

# GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN TỔ CHỨC CÔNG TÁC KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM TẠI CÔNG TY TNHH ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN NĂNG LƯỢNG TOÀN CẦU HASOLEN

● PHAN THỊ XUÂN DIỆU - NGUYỄN THỊ ĐỨC LOAN

## TÓM TẮT:

Bài viết nghiên cứu nhằm tổ chức kế toán trách nhiệm (KTTN) là một yêu cầu cấp thiết, đặc biệt là các doanh nghiệp (DN) với quy mô lớn, phạm vi hoạt động rộng, cơ cấu tổ chức gắn với trách nhiệm của nhiều đơn vị, cá nhân. Để đứng vững trong sự cạnh tranh gay gắt, các DN phải cải thiện quy trình công nghệ, bám sát cơ chế thị trường, sau mỗi chu kỳ sản xuất, doanh thu của các DN phải đảm bảo bù đắp được chi phí và đảm bảo tái sản xuất ổn định. Điều này đặt ra yêu cầu cấp bách về xây dựng giải pháp quản lý toàn diện về năng lực quản lý và đánh giá được thành quả của các đơn vị, bộ phận của DN.

**Từ khóa:** kế toán trách nhiệm, kế toán quản trị, Hasolen, Trường Đại học Bà Rịa - Vũng Tàu (BVU).

## 1. Đặt vấn đề

KTTN thể hiện vai trò và vị trí quan trọng trong hoạt động quản lý kinh tế tại các DN ở các quốc gia trên thế giới, nhất là đối với những nước có nền kinh tế phát triển. Tại Việt Nam, việc vận dụng các nội dung của kế toán quản trị (KTQT) nói chung và KTTN nói riêng còn là một vấn đề rất mới mẻ và chưa thu hút được nhiều sự quan tâm của các DN. Trong khi đó, công tác tổ chức kế toán doanh thu, chi phí và xác định kết quả kinh doanh là một khâu cơ bản của hạch toán kế toán trong DN, là công cụ đánh giá hiệu quả hoạt động của các DN nhằm giúp cho các nhà quản trị đánh giá kết quả hoạt động của các bộ phận trong DN và đưa ra định hướng tổ chức trong các DN ngày càng hiệu quả hơn.

## 2. Cơ sở lý thuyết

KTTN là phương pháp kế toán thu thập, ghi

nhận, báo cáo và đo lường kết quả kết quả hoạt động của từng bộ phận để đánh giá thành quả, kiểm soát quá trình hoạt động và chi phí phát sinh của các bộ phận trong việc thực hiện mục tiêu chung của DN.

## 3. Đánh giá thực trạng công tác KTTN tại công ty

Tên công ty: Công ty TNHH Đầu tư và Phát triển Năng lượng Toàn cầu Hasolen.

Các ngành nghề kinh doanh: Tư vấn lập dự toán, thiết kế, thi công các công trình xây lắp và cơ khí; Xây dựng các công trình dân dụng, xây dựng các công trình công nghiệp, giao thông, công trình hàng hải; Xây dựng và khai thác dịch vụ cảng biển; Xây dựng công trình thủy lợi; Lĩnh vực hoạt động chính (chủ lực): Mua bán và sản xuất các thiết bị sử dụng năng lượng mặt trời, như máy nước nóng, điện

chiếu sáng, Biogas đa năng, cây khô nông sản, hệ thống làm nhạt hóa nước biển,...; Các chi nhánh, nhà máy: Nhà máy sản xuất máy nước nóng.

♦ *Ưu điểm*

Do việc phân quyền không kiêm nhiệm giúp cho ban giám đốc giảm bớt được khối lượng công việc, từ đó có thể theo sát và nắm bắt được tình hoạt động của tất cả các bộ phận, điều này tạo sự thuận lợi cho việc tháo gỡ những khó khăn ở từng bộ phận và nâng cao hiệu quả trong việc điều hành tổ chức và quyết định tại Công ty.

Với đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn và được đào tạo chuyên về sản phẩm sử dụng năng lượng mặt trời thì tiếp thu và áp dụng nền tảng công nghệ vào kỹ thuật phân tích, báo cáo là một thế mạnh. Điều này cũng góp phần hỗ trợ Ban giám đốc quản lý tốt từng bộ phận trong công ty và đóng vai trò tham mưu về các kế hoạch và chiến lược kinh doanh.

Việc phân chia trách nhiệm cho từng bộ phận trong hoạt động của công ty là nền tảng để việc thực hiện KTQT trong công ty. Công ty cũng thực hiện một số báo cáo phục vụ cho công tác điều hành mang sắc thái của KTQT và cũng được báo cáo định kỳ, như:

- + Báo cáo doanh thu, chi phí, lợi nhuận
- + Báo cáo doanh thu theo từng phòng ban, chi nhánh
- + Báo cáo chi tiết công nợ phải thu, phải trả theo từng khách hàng
- + Báo cáo nhập - xuất - tồn hàng hóa, công cụ, dụng cụ, TSCĐ,...

♦ *Nhược điểm*

Chưa tách hệ thống trung tâm trách nhiệm, giao các chỉ tiêu doanh thu, chi phí, lợi nhuận, đầu tư về các bộ phận, các cấp lãnh đạo, nên kết quả mang tính chất chung của toàn DN nên hạn chế trong việc đánh giá hiệu quả công việc từng phòng ban, cá nhân và toàn DN.

Các báo cáo chưa đầy đủ và cụ thể trong công tác KTTN. Các báo cáo chỉ dừng lại ở việc lập kế hoạch, cuối năm căn cứ vào số thực tế phát sinh so sánh tăng giảm, chưa phân tích cụ thể là kết quả hoàn thành hay chưa hoàn thành ở bộ phận nào, cá nhân nào cũng như quy trách nhiệm hay khen thưởng cho từng cá nhân, bộ phận chưa rõ ràng.

Hệ thống báo cáo dự toán của DN chưa đầy đủ

chỉ có kế hoạch thực hiện doanh thu, lợi nhuận của năm sau dự kiến tốc độ tăng trưởng cao hơn năm trước, chưa có gắn kết các yếu tố cung cầu, thị trường, khủng hoảng kinh tế, tình hình dịch bệnh nền kinh tế gặp khó khăn.

Kết độ ngũ nhân viên kế toán chủ yếu thực hiện các thao tác, báo cáo của kế toán tài chính, chỉ áp dụng KTQT hay KTTN và cung cấp cho nhà quản trị như báo cáo doanh thu, chi phí vào trong quá trình quản lý, báo cáo điều hành chưa đáp ứng đủ thông tin cần cung cấp cho nhà quản trị theo yêu cầu của KTQT và KTTN.

Phần mềm chưa có sự tích hợp các phần mềm quản lý nhân sự, kế toán, bán hàng nên việc tổng hợp báo cáo mất thời gian, thiếu tính chuyên nghiệp, bị trễ hạn và chưa có sự kiểm soát qua lại giữa các bộ phận. Đặc biệt đối với công tác KTTN, rất nhiều kỹ thuật trong quá trình xử lý, phân tích dữ liệu, lập các báo cáo chi tiết, kịp thời thì DN phải có phần mềm kế toán tốt và xử lý được các yêu cầu của công tác KTQT, KTTN trong DN.

Việc phân loại chi phí theo chức năng hoạt động chưa áp dụng phân loại chi phí theo cách ứng xử, phân tích chi phí thành định phí và biến phí. Chưa tính cụ thể các chỉ số cân lượng hòa vốn, doanh thu hòa vốn, chưa phân loại chi phí trong DN bao gồm chi phí kiểm soát được và chi phí không kiểm soát được để cung cấp thông tin cho nhà quản trị trong việc cắt, giảm, kiểm soát chi phí trong tình hình nền kinh tế khó khăn vì dịch bệnh để tăng cường khả năng cạnh tranh của DN trong cùng ngành.

Việc nội dung lập kế hoạch kinh doanh còn chưa đầy đủ như chỉ chú trọng vào doanh thu năm kế tiếp mà các vấn đề quan trọng như lập dự toán chi phí, chi phí kinh doanh, sự ảnh hưởng của thị trường chưa được quan tâm. Trong các cuộc họp hàng quý, hàng năm chưa thấy có các báo cáo lập dự toán ngân sách hàng năm.

Các nghiệp vụ kinh tế phát sinh còn ảnh hưởng theo chức năng hoạt động, nên chưa cụ thể hóa đầu là chi phí khả biến, bất biến. Việc chuyển đổi về phân loại chi phí theo chức năng hoạt động thành phân loại chi phí theo cách ứng xử còn gặp khó khăn.

♦ *Nguyên nhân*

Qua trình công tác tại công ty, tác giả quan sát thực tế cũng như dựa trên thực trạng công tác

KTQT tại công ty như trên từ đó dự đoán nguyên nhân chưa tổ chức hệ thống KTQT như sau: của công ty chưa đánh giá được khả năng, thế mạnh của từng cá nhân và từng bộ phận trong công ty. Chính vì thế, việc quy định nhiệm vụ cung cấp thông tin trong nội bộ chưa chặt chẽ. Công ty đã xác định được quyền hạn và trách nhiệm của các bộ phận, tuy nhiên vẫn chưa xác định hệ thống báo cáo trách nhiệm của các bộ phận và các chỉ tiêu đánh giá trách nhiệm của các nhà quản lý.

Trình độ nhà quản trị còn hạn chế, chưa tiếp cận sâu với khóa học quản lý cụ thể như các phương pháp kỹ thuật KTQT. Hơn nữa, nhà quản trị các cấp cũng chưa đưa ra những yêu cầu đối với thông tin kế toán phục vụ cho việc ra quyết định trong hoạt động kinh doanh ảnh hưởng đến hiệu quả quản lý.

Nhân viên kế toán được đào tạo và huấn luyện chủ yếu là lập báo cáo tài chính kế toán chưa được đào tạo bài bản và còn thiếu chuyên môn về KTQT nên lo ngại sự phức tạp ghi nhận và tổ chức thu nhập thông tin kế toán phục vụ cho nhu cầu quản lý của nhà quản lý, nhà quản trị là vì chưa thấy được ưu điểm khi triển khai hệ thống KTQT nói chung, cũng như KTTN nói riêng.

Phần mềm kế toán được sử dụng chỉ phí phục vụ cho công tác tài chính kế toán, lập các báo cáo tài chính theo quy định, không được lập trình để thực hiện các báo cáo trách nhiệm. Vì thế, không thể đáp ứng được thông tin cung cấp cho các nhà quản lý phân tích và đánh giá các trung tâm trách nhiệm, cũng như các quyết định của nhà quản trị cấp cao.

Công ty chưa quan tâm trong việc phân loại chi phí theo cách ứng xử và chưa phân tích được sự biến động chi phí ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh, làm cho hiệu quả quản lý chưa cao.

#### 4. Giải pháp

##### 4.1. Đối với nhà quản trị công ty

Nhà quản trị nhận thức được tầm quan trọng của KTQT nói chung và KTTN là để phục vụ cho nhu cầu thông tin trong việc hoạch định, tổ chức, điều hành và kiểm soát, đồng thời ra các quyết định quan trọng thì họ sẽ biết cách yêu cầu những thông tin cần thiết để phục vụ tối ưu cho các quyết định của chính nhà quản trị.

Đối với Hacolen, thực trạng công tác quản lý chủ yếu dựa trên kinh nghiệm và thói quen. Do đó, trong môi trường kinh doanh đầy biến động như

ngày nay, việc ra quyết định của các nhà quản trị trong công tác kinh doanh chưa dựa vào việc tận dụng lợi ích từ thông tin kế toán sẽ là những bất lợi. Chính vì thế, công ty cần xây dựng phương án để nâng cao nhận thức về vai trò của KTTN trong việc hỗ trợ, hoạch định, điều hành, tổ chức, kiểm soát và ra quyết định.

##### 4.2. Đối với phòng tài chính kế toán

Công ty cần phải có chính sách đào tạo cho bộ phận kế toán bằng các hình thức lương, thưởng phù hợp để tạo động lực học hỏi và bổ sung kiến thức KTTN cho bản thân mình. Đồng thời, công ty cần cho các nhân viên thấy rằng việc tự nâng cao kiến thức trong giai đoạn này là phù hợp với xu thế phát triển của công ty và nền kinh tế.

*Ứng dụng công nghệ thông tin vào công tác KTQT*

Với thời đại công nghệ 4.0 hiện nay, bất kỳ ngành nào cũng đều phải ưu tiên hàng đầu trong ứng dụng công nghệ nếu muốn tồn tại và phát triển. Việc lập báo cáo của KTTN hiện nay đòi hỏi người lập cần rất nhiều thông tin: phân loại chi phí, chi phí gắn với trung tâm chi phí, doanh thu theo từng nghiệp vụ...

*Thiết lập hệ thống tài khoản kế toán phù hợp với trung tâm trách nhiệm*

Hiện nay, công ty đang sử dụng phần mềm MISA. Phần mềm này dành cho việc thực hiện lập các trường dữ liệu có tài khoản để phục vụ quá trình kiểm soát số liệu chi tiết theo mục đích khác nhau của nhà quản trị. Để phục vụ cho việc kiểm soát cũng như phân loại chi phí các bộ phận trong KTTN. Khi nhập chi phí chứng từ kế toán, máy sẽ yêu cầu người nhập bắt buộc nhập các trường kí hiệu có liên quan đến chi phí thì chứng từ kế toán mới được lưu thành công. Điều này giúp cho người nhập không bỏ sót đi phần nhập liệu quan trọng để có thể thực hiện báo cáo chi phí liên quan đến từng phòng ban trong công ty.

##### 4.3. Kiến nghị về tổ chức hệ thống KTTN

*Trung tâm chi phí:* Các khoản chi phí phát sinh tại công ty được phân loại theo chức năng (chi phí kinh doanh và chi phí quản lý DN).

*Trung tâm doanh thu:* Doanh thu của công ty là doanh thu cung cấp hàng hóa và dịch vụ. Đối với các bộ phận đều có chỉ tiêu kinh doanh hàng hóa được phân bổ và giám đốc sẽ là người chịu trách

nhiệm chính trong việc tối đa hóa doanh thu cho công ty và báo cáo trực tiếp cho Tổng giám đốc.

**Trung tâm lợi nhuận:** Là trung tâm có quyền kiểm soát chi phí, doanh thu, lợi nhuận nhưng không kiểm soát vốn đầu tư của công ty. Bộ phận của trung tâm lợi nhuận được xem là toàn công ty và được xác định trên cơ sở chênh lệch giữa doanh thu và chi phí.

**Trung tâm đầu tư:** Là trung tâm có quyền kiểm soát chi phí, doanh thu, lợi nhuận và vốn đầu tư của công ty. Ban giám đốc có quyền quyết định người chịu trách nhiệm về mọi hoạt động đầu tư kinh doanh của công ty và có nghĩa vụ chịu trách nhiệm đối với các khoản phải nộp cho Nhà nước. Đồng thời, Ban giám đốc cũng đưa ra các phương hướng cho hoạt động kinh doanh của công ty.

**4.3.1. Các chỉ tiêu đánh giá các trung tâm trách nhiệm**

❖ **Trung tâm chi phí**

Khi xây dựng các chỉ tiêu đánh giá kết quả hoạt động tại trung tâm chi phí, thì mục tiêu đạt được là việc đánh giá hiệu quả quản lý trong việc kiểm soát chi phí tại bộ phận, đồng thời thông qua các chỉ tiêu này, nhà quản lý có cơ sở để xem xét và giảm thiểu chi phí phát sinh tại bộ phận.

❖ **Trung tâm doanh thu**

Đối với trung tâm doanh thu, các chỉ tiêu phải cung cấp thông tin cho nhà quản trị để đánh giá trách nhiệm và kết quả thực hiện về kế hoạch doanh thu trong kỳ của các bộ phận trực thuộc trung tâm.

**Hệ thống chỉ tiêu:** Sử dụng chỉ tiêu doanh thu thuần để đánh giá

Đánh giá thành quả của trung tâm doanh thu dựa trên cơ sở so sánh giữa doanh thu phát sinh và doanh thu dự toán:

Chênh lệch doanh thu = Doanh thu phát sinh - Doanh thu dự toán

❖ **Trung tâm lợi nhuận**

Mỗi quan tâm hàng đầu của nhà quản trị luôn là lợi nhuận và do đó thông tin cần cung cấp đầy đủ để giúp nhà quản trị có thể đánh giá trách nhiệm và kết quả thực hiện của kế hoạch lợi nhuận trong kỳ.

Chỉ tiêu đo lường thành quả hoạt động và đánh giá trách nhiệm ở trung tâm lợi nhuận như sau: Chênh lệch lợi nhuận = Lợi nhuận thực tế - Lợi nhuận dự toán.

❖ **Trung tâm đầu tư**

Trung tâm đầu tư gắn liền với nhà quản trị cấp cao nhất. Nhu cầu thông tin đối với trung tâm này là phải bao quát bao gồm thông tin về doanh thu, chi phí, lợi nhuận, nhằm xác định kết quả kinh doanh trong kỳ. Vì vậy, ngoài các chỉ tiêu trên, còn phải thêm chỉ tiêu hoàn vốn đầu tư (ROI) và chỉ tiêu lợi nhuận còn lại (RI):

Tỷ lệ hoàn vốn đầu tư (ROI) = (Lợi nhuận hoạt động / Tài sản đầu tư) x 100%

Chỉ tiêu này phản ánh một đồng vốn đầu tư bình quân trong kỳ đã tạo ra bao nhiêu đồng lợi nhuận:

Lợi nhuận còn lại (RI) = Lợi nhuận hoạt động - (Tài sản đầu tư x Tỷ lệ hoàn vốn mong muốn tối thiểu).

Chỉ tiêu này phản ánh lợi nhuận cuối cùng mà công ty đạt được sau khi đã trừ đi chi phí sử dụng vốn.

**4.3.2. Hệ thống báo cáo KTTN**

Hệ thống báo cáo KTTN là sản phẩm cuối cùng của KTTN. Căn cứ để lập thông kê báo cáo KTTN của Hacolen chủ yếu dựa trên các số chi tiết, số cái của các tài khoản chi phí, doanh thu, kết quả kinh doanh theo từng khoản mục, đối tượng cụ thể, từ đó xây dựng nội dung các báo cáo gắn liền với các chỉ tiêu, nhằm đánh giá kết quả của mỗi trung tâm. Thông tin cung cấp cho nhà quản trị tùy theo nhu cầu và được xây dựng cho phù hợp.

**Báo cáo trách nhiệm trung tâm chi phí**

Do đặc thù là ngành kinh doanh về năng lượng mặt trời, nên trung tâm chi phí tại Hacolen chủ yếu là chi phí từ các bộ phận quản lý như phòng kế toán, phòng kỹ thuật, và người chịu trách nhiệm chính là kế toán trưởng. Báo cáo trách nhiệm được lập bằng cách đối chiếu giữa chi phí thực tế và dự toán ngân sách đã được duyệt qua các kỳ và từ đó nhà quản trị sẽ thấy được gia tăng chi phí hay tiết kiệm chi phí của trung tâm. Qua đó, đánh giá được khả năng kiểm soát chi phí tại mỗi bộ phận.

**Báo cáo trách nhiệm của trung tâm doanh thu**

Báo cáo trách nhiệm trung tâm doanh thu bao gồm các báo cáo doanh thu từ phòng kinh doanh. Chỉ tiêu đánh giá căn cứ vào doanh thu phát sinh so với dự toán ban đầu, phân tích sự chênh lệch từ đó có những chính sách phát triển hàng hóa, tăng doanh số cho các sản phẩm qua các kỳ. Chỉ tiêu doanh thu được giám đốc phân bổ xuống phòng

kinh doanh. Từ đó, có các chính sách phát triển sản phẩm, tăng doanh số. Đồng thời, đảm bảo gia tăng doanh thu hàng năm và đảm bảo tỷ lệ chi phí trên doanh thu hợp lý.

*Báo cáo trách nhiệm của trung tâm lợi nhuận*

Báo cáo trách nhiệm tại trung tâm lợi nhuận cần dựa trên việc so sánh giữa lợi nhuận thực tế so với lợi nhuận dự toán của toàn công ty và đồng thời trong báo cáo đó phải thể hiện mối quan hệ doanh thu - chi phí để thấy mức độ ảnh hưởng đến lợi nhuận.

*Báo cáo trách nhiệm của trung tâm đầu tư*

Báo cáo trách nhiệm của trung tâm đầu tư phải thể hiện được kết quả hoạt động và việc sử dụng vốn của công ty. Có thể thiết lập báo cáo thành quả của trung tâm đầu tư tương tự như báo cáo kết quả hoạt động của trung tâm lợi nhuận. Hơn nữa, để đánh giá cụ thể và chính xác hơn, báo cáo tại trung tâm đầu tư thể hiện các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng như vốn đầu tư, tỷ lệ hoàn vốn đầu tư (ROI) và lợi nhuận còn lại (RI).

*4.3.3. Điều kiện thực hiện tổ chức KTTN*

*4.3.3.1. Xây dựng định mức chi phí*

Hệ thống định mức chi phí tại công ty bao gồm chi phí sau: Định mức chi phí bán hàng, định mức chi phí quản lý, định mức chi phí tài chính và định mức chi phí khác.

*4.3.3.2. Phân loại chi phí*

Để xây dựng định mức chi phí cho từng phòng ban, tác giả cho rằng, công ty nên phân loại chi phí theo cách ứng xử và mức độ hoạt động.

*4.3.3.3. Tổ chức dự toán*

*Lập dự toán chi phí:* Công ty thiết kế chi phí chi tiết khối quản lý để theo dõi chi phí một cách rõ ràng và cụ thể hơn trong công ty. Để lập dự toán chi phí, công ty trước tiên phải tiến hành phân loại chi phí thành chi phí định phí và biến phí.

*Lập dự toán doanh thu:* Việc lập kế hoạch doanh

thu phải rõ ràng và cụ thể cho từng trung tâm trách nhiệm, nhằm giúp nhà quản lý có cơ sở đánh giá trách nhiệm quản lý sau này. Công ty nên lập dự toán doanh thu chi tiết theo từng sản phẩm cho từng phòng ban.

*Lập dự toán lợi nhuận:* Căn cứ vào bảng chi tiết dự toán chi phí, doanh thu, công ty lập thêm bảng dự toán lợi nhuận chi tiết cho từng bộ phận kinh doanh.

*Lập dự toán đầu tư:* Việc sử dụng hiệu quả vốn là mục tiêu của trung tâm đầu tư. Do đó, để có thể đánh giá hiệu quả đầu tư, công ty phải thực hiện lập dự toán về hiệu quả đầu tư. Cơ sở để lập bảng dự toán này là dựa trên dự toán doanh thu và dự toán lợi nhuận.

*4.3.4. Kế hoạch thực hiện trong việc xây dựng hệ thống KTTN*

Để xây dựng KTTN, chúng tôi đề xuất Công ty nên thực hiện những bước sau và thời gian thực hiện trong vòng 3 tháng đến 6 tháng để xây dựng và thực hiện, cũng như chính sửa và hoàn thiện từng bước. Việc thực hiện gồm 5 bước sau: Bước 1: Xác định phân cấp quản lý hợp lý, hiệu quả; Bước 2: Xác định các trung tâm trách nhiệm; Bước 3: Xác định các chỉ tiêu lập báo cáo trách nhiệm; Bước 4: Lập báo cáo từng trung tâm trách nhiệm; Bước 5: Đánh giá trung tâm trách nhiệm qua các chỉ tiêu.

## 5. Kết luận

Bài viết đã làm rõ thực trạng tổ chức KTTN tại Hacolen, đồng thời phân tích, đánh giá kết quả đạt được, tồn tại, cũng như nguyên nhân cơ bản của những tồn tại trong hệ thống KTTN tại Hacolen. Từ đó, bài viết giúp DN có bức tranh toàn cảnh về thực trạng tổ chức KTTN của mình. Đồng thời, tác giả đề xuất các giải pháp hoàn thiện công tác tổ chức KTTN tại Hacolen, nhằm góp phần nâng cao hơn nữa hiệu quả quản lý và hiệu quả hoạt động kinh doanh của các DN này ■

## TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Công ty TNHH Đầu tư và Phát triển năng lượng toàn cầu Hacolen (2021), *Hệ thống chứng từ, sổ sách kế toán, báo cáo tài chính của Công ty*.
2. Nguyễn Thị Minh Phương (2013), *Xây dựng mô hình KTTN trong các DN sản xuất sữa Việt Nam*. Luận án Tiến sĩ Kinh tế, Trường Đại học Kinh tế quốc dân.