bao gồm cả yếu tố chi phí biến đổi và chi phí cố định, nên ngân sách chi phí SXC phải tính đến cách ứng xử chi phí để xây dựng mức chi phí hợp lý trong kỳ.

e. Ngân sách giá vốn hàng bán

Giá vốn hàng bán thực chất là tổng giá thành của khối lượng sản phẩm tiêu thụ trong kỳ tính theo phương pháp giá thành toàn bộ. Như vậy trên cơ sở số lượng sản phẩm sản xuất trong kỳ, giá thành trong kỳ để sản xuất sản phẩm, số lượng sản phẩm dự trữ vào cuối kỳ.

1.3.3. Ngân sách chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp

a. Ngân sách chi phí bán hàng

Chi phí bán hàng có ảnh hưởng nhất định đến hoạt động tiêu thụ của doanh nghiệp và ngược lại nên khi lập ngân sách chi phí bán hàng phải tính đến mối liên hệ với ngân sách tiêu thụ của doanh nghiệp.

b. Ngân sách chi phí quản lý doanh nghiệp

Ngân sách chi phí QLDN thường phụ thuộc vào cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp. Chi phí này liên quan đến toàn bộ doanh nghiệp, mà không liên quan đến từng bộ phận, đơn vị hoạt động nào. Tương tự như ngân sách chi phí bán hàng, việc lập ngân sách biến phí QLDN thường dựa vào biến phí quản lý đơn vị nhân với sản lượng tiêu thụ dự kiến.

1.3.4. Ngân sách tài chính

a. Báo cáo kết quả kinh doanh

b. Ngân sách vốn bằng tiền

c. Lập bảng cân đối kế toán dự toán

1.4. QUY TRÌNH HOẠCH ĐỊNH NGÂN SÁCH

1.4.1. Chuẩn bị cho hoạch định ngân sách

a. Tìm hiểu về mục tiêu của tổ chức

b. Chuẩn hoá hoạch định ngân sách

c. Xác định các loại ngân sách cần lập

1.4.2. Soạn thảo ngân sách

a. Thu thập thông tin để hoạch định ngân sách

b. Lập các ngân sách

1.4.3. Giám sát ngân sách

a. Phân tích khác biệt giữa thực hiện và kế hoạch ngân sách.

b. Giám sát những sai lệch, phân tích các lỗi, kiểm soát các biến số

c. Thực hiện các điều chỉnh và rút ra kinh nghiệm

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Trong Chương 1 của luận văn đã khái quát những vấn đề cơ bản về ngân sách và hoạch định ngân sách của doanh nghiệp. Cụ thể đề tài tập trung vào các vấn đề về ngân sách và hoạch định ngân sách, mục tiêu hoạch định ngân sách, tầm quan trọng của hoạch định ngân sách, hoạch định ngân sách với chiến lược và chiến thuật kinh doanh, các phương pháp lập ngân sách.

Ngân sách tổng thể doanh nghiệp, nội dung lập ngân sách tổng thể doanh nghiệp kết hợp với quy trình hoạch định ngân sách đã phân tích ở trên gồm các bước: chuẩn bị hoạch định ngân sách, lập ngân sách và giám sát việc thực hiện ngân sách để hoạch định ngân sách tại Công ty cổ phần Công trình Việt Nguyên.

Các nội dung trình bày ở Chương 1 là cơ sở cần thiết để tiếp tục nghiên cứu các chương tiếp theo của luận văn.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG VỀ HOẠCH ĐỊNH NGÂN SÁCH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG TRÌNH VIỆT NGUYÊN

2.1. KHÁI QUÁT VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG TRÌNH VIỆT NGUYÊN

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

2.1.2. Đặc điểm tổ chức quản lý của Công ty

a. Sơ đồ cơ cấu tổ chức

b. Chức năng nhiệm vụ của các phòng ban

c. Phân tích cơ cấu tổ chức

**2.1.3. Mục tiêu và chiến lược sản xuất kinh doanh của
Công ty**

a. Mục tiêu

b. Chiến lược

2.1.4. Đặc điểm của thị trường và nguồn lực tại Công ty

a. Thị trường tiêu thụ

b. Các nguồn lực của Công ty

- Nguồn nhân lực

- Nguồn lực về tài chính

c. Hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty

2.2. THỰC TRẠNG VỀ HOẠCH ĐỊNH NGÂN SÁCH TẠI CÔNG TY

2.2.1. Bộ phận hoạch định ngân sách

Bộ phận chịu trách nhiệm chính về công tác hoạch định ngân sách tại Công ty là Phòng Kinh doanh, đứng đầu là Trưởng phòng. Bộ phận kinh doanh có trách nhiệm thu thập toàn bộ thông tin dựa trên cơ sở các số liệu đã thực hiện trong các năm trước, đồng thời

phối hợp với các phòng ban chức năng lập kế hoạch ngân sách trên cơ sở mục tiêu cụ thể về sản xuất và tiêu thụ nhằm đạt được mức doanh thu và lợi nhuận mong muốn.

2.2.2. Phương pháp lập ngân sách

Hiện tại, Công ty sử dụng phương pháp lập ngân sách từ trên xuống, tất cả các chỉ tiêu để lập ngân sách được ấn định từ trên xuống, đầu tiên là Hội đồng quản trị, Ban giám đốc sau đó đến các phòng ban chức năng. Mục tiêu cuối cùng cần đạt được trong năm kế hoạch của Công ty là lợi nhuận, do đó tất cả các ngân sách được lập đều hướng đến mục tiêu này. Cụ thể hàng năm hội đồng quản trị ấn định các chỉ tiêu cơ bản như sản lượng sản xuất, doanh thu, lợi nhuận trước thuế và lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp. Căn cứ các chỉ tiêu mà Hội đồng quản trị giao, Ban giám đốc Công ty xem xét đưa ra các mục tiêu và chiến lược cụ thể về sản xuất cũng như tiêu thụ nhằm đạt được mức sản lượng sản xuất, doanh thu và lợi nhuận mong muốn. Trên cơ sở các mục tiêu và chiến lược đã đề ra, tổng giám đốc giao cho bộ phận kinh doanh đứng đầu là Trưởng phòng và trưởng các bộ phận có liên quan trong Công ty tiến hành xây dựng kế hoạch ngân sách chi tiết liên quan đến bộ phận mình quản lý trên cơ sở các chỉ tiêu đã được ấn định.

2.2.3. Quy trình hoạch định ngân sách

Theo quy định của Công ty, hàng năm thường vào đầu quý I, Hội đồng quản trị tiến hành họp bàn về kế hoạch sản xuất kinh doanh cho năm tiếp theo. Sau khi đánh giá kết quả sản xuất kinh doanh trong năm hiện tại và dự kiến kế hoạch sản xuất kinh doanh năm tiếp theo, cụ thể như đưa các chỉ tiêu về sản lượng sản xuất, doanh thu và lợi nhuận để Công ty tiến hành lập kế hoạch sản xuất. Căn cứ theo các chỉ tiêu được giao, ban giám đốc Công ty tiến hành

họp bàn với trưởng các phòng ban trong Công ty để đưa ra các mục tiêu chiến lược kinh doanh cụ thể. Sau khi thống nhất thông qua các chỉ tiêu, các phòng ban chức năng tiến hành lập kế hoạch liên quan đến bộ phận mình quản lý, Phòng Kinh doanh chịu trách nhiệm chính trong quá trình lập kế hoạch. Riêng đối với hoạt động xây lắp Phòng Kỹ thuật thực hiện lập dự toán cho từng hạng mục công trình theo quy định. Ngoài ra, Công ty có hoạt động kinh doanh thiết bị điện được giao khoán cho Xí nghiệp, do đó bộ phận kinh doanh không thực hiện hoạch định ngân sách đối với các hoạt động này.

Quy trình hoạch định ngân sách hiện tại của Công ty được tiến hành theo hai bước đó là thu thập thông tin và lập các ngân sách.

2.2.4. Nội dung và tiến trình lập ngân sách

a. Dự toán tiêu thụ

- Đối với hoạt động kinh doanh thiết bị điện, Công ty thực hiện giao khoán cho Xí nghiệp nhưng vẫn căn cứ vào doanh thu của các kỳ trước để ấn định doanh thu cho năm lập dự toán.

- Đối với hoạt động xây lắp điện, Công ty thực hiện việc lập dự toán tiêu thụ căn cứ vào hợp đồng đã ký với khách hàng và tiến độ hoàn thành của các công trình để lập dự toán. Tuy nhiên, việc lập dự toán này chưa thực sự rõ ràng, Công ty chỉ lập dự toán được doanh thu mà chưa xác định cụ thể doanh thu của từng công trình cũng như chưa xác định được doanh thu của từng quý.

- Đối với hoạt động sản xuất điện, kế hoạch tiêu thụ được tính toán căn cứ vào sản lượng tiêu thụ và giá bán bình quân dự kiến cho năm kế hoạch. Giá bán tính bình quân cho cả năm và được xác định tại thời điểm lập kế hoạch, sản lượng tiêu thụ có thể điều chỉnh tăng hoặc giảm để đảm bảo mức doanh thu và lợi nhuận theo mục tiêu đã đề ra. Sau khi xác định được sản lượng tiêu thụ và giá bán bình quân

trong năm kế hoạch, phòng Kinh doanh lập kế hoạch sản lượng tiêu thụ trên cơ sở doanh thu và lợi nhuận đã ấn định.

b. Dự toán sản xuất

- Đối với hoạt động kinh doanh thiết bị điện, Công ty giao khoán cho Xí nghiệp do đó không tiến hành lập dự toán.

- Đối với hoạt động xây lắp, thông qua Phòng Kỹ thuật, dự toán sản xuất được lập theo từng công trình cụ thể theo quy định. Tuy nhiên, Công ty không lập dự toán sản xuất cho từng giai đoạn hoàn thành mà chỉ lập trên tổng thể cho toàn bộ công trình. Do đó, Công ty không lập dự toán sản xuất trong năm kế hoạch.

- Đối với hoạt động sản xuất điện: Dự toán về chi phí sản xuất được lập theo yếu tố và dựa trên kế hoạch sản lượng sản xuất đã được xác định, định mức tiêu hao NVL, đơn giá NVL, chi phí nhân công trực tiếp, các chi phí khác được tính trên cơ sở chi phí đã thực hiện trong các năm trước. Dự toán chi phí sản xuất được lập nhằm xác định tổng các loại chi phí cần thiết cho hoạt động sản xuất kinh doanh trong năm kế hoạch. Các yếu tố được lập bao gồm chi phí NVL trực tiếp, chi phí nhân công trực tiếp và chi phí SXC. Trong chi phí SXC gồm có các chi phí như chi phí khấu hao TSCĐ, chi phí sửa chữa lớn, chi phí dịch vụ thuê ngoài và các chi phí khác. Căn cứ vào kế hoạch sản lượng sản xuất, định mức tiêu hao NVL do Phòng Kỹ thuật lập, đơn giá NVL, chi phí nhân công trực tiếp do phòng Kinh doanh lập, các chi phí khác được tính trên cơ sở chi phí đã thực hiện trong các năm trước.

c. Dự toán sửa chữa lớn

Dự toán sửa chữa lớn hàng năm được tính toán dựa trên cơ sở danh mục tài sản toàn nhà máy, kết quả khảo sát đánh giá về mức độ hư hỏng cần sửa chữa và chi phí dự kiến. Dự toán sửa chữa do phòng

Kỹ thuật lập dựa trên kết quả đánh giá hiện trạng hư hỏng của máy móc thiết bị, kế hoạch được lập thành danh mục từng loại tài sản và chi phí để sửa chữa. Dự toán được lập chi tiết thành hai phần đó là chi phí vật tư phụ tùng và dịch vụ thuê ngoài; chi phí tiền lương và các khoản theo chế độ.

d. Dự toán giá vốn

Đối với hoạt động xây lắp điện và hoạt động kinh doanh thiết bị điện, hiện nay Công ty chưa thực hiện lập dự toán giá vốn đối với các hoạt động này. Đối với hoạt động kinh doanh thiết bị điện thì đã được khoán gọn Công ty cũng không lập dự toán giá vốn.

Đối với hoạt động sản xuất điện, dự toán giá vốn được tính dựa vào sản lượng sản xuất trong kỳ, số lượng sản phẩm tiêu thụ trong kỳ theo dự báo. Giá thành sản xuất trong kỳ được xác định trên cơ sở kế hoạch chi phí sản xuất đã tính. Giá vốn hàng xuất bán trong kỳ được xác định theo đơn giá bình quân trong kỳ nhân với sản lượng tiêu thụ theo kế hoạch.

e. Dự toán các chi phí hoạt động khác

- Chi phí quản lý doanh nghiệp.
- Chi phí tài chính.

f. Dự toán kết quả hoạt động kinh doanh

Để đạt được mức lợi nhuận mong muốn, phòng Tài chính - Kế toán tổng hợp tất cả kế hoạch liên quan để lập báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh dự toán. Sau khi tập hợp tất cả các kế hoạch về doanh thu, giá vốn, chi phí bán hàng, chi phí quản lý doanh nghiệp và các chi phí khác. Trường hợp nếu lợi nhuận không đạt so với mục tiêu đã đề ra, phòng Tài chính - Kế toán báo cáo lãnh đạo Công ty để có ý kiến chỉ đạo hoặc là điều chỉnh các chi phí hoặc điều chỉnh

doanh thu trên cơ sở điều chỉnh sản lượng bán để đáp ứng được mục tiêu về doanh thu và lợi nhuận.

2.3. ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG CÔNG TÁC HOẠCH ĐỊNH NGÂN SÁCH CỦA CÔNG TY

2.3.1. Về môi trường hoạch định ngân sách

Hiện tại, Công ty cũng đã có những bước chuẩn bị trong quá trình hoạch định ngân sách, như đưa ra các mục tiêu cụ thể và giao cho các bộ phận chức năng thực hiện. Tuy nhiên, việc hoạch định ngân sách chưa được các cấp lãnh đạo quan tâm đúng mức, Công ty chưa xem đó là một công cụ quản lý có hiệu quả mà chủ yếu nhằm đáp ứng các chỉ tiêu do Hội đồng quản trị giao. Do đó, việc hoạch định ngân sách hàng năm vẫn thực hiện nhưng chưa thực sự giúp cho công tác quản lý theo đúng nghĩa của nó.

2.3.2. Về phương pháp lập ngân sách

Phương pháp lập ngân sách hiện tại của Công ty là phương pháp từ trên xuống, tất cả các chỉ tiêu về sản lượng sản xuất, doanh thu và lợi nhuận do Hội đồng quản trị ấn định dựa trên cơ sở kết quả thực hiện của các năm trước và tình hình sản xuất kinh doanh hiện tại của đơn vị. Vì vậy, công tác lập ngân sách còn một số hạn chế như chưa phản ánh đúng với tiềm lực và khả năng hiện có của từng bộ phận chức năng và Công ty, chưa thu hút được sự tham gia của các nhà quản lý cấp dưới và các cá nhân có liên quan để họ có thể đóng góp những ý kiến và thông tin thực tế và bổ ích, gây ra tâm lý không đồng tình đối với nhà quản lý cấp cơ sở vì họ cho rằng bị áp đặt.

2.3.3. Về quy trình hoạch định ngân sách

Công ty đã thực hiện việc lập ngân sách theo quy trình gồm hai bước đó là thu thập thông tin và lập các ngân sách. Mặc dù quy trình này chưa thật sự hiệu quả, chưa phù hợp với thực tế của đơn vị

nhưng cũng đã định hướng được công tác lập ngân sách tại đơn vị. Đây là bước cần thiết để lãnh đạo Công ty hình dung cụ thể về tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty trong năm kế hoạch. Trên cơ sở các chỉ tiêu Hội đồng quản trị giao, Công ty cũng đã có những bước chuẩn bị cho công tác lập các ngân sách như chuẩn bị biểu mẫu cần thiết cho từng bộ phận, định hướng mục tiêu cụ thể và giao cho các bộ phận chức năng thực hiện.

Tóm lại, quy trình hoạch định ngân sách hiện tại Công ty đang thực hiện là chưa hoàn thiện và thiếu tính khoa học như nội dung chưa đầy đủ, chưa chia thành các giai đoạn cụ thể, công tác dự báo chưa phản ánh kịp thời trước những thay đổi của môi trường kinh doanh dẫn đến kế hoạch ngân sách do Công ty lập thường thiếu chính xác so với thực tế thực hiện, ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả công tác quản lý của Công ty.

2.3.4. Nội dung và tiến trình lập ngân sách

Công ty cũng đã thực hiện việc lập ngân sách theo trình tự, đáp ứng được phần nào mục tiêu sản xuất kinh doanh và định hướng được quá trình hoạt động sản xuất trên cơ sở các chỉ tiêu đã lập. Tuy nhiên, việc xác định các ngân sách cần lập, nội dung chi tiết từng ngân sách và trình tự lập các ngân sách chưa mang tính khoa học, thiếu chính xác và chưa phù hợp với thực tế của đơn vị do đó chưa mang lại hiệu quả so với tiềm năng hiện có.

Từ những vấn đề như đã đánh giá ở trên ta thấy việc lập ngân sách của Công ty còn nhiều thiếu sót do đó chưa phát huy hết tính hiệu quả của nó, chưa thực sự là công cụ quản lý hữu hiệu giúp cho các nhà quản lý định hướng chính xác được các mục tiêu và chiến lược trong quá trình sản xuất kinh doanh.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Chương 2 luận văn đi sâu phân tích mục tiêu, chiến lược và tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh, thực trạng về công tác hoạch định ngân sách tại Công ty cụ thể: Phân tích mục tiêu chiến lược của Công ty trong thời gian tới, công tác dự báo tiêu thụ và chi phí thông qua việc phân tích để đưa ra các con số dự báo hiện tại. Phân tích tình hình sử dụng các nguồn lực hiện có (yếu tố nguồn nhân lực, nguồn lực về tài chính, hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh v.v..) để tìm ra những vấn đề còn hạn chế và những tiềm lực hiện có của đơn vị.

Trên cơ sở phân tích thực trạng công tác hoạch định ngân sách hiện tại của Công ty, thông qua việc phân tích về bộ phận hoạch định ngân sách, phương pháp lập ngân sách, quy trình hoạch định ngân sách, nội dung và tiến trình lập ngân sách. Từ những phân tích đó tiến hành đánh giá thực trạng công tác hoạch định ngân sách hiện tại của Công ty như môi trường hoạch định ngân sách, phương pháp lập ngân sách, quy trình hoạch định ngân sách, nội dung và tiến trình lập ngân sách. Chủ yếu phân tích và đánh giá những vấn đề còn hạn chế cần phải hoàn thiện để làm cơ sở cho Chương 3 đưa ra những giải pháp nhằm hoàn thiện công tác hoạch định ngân sách tại Công ty cổ phần Công trình Việt Nguyên.

CHƯƠNG 3

HOÀN THIỆN CÔNG TÁC HOẠCH ĐỊNH NGÂN SÁCH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG TRÌNH VIỆT NGUYÊN

3.1. CĂN CỨ ĐỂ ĐỀ XUẤT CÁC GIẢI PHÁP

3.1.1. Sự thay đổi của môi trường kinh doanh

3.1.2. Sự tác động của các đối thủ cạnh tranh

3.1.3. Định hướng phát triển của Công ty

3.2. HOÀN THIỆN CÔNG TÁC HOẠCH ĐỊNH NGÂN SÁCH TẠI CÔNG TY

3.2.1. Bộ phận hoạch định ngân sách

Các cấp lãnh đạo trong Công ty cần phải thấy được tầm quan trọng của việc hoạch định ngân sách, nó là một công cụ quản lý rất hiệu quả đối với các doanh nghiệp sản xuất, đặc biệt là đối với các doanh nghiệp sản xuất điện. Khi đó việc áp dụng quy trình hoạch định ngân sách mới chắc chắn sẽ thu hút được sự đồng tình của nhiều người.

Hoạch định ngân sách là một trong những công việc rất phức tạp, đòi hỏi phải có sự phối hợp của nhiều người ở nhiều phòng ban khác nhau và phải có tính đồng bộ, chính xác và kịp thời.

3.2.2. Hoàn thiện phương pháp lập ngân sách

Để công tác hoạch định ngân sách phản ánh đúng tiềm năng thực tế của Công ty, khai thác tối đa mọi nguồn lực sẵn có và giảm thiểu về thời gian và chi phí, Công ty nên thực hiện việc lập ngân sách theo phương pháp từ dưới lên. Theo phương pháp này, tất cả các thông tin dự báo và việc lập các ngân sách phải bắt đầu từ các Xí nghiệp và các phòng ban chức năng.

3.2.3. Hoàn thiện quy trình hoạch định ngân sách

Hoạch định ngân sách là một công cụ quản lý hiệu quả đối với

các doanh nghiệp, đặc biệt là đối với các doanh nghiệp sản xuất điện. Nếu công tác hoạch định ngân sách được xây dựng sát với thực tế, tận dụng tốt những nguồn lực hiện có thì sẽ mang lại rất nhiều lợi ích và góp phần nâng cao khả năng cạnh tranh. Để thực hiện được vấn đề đó Công ty cần phải có một quy trình hoạch định ngân sách hoàn thiện.

Qua nghiên cứu thực tế, tác giả nhận thấy quy trình hoạch định ngân sách tại Công ty nên được thực hiện theo 3 giai đoạn. Mỗi giai đoạn gồm các bước cụ thể sau:

Giai đoạn I: Chuẩn bị dự toán ngân sách

Bước 1. Xác định mục tiêu chung của toàn Công ty.

Bước 2. Chuẩn bị nhân sự cho việc lập dự toán ngân sách.

Bước 3. Soạn thảo các mẫu biểu.

Bước 4. Đánh giá việc chuẩn bị dự toán.

Giai đoạn II. Soạn thảo ngân sách.

Bước 1. Thu thập thông tin.

Bước 2. Cung cấp mẫu biểu cho các bộ phận.

Bước 3. Xét duyệt dự toán ngân sách.

Giai đoạn III. Theo dõi dự toán ngân sách

3.3. HOÀN THIỆN NỘI DUNG VÀ TIẾN TRÌNH LẬP CÁC NGÂN SÁCH CHO CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG TRÌNH VIỆT NGUYÊN

3.3.1. Ngân sách tiêu thụ

Dựa vào số liệu dự báo, doanh thu được lập theo từng quý và có tính đến sự tác động của yếu tố thời vụ. Ngân sách này được tổng hợp theo từng quý và cả năm trên cơ sở sản lượng tiêu thụ, giá bán, doanh thu và thuế giá trị gia tăng.

- Sản lượng tiêu thụ:

- Đơn giá tiêu thụ:

Căn cứ vào ngân sách tiêu thụ, Công ty có thể xác định lịch thu tiền dự kiến.

3.3.2. Ngân sách chi phí sản xuất

- Đối với hoạt động xây lắp điện, dự toán khối lượng sản xuất căn cứ vào tiến độ triển khai thực hiện dự án đã được ký với chủ đầu tư, cụ thể như sau:

- Đối với hoạt động sản xuất điện, dự toán khối lượng sản xuất được lập căn cứ vào sản lượng sản phẩm sản xuất trong kỳ được tính toán trên cơ sở dự báo số lượng nước đưa vào sản xuất trong kỳ và định mức tỷ lệ nước/Kw điện theo kế hoạch và công suất của nhà máy.

a. Ngân sách chi phí nguyên vật liệu trực tiếp

- Đối với hoạt động xây lắp điện, chi phí nguyên vật liệu được xây dựng trên cơ sở định mức tiêu hao nguyên vật liệu của Bộ Xây dựng quy định cho từng công trình và được bộ phận kỹ thuật của Công ty lập trước khi triển khai thực hiện dự án.

- Đối với hoạt động sản xuất điện, ngân sách chi phí nguyên vật liệu trực tiếp được lập dựa vào khối lượng sản phẩm sản xuất, định mức số lượng nguyên vật liệu cho Kw điện. Lượng nguyên vật liệu sử dụng được tính dựa vào định mức nguyên vật liệu cho 1 Kw điện.

b. Ngân sách cung cấp nguyên vật liệu

Đối với hoạt động xây lắp điện, chi phí nguyên vật liệu nhiều hay ít là phụ thuộc vào tính chất của từng công trình, ví dụ như việc xây dựng đường dây và các trạm biến áp thì chi phí nguyên vật liệu chiếm tỷ trọng rất lớn, trong khi đó hoạt động nạo vét lòng hồ thủy điện thì chi phí nguyên vật liệu chiếm tỷ trọng không đáng kể.v.v..

Đối với ngành thủy điện, chi phí nguyên vật liệu là không đáng kể và phụ thuộc nhiều vào yếu tố thời tiết. Trường hợp hạn hán kéo dài, lượng mưa giảm, làm lượng tích nước trong hồ thấp hơn so với năng lực thiết kế, ảnh hưởng lớn tới sản lượng điện sản xuất của nhà máy.

c. Ngân sách chi phí nhân công trực tiếp

- Đối với hoạt động xây lắp điện, tương tự như chi phí nguyên vật liệu trực tiếp, định mức chi phí nhân công trực tiếp được thực hiện theo đúng quy định của Bộ Xây dựng.

- Đối với hoạt động sản xuất điện, ngân sách chi phí nhân công trực tiếp do Phòng Kế toán – Tài chính phối hợp với Phòng Kỹ thuật đề lập, cơ sở để lập ngân sách này dựa trên Dự toán tiêu thụ, tỷ lệ % tiền lương trên doanh thu, lương cơ bản và quy định về tỷ lệ trích BHXH, BHYT, BHTN và KPCĐ.

e. Ngân sách chi phí sản xuất chung

- Đối với hoạt động xây lắp điện, chi phí sản xuất chung cũng được lập cụ thể cho từng công trình theo quy định.

- Đối với hoạt động sản xuất điện, ngân sách chi phí sản xuất chung được phòng Tài chính – Kế toán phối hợp với Phòng Kỹ thuật và các phòng ban khác để lập.

f. Ngân sách giá vốn hàng bán

- Đối với hoạt động xây lắp điện, được căn cứ vào khối lượng công trình hoàn thành và dự toán về chi phí nguyên vật liệu trực tiếp, chi phí nhân công trực tiếp, chi phí sản xuất chung do bộ phận kỹ thuật đã lập để tính giá vốn của công trình hoàn thành.

- Đối với hoạt động sản xuất điện, ngân sách giá vốn hàng bán được phòng Tài chính – Kế toán lập dựa vào ngân sách tiêu thụ, ngân sách khối lượng sản xuất, ngân sách NVL trực tiếp và nhân công trực

tiếp, ngân sách chi phí sản xuất chung, Ngân sách giá vốn hàng bán được lập từng quý và cả năm, làm cơ sở để báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh.

3.3.3. Ngân sách chi phí hoạt động khác

a. Ngân sách chi phí quản lý doanh nghiệp

Ngân sách chi phí quản lý doanh nghiệp do Phòng Kế toán – Tài chính phối hợp với tất cả các phòng ban trong Công ty để lập. Để lập ngân sách chi phí quản lý doanh nghiệp, bộ phận quản lý các Xí nghiệp và các Phòng ban trong Công ty phải tự ước tính chi phí sử dụng cho bộ phận mình trong năm lập ngân sách để chuyển cho Phòng Kế toán – Tài chính.

b. Ngân sách chi phí tài chính

Hiện tại, Công ty vay dài hạn bao gồm khoản vay của Ngân hàng Đầu tư và Phát triển – Chi nhánh Đắk Lắk, khoản vay này xác định được chính xác số tiền vay và lãi suất dựa trên các hợp đồng tín dụng. Đối với khoản vay ngắn hạn, số tiền vay thường tính toán dựa vào các khoản thu chi cho từng quý, mức độ thiếu hụt tiền mặt và nhu cầu cần thiết phải vay để chi trả cho nhà cung cấp.

3.3.4. Ngân sách vốn bằng tiền

a. Ngân sách vốn bằng tiền

Ngân sách vốn bằng tiền do Phòng Kế toán – Tài chính lập. Trên cơ sở ngân sách đã được lập, dự kiến các luồng tiền vào và các khoản tiền chi ra liên quan đến toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh của toàn Công ty trong kỳ. Để đảm bảo sử dụng nguồn tiền một cách hợp lý nhất và hiệu quả nhất. Đối với Công ty ngân sách vốn bằng tiền được lập theo quý và cả năm trên cơ sở các khoản thu nhập và chi phí từ các ngân sách đã lập.

b. Báo cáo kết quả kinh doanh

Trên cơ sở các ngân sách tiêu thụ, ngân sách giá vốn hàng bán, ngân sách các chi phí ngoài sản xuất đã lập và thuế thu nhập doanh nghiệp là 22%. Thông thường kết quả hoạt động kinh doanh được tính cho từng quý và cả năm tài chính để làm cơ sở so sánh, đánh giá và phân tích, do đó kết quả trong báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh căn cứ vào ngân sách đã lập theo quý để tính toán và lập kết quả kinh doanh của từng quý và cả năm.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Chương 3 của luận văn, tác giả đã tìm hiểu và phân tích dựa trên cơ sở một số căn cứ như sự thay đổi của môi trường kinh doanh, sự tác động của các đối thủ cạnh tranh và định hướng phát triển của Công ty. Qua phân tích và đánh giá các yếu tố về môi trường kinh doanh, các đối thủ cạnh tranh, định hướng phát triển và thực trạng về công tác hoạch định ngân sách tại Công ty, tác giả nhận thấy việc hoàn thiện công tác hoạch định ngân sách tại Công ty cổ phần Công trình Việt Nguyên là rất cần thiết và cấp bách. Đồng thời để công tác hoạch định ngân sách ứng dụng thực tiễn tại Công ty một cách có hiệu quả. Tác giả cũng đã đề xuất một số giải pháp như hoàn thiện môi trường hoạch định ngân sách, phương pháp lập ngân sách, quy trình hoạch định ngân sách, hoàn thiện nội dung và tiến trình lập các ngân sách. Những đề xuất này phần nào giúp cho việc lập ngân sách tại Công ty chính xác hơn, phản ánh đúng với tiềm năng và nguồn lực hiện có, đáp ứng được những mục tiêu và chiến lược sản xuất kinh doanh của Công ty.

KẾT LUẬN

Trong xu thế hội nhập kinh tế khu vực và thế giới, nền kinh tế Việt Nam đang từng bước hòa nhập vào sự phát triển chung của nền kinh tế toàn cầu, các doanh nghiệp bên cạnh những cơ hội còn có những thách thức không nhỏ. Ngành điện Việt Nam nói chung và Công ty cổ phần Công trình Việt Nguyên nói riêng chắc chắn sẽ gặp rất nhiều khó khăn và thách thức, như vậy làm thế nào để tồn tại và phát triển. Hoạch định ngân sách là một trong những nội dung rất quan trọng đối với các doanh nghiệp sản xuất trong ngành điện hiện nay, đây là một công cụ quản lý rất hữu hiệu đối với các nhà quản lý trong việc dự báo, hoạch định và kiểm soát toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp nhằm đạt được những mục tiêu mong muốn. Qua quá trình nghiên cứu về cơ sở lý thuyết và thực trạng công tác hoạch định ngân sách tại Công ty cổ phần Công trình Việt Nguyên, tác giả nhận thấy còn nhiều vấn đề cần phải hoàn thiện. Để công tác hoạch định ngân sách tại Công ty đảm bảo hiệu quả đáp ứng mục tiêu chiến lược đã đề ra, Công ty cần phải thực hiện một cách đồng bộ và linh hoạt các giải pháp đã đề ra đó là tạo môi trường hoạch định ngân sách hài hòa và linh hoạt, việc lập ngân sách tuân theo phương pháp từ dưới lên, thực hiện việc lập ngân sách theo quy trình gồm ba bước đó là: chuẩn bị hoạch định ngân sách, soạn thảo ngân sách và giá sát việc thực hiện ngân sách, việc lập các ngân sách cũng phải tuân theo nội dung và tiến trình cụ thể. Luận văn này vẫn còn nhiều vấn đề cần phải tiếp tục nghiên cứu và hoàn thiện hơn. Tuy nhiên những nội dung và giải pháp đưa ra trong luận văn có thể giúp cho Công ty hoạch định ngân sách đảm bảo chính xác và phù hợp hơn với điều kiện thực tế hiện tại. Đây là một công cụ quản lý rất hữu ích có thể ứng dụng vào thực tiễn đối với doanh nghiệp nói chung và các doanh nghiệp trong ngành điện nói riêng.