

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

NGUYỄN THÙY PHƯƠNG

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC KẾ
TOÁN QUẢN TRỊ TẠI CÔNG
TY CỔ PHẦN
DU LỊCH XANH - HUẾ**

**Chuyên ngành: Kế toán
Mã số: 60.34.30**

**TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ
KINH DOANH**

Đà Nẵng - Năm 2011

**Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

Người hướng dẫn khoa học: **TS. Trần Đình Khôi Nguyên**

Phản biện 1: TS. Đường Nguyễn Hưng

Phản biện 2: TS. Nguyễn Phùng

Luận văn sẽ được bảo vệ tại Hội đồng chấm luận văn
tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đại học
Đà Nẵng vào ngày 12 tháng 08 năm 2011

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

Công ty Cổ phần (CTCP) Du lịch Xanh Huế là một trong những đơn vị kinh doanh khách sạn trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế. Nhà quản trị của công ty luôn nhận thức được tầm quan trọng của công tác kế toán quản trị nhưng hiện nay Công ty vẫn chưa tổ chức công việc kế toán một cách rõ ràng, đầy đủ, việc xây dựng ngân sách đôi khi còn dựa nhiều vào ý chí chủ quan của nhà quản lý, do có nhiều đơn vị trực thuộc nên việc tập hợp cũng như kiểm soát chi phí còn gặp nhiều khó khăn. Xuất phát từ thực tiễn đó với mong muốn nâng cao hiệu quả công tác kế toán quản trị của công ty, tôi quyết định chọn đề tài: **“Hoàn thiện công tác kế toán quản trị tại Công ty Cổ phần Du lịch Xanh - Huế”** làm đề tài nghiên cứu của mình.

2. MỤC ĐÍCH NGHIÊN CỨU

- Tổng hợp những vấn đề lý luận về kế toán quản trị trong các đơn vị kinh doanh khách sạn.
- Nghiên cứu, đánh giá thực trạng công tác kế toán quản trị tại Công ty Cổ phần Du lịch Xanh - Huế.
- Đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác kế toán quản trị tại Công ty Cổ phần Du lịch Xanh - Huế.

3. ĐỐI TƯỢNG VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU

- **Đối tượng nghiên cứu của đề tài:** Công tác kế toán quản trị tại Công ty Cổ phần du lịch Xanh - Huế
- **Phạm vi nghiên cứu của đề tài:** Công tác kế toán quản trị tại CTCP Du lịch Xanh - Huế trong đó tập trung chủ yếu vào công tác KTQT tại Khách sạn Xanh - số 2 Lê Lợi, Huế.

4. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Trong quá trình nghiên cứu, đề tài sử dụng phương pháp duy vật biện chứng để giải quyết các mục tiêu nghiên cứu

Để thực hiện mục tiêu trên, việc thu thập và xử lý số liệu dựa trên các cơ sở sau:

- **Phương pháp quan sát phỏng vấn**
- **Phương pháp thu thập số liệu**
- **Phương pháp thống kê, phân tích**

5. Ý NGHĨA KHOA HỌC VÀ THỰC TIỄN CỦA ĐỀ TÀI

Với nghiên cứu này, tác giả đã hệ thống hóa một số vấn đề lý luận về KTQT trong các doanh nghiệp kinh doanh khách sạn từ việc lập ngân sách, tính giá thành dịch vụ phòng, kiểm soát doanh thu, chi phí đến các trường hợp ra quyết định của nhà quản trị cho hoạt động kinh doanh khách sạn.

Việc nghiên cứu công tác KTQT tại Khách sạn Xanh Huế một mặt giúp cho công tác KTQT tại Khách sạn Xanh cung cấp thông tin tốt hơn cho nhà quản trị; mặt khác nó sẽ là tài liệu hữu ích cho công tác quản lý của các khách sạn 4 sao tại Huế.

6. CẤU TRÚC CỦA LUẬN VĂN

Ngoài phần mở đầu, kết luận và danh mục tài liệu tham khảo luận văn bao gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về kế toán quản trị trong hoạt động kinh doanh khách sạn.

Chương 2: Thực trạng công tác kế toán quản trị tại Công ty Cổ phần Du lịch Xanh Huế.

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện công tác kế toán quản trị tại Công ty Cổ phần Du lịch Xanh Huế.

Chương 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ KẾ TOÁN QUẢN TRỊ TRONG HOẠT ĐỘNG KINH DOANH KHÁCH SẠN

1.1. ĐẶC ĐIỂM HOẠT ĐỘNG KINH DOANH KHÁCH SẠN VÀ NHỮNG ẢNH HƯỞNG ĐẾN CÔNG TÁC KẾ TOÁN QUẢN TRỊ

1.1.1. Khái niệm kinh doanh khách sạn

Trên phương diện chung nhất có thể đưa ra định nghĩa về kinh doanh khách sạn như sau: [10, tr. 15-16]

Kinh doanh khách sạn là hoạt động kinh doanh trên cơ sở cung cấp các dịch vụ lưu trú, ăn uống và các dịch vụ bổ sung cho khách nhằm đáp ứng các nhu cầu ăn, nghỉ và giải trí của họ tại các điểm du lịch nhằm mục đích có lãi.

1.1.2. Nội dung của hoạt động kinh doanh khách sạn

1.1.3. Đặc điểm riêng của kinh doanh khách sạn và những ảnh hưởng đến công tác kế toán quản trị

1.1.3.1. Đòi hỏi lượng vốn lớn

1.1.3.2. Đòi hỏi lượng lao động trực tiếp tương đối lớn

1.1.3.3. Kinh doanh khách sạn mang tính thời vụ

1.1.3.4. Tính đa dạng về sản phẩm

1.2. PHÂN LOẠI CHI PHÍ TRONG DOANH NGHIỆP KINH DOANH KHÁCH SẠN

1.2.1. Chi phí trực tiếp và chi phí gián tiếp

1.2.2. Chi phí kiểm soát được và chi phí không kiểm soát được

1.2.3. Chi phí thích hợp và chi phí không thích hợp

1.2.4. Phân loại chi phí theo cách ứng xử chi phí

1.3. NỘI DUNG KẾ TOÁN QUẢN TRỊ TRONG HOẠT ĐỘNG KINH DOANH KHÁCH SẠN

1.3.1. Xây dựng ngân sách hoạt động

1.3.1.1. Khái niệm ngân sách

Ngân sách là những tính toán, dự kiến, phối hợp một cách chi tiết, tỉ mỉ và toàn diện nguồn lực, cách thức huy động và sử dụng nguồn lực để thực hiện một khối lượng công việc nhất định trong một khoảng thời gian nhất định được biểu hiện bằng một hệ thống các chỉ tiêu về số lượng và giá trị [5, tr. 133]

1.3.1.2. Mục đích ngân sách

1.3.1.3. Phân loại ngân sách

➤ *Ngân sách dài hạn và ngân sách ngắn hạn*

➤ *Ngân sách cố định và ngân sách linh hoạt*

➤ *Ngân sách tài chính và ngân sách hoạt động*

➤ *Phân theo mức độ tổng hợp hay chi tiết*

1.3.1.4. Mối quan hệ giữa các ngân sách trong hệ thống ngân sách

Điểm khởi đầu cho bất kỳ một quy trình lập NS là báo cáo thu nhập bộ phận. Phần còn lại của quá trình lập NS dựa trên kết quả của những bộ phận này. Do đó NS báo cáo thu nhập bộ phận là mối quan tâm của các nhà quản trị khách sạn hay nhà hàng để thực hiện quản lý.

1.3.1.5. Các bước lập ngân sách

1.3.1.6. Các phương pháp lập ngân sách

➤ *Trung bình trượt*: dựa vào các con số của một chuỗi thời gian để xác định các mối quan hệ đang tồn tại.

➤ *Phân tích hồi quy* nhằm tìm ra mối quan hệ giữa một hoạt động này với một hoạt động khác.

1.3.2. Kế toán chi phí và tính giá thành dịch vụ khách sạn

1.3.2.1. Đối tượng kế toán chi phí và đối tượng tính giá thành dịch vụ khách sạn

❖ Đối tượng kế toán chi phí

Thường được xác định riêng biệt ứng với từng loại dịch vụ phòng, quầy bar, massage... Các khoản chi phí chung sẽ được phân bổ cho từng loại dịch vụ theo các tiêu thức phù hợp.

❖ Đối tượng tính giá thành

Là dịch vụ đã hoàn thành với đơn vị tính giá thành đối với dịch vụ phòng có thể là phòng/ngày; đối với dịch vụ karaoke, massage là 1 giờ hoặc 1 suất phục vụ,...

1.3.2.2. Phương pháp tính giá thành dịch vụ khách sạn

❖ Đối với dịch vụ phòng

Thông thường kế toán sẽ tính giá thành cho từng lượt phòng/ngày theo phương pháp hệ số. Dựa vào các hệ số này để quy đổi các loại phòng khác nhau về loại phòng tiêu chuẩn.

Chi phí dở dang cuối kỳ của dịch vụ khách sạn có thể tính theo giá thành định mức hoặc giá thành kế hoạch [7, tr. 194]

Giá thành đơn vị của từng loại phòng:

$$Z_{dv} = \frac{\sum Z_i}{SL_i}$$

Trong đó:

SL_i : Số lượt phòng / ngày thực tế của loại phòng i

$\sum Z_i$: Tổng giá thành thực tế của loại phòng i

❖ **Đối với các dịch vụ khác:** dịch vụ quầy bar, massage, karaoke,... kế toán thường sử dụng phương pháp trực tiếp để tính giá thành cho các dịch vụ này.

$$\text{Giá thành đơn vị dịch vụ hoàn thành} = \frac{\text{Tổng giá thành}}{\text{Khối lượng (số ca, suất, giờ, ...)}}$$

1.3.2.3. Kế toán tập hợp chi phí và tính giá thành dịch vụ khách sạn

Để tập hợp chi phí và tính giá thành dịch vụ khách sạn kế toán sử dụng tài khoản 154 và nó được mở chi tiết cho từng loại dịch vụ: dịch vụ phòng, bar, karaoke, massage,...

1.3.3. Kiểm soát tình hình thực hiện doanh thu và chi phí

1.3.3.1. Mối quan hệ giữa ngân sách và kiểm soát ngân sách

1.3.3.2. Kiểm soát doanh thu cung cấp dịch vụ

Một trong những phương pháp để kiểm soát doanh thu đó là kiểm soát sản phẩm theo các nhân tố ảnh hưởng nhằm xác định mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đơn giá bán, khối lượng tiêu thụ đến biến động doanh thu của đơn vị

Nếu những ảnh hưởng về lượng và giá âm là biểu hiện không tốt ngược lại chứng tỏ DN đã bán vượt với dự toán về lượng và giá bán.

1.3.3.3. Kiểm soát chi phí

Biến động chi phí được sử dụng để kiểm soát chi phí và được tách thành hai thành phần là biến động về giá và biến động về lượng.

Các nhà quản lý không có nhiều thời gian nên phương pháp quản lý theo ngoại lệ sẽ giúp nhà quản lý tập trung thời gian và nỗ lực vào việc kiểm soát các biến động có ý nghĩa.

1.3.4. Phân tích mối quan hệ chi phí - sản lượng - lợi nhuận

1.3.4.1. Phân tích điểm hòa vốn - Ứng dụng mối quan hệ chi phí - sản lượng - lợi nhuận

Phương trình Doanh thu hòa vốn

$$\begin{aligned} \text{Doanh thu hòa vốn} &= \frac{\text{Chi phí cố định}}{\text{Tỷ lệ số dư đảm phí}} \\ \text{Sản lượng hòa vốn} &= \frac{\text{Chi phí cố định}}{\text{Số dư đảm phí đơn vị}} \end{aligned}$$

1.3.4.2. Phân tích mối quan hệ chi phí - sản lượng - lợi nhuận

$$\text{Doanh thu cần thiết} = \frac{\text{Chi phí cố định} + \text{Lợi nhuận kỳ vọng}}{\text{Tỷ lệ số dư đảm phí}}$$

❖ **Xác định mức doanh thu tăng lên để trang trải chi phí cố định mới**

$$\text{Doanh thu cần đạt} = \frac{\text{CP cố định cũ} + \text{CP cố định mới} + \text{LN}}{\text{Tỷ lệ số dư đảm phí}}$$

$$\text{Số phòng tăng thêm} = \frac{\text{Mức tăng lên của doanh thu bán hàng}}{\text{Tỷ lệ phòng trung bình}}$$

❖ **Doanh thu sẽ được xác định như thế nào nếu có nhiều sự thay đổi cùng một lúc**

$$\text{Doanh thu cần đạt} = \frac{\text{CP cố định} + \text{CP cố định mới} + \text{LN}}{\text{Tỷ lệ số dư đảm phí}}$$

❖ **Ảnh hưởng của thay đổi giá phòng đến số phòng được bán**

$$\text{Doanh thu cần đạt} = \frac{\text{FC} + \text{LN mong muốn}}{\frac{\% \text{ chi phí biến đổi hiện tại}}{100\% - \frac{100\% -/+ \% \text{ thay đổi giá}}{100\%}}}$$

$$\text{Số phòng được bán} = \frac{\text{Doanh thu cần đạt}}{\text{Giá mới}}$$

1.4. THÔNG TIN KẾ TOÁN QUẢN TRỊ VỚI VIỆC RA QUYẾT ĐỊNH NGẮN HẠN

1.4.1. Thông tin thích hợp cho việc ra quyết định

1.4.2. Một số tình huống ra quyết định kinh doanh

1.4.2.1. Quyết định loại bỏ hoặc tiếp tục kinh doanh một bộ phận

1.4.2.2. Quyết định duy trì hay đóng cửa trong mùa thấp điểm (mùa vắng khách)

1.4.2.3. Quyết định có bán dịch vụ phòng dưới mức tổng chi phí

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Trong chương 1 luận văn bắt đầu từ việc đưa ra những đặc điểm riêng của kinh doanh khách sạn ảnh hưởng đến công tác kế toán quản trị. Từ đó, lựa chọn trình bày một số nội dung KTQT đặc thù của ngành kinh doanh khách sạn. Đó là xây dựng ngân sách, các phương pháp tính giá thành dịch vụ được sử dụng chủ yếu trong hoạt động kinh doanh khách, kiểm soát việc thực hiện doanh thu và chi phí và một nội dung không thể thiếu - cơ sở để nhà quản trị ra quyết định - phân tích mối quan hệ sản lượng - doanh thu - lợi nhuận và một số trường hợp ra quyết định của các nhà quản trị khách sạn. Với nền tảng cơ sở lý luận khá đầy đủ sẽ là cơ sở để đánh giá một cách trung thực, chính xác thực trạng kế toán quản trị tại Khách sạn Xanh Huế để từ đó đề xuất các giải pháp hoàn thiện.

Chương 2

THỰC TRẠNG CÔNG TÁC KẾ TOÁN QUẢN TRỊ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DU LỊCH XANH HUẾ

2.1. ĐẶC ĐIỂM HOẠT ĐỘNG CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN DU LỊCH XANH HUẾ

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển

Công ty Cổ phần Du lịch Xanh Huế đã trải qua nhiều giai đoạn thay đổi tên gọi và chức năng, lĩnh vực hoạt động. Theo Quyết định số 2001/ TCCB- BCN ngày 13 tháng 6 năm 2005 của Bộ trưởng Bộ Công nghiệp, Công ty TNHH liên doanh đầu tư và phát triển Thiên An tiến hành cổ phần hóa và chuyển Khách sạn Xanh Huế thuộc Công ty Xây lắp điện 3 thành Công ty cổ phần du lịch Xanh Huế. Vốn điều lệ: 60.000.000.000 đồng, số cổ phần phát hành: 6.000 cổ phần và có 99 cổ đông trong đó Tổng công ty cổ phần xây dựng điện Việt Nam - Vineco chiếm 79%, người lao động trong CTCP Du lịch Xanh Huế chiếm 8% và các công ty khác chiếm 13%.

2.1.2. Các đơn vị trực thuộc

Hiện nay, Công ty cổ phần du lịch Xanh có 4 đơn vị trực thuộc:

- Khách sạn Xanh Huế - số 02 Lê Lợi, Huế
- Nhà hàng Xanh - số 1 Nguyễn Thị Minh Khai, Huế
- Trung tâm lễ hành quốc tế Xanh - số 02 Lê Lợi, Huế
- Biệt thự Cẩm Tú - Bạch Mã, Phú Lộc, Huế

2.1.3. Đặc điểm ngành nghề kinh doanh

- ✓ Kinh doanh dịch vụ phòng ngủ, nhà hàng.
- ✓ Kinh doanh các dịch vụ vui chơi, giải trí.
- ✓ Kinh doanh lễ hành quốc tế và nội địa, kinh doanh.

vận chuyên khách du lịch, vận tải hàng hóa bằng đường bộ.

- ✓ Kinh doanh bất động sản, cho thuê nhà, văn phòng đại diện, kinh doanh phát triển nhà.
- ✓ Kinh doanh thương mại (siêu thị).
- ✓ Kinh doanh các chủng loại vật liệu xây dựng, các mặt hàng trang trí nội thất.

2.1.4. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý

2.1.4.1. Sơ đồ bộ máy quản lý

2.1.4.2. Chức năng nhiệm vụ các phòng ban, đơn vị trực thuộc

2.1.5. Đặc điểm tổ chức công tác kế toán

2.1.5.1. Bộ máy kế toán

Hiện nay tại CTCP Du lịch Xanh Huế công tác kế toán thực hiện chủ yếu phục vụ cho công tác kế toán tài chính. Các báo cáo KTQT do kế toán trưởng đảm trách.

2.1.5.2. Hình thức kế toán

Hiện nay Công ty đang sử dụng phần mềm kế toán Smile được thiết kế theo hình thức Chứng từ ghi sổ.

2.2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC KẾ TOÁN QUẢN TRỊ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DU LỊCH XANH HUẾ

2.2.1. Hệ thống tài khoản chi tiết - cơ sở cung cấp thông tin chi tiết cho kế toán quản trị

2.2.1.1. Hệ thống tài khoản sử dụng tại Công ty

Hiện nay CTCP Du lịch Xanh Huế đã tổ chức được một hệ thống tài khoản khá chi tiết phản ánh doanh thu của từng bộ phận, từng hoạt động cũng như các khoản chi phí phát sinh.

Tuy nhiên, hoạt động kinh doanh của khách cung cấp nhiều dịch vụ nhưng các tài khoản theo dõi chi phí chưa được

thiết kế chi tiết cho các dịch vụ này. Đồng thời tài khoản doanh thu lưu trú chưa được thiết kế chi tiết cho các hạng phòng.

2.2.1.2. Hệ thống mã hóa các bộ phận trong Công ty

Bộ mã các bộ phận của Công ty được xây dựng bằng cách dùng những loạt số liên tiếp để mã hóa những đối tượng có cùng đặc điểm chung. Việc mã hóa các bộ phận giúp Công ty theo dõi một cách chính xác doanh thu, chi phí của từng bộ phận, từng đơn vị hoạt động mà không mất nhiều thời gian.

2.2.2. Công tác lập ngân sách hoạt động tại Công ty

2.2.2.1. Thời gian lập ngân sách

Vào quý 4 của năm nay (khoảng tháng 11) NS sẽ được lập cho cả năm tài chính và NS bình quân tháng là cơ sở để so sánh, đối chiếu theo tháng

2.2.2.2. Cơ sở lập ngân sách

➤ *Căn cứ vào số liệu thực hiện của các năm trước và kết quả kinh doanh của 10 tháng năm nay*

➤ *Căn cứ vào những dự kiến khó khăn, thuận lợi, biến động giá cả thị trường, thế mạnh của đơn vị*

➤ *Trên cơ sở dự báo về tình hình nguồn khách*

➤ *Đối tượng sẽ phục vụ và định hướng phát triển*

2.2.2.3. Các loại ngân sách được lập

❖ Ngân sách doanh thu

Với bảng kế hoạch doanh thu này (Xem Bảng 2.3) ta có thể thấy được mức kế hoạch doanh thu bình quân mỗi tháng và cả năm và tỷ lệ tăng lên so với năm trước.

❖ Ngân sách chi phí

Việc lập NS chi phí như ở bảng 2.4 cho ta thấy được tỷ lệ tăng của các loại chi phí so với năm trước, đây là một giá trị

có ý nghĩa, làm căn cứ để đánh giá hiệu quả của việc sử dụng chi phí trong đơn vị

2.2.2.4. Trình tự lập ngân sách

Kế toán trưởng sau khi tổng hợp số liệu doanh thu, chi phí 10 tháng đầu năm của từng đơn vị thì tiến hành lập NS năm sau cho từng đơn vị đó. Gói NS cuối cùng được đưa ra sau khi thông qua Hội đồng quản trị và Đại hội đồng cổ đông.

Như vậy, việc chuẩn bị NS được áp đặt từ trên xuống, giảm tính xác thực, mất đi tính khoa học và việc sử dụng công suất bình quân, chỉ tiêu doanh thu, chi phí bình quân tháng làm cơ sở để so sánh tình hình thực hiện hàng tháng là chưa phù hợp.

2.2.3. Công tác tập hợp chi phí, tính giá thành dịch vụ phòng

Khi phát sinh các chi phí liên quan đến bộ phận lưu trú, kế toán sẽ phản ánh trên tài khoản 627. Cuối tháng tập hợp các chi phí phát sinh, không tính giá thành và chỉ nhằm phục vụ cho việc lập báo cáo tài chính hơn là cho việc lập báo cáo KTQT.

2.2.4. Công tác kiểm soát doanh thu, chi phí

2.2.4.1. Công tác kiểm soát doanh thu cung cấp dịch vụ

Hàng tháng, Kế toán trưởng sẽ tiến hành lập báo cáo kết quả kinh doanh cho từng đơn vị trong Công ty (Bảng 2.6) và báo cáo thực hiện chỉ tiêu doanh thu các bộ phận trong từng đơn vị (Bảng 2.7). Từ Bảng 2.6 và Bảng 2.7 ta có thể thấy việc thực hiện doanh thu của các hoạt động có đạt so với ngân sách không. Nhưng nhà quản trị không thể biết được sự biến động đó là do yếu tố nào tác động từ đó không có cơ sở để ra quyết định.

2.2.4.2. Công tác kiểm soát chi phí

Báo cáo kiểm soát chi phí cho thấy tỷ trọng của từng loại chi phí trong tổng chi phí phát sinh, tỷ lệ của chi phí thực

tế so với ngân sách, từ đó cho biết những chi phí nào biến động lớn về số tương đối - đây là thông tin có ý nghĩa để kiểm soát chi phí.

2.2.5. Phân tích mối quan hệ Chi phí - Sản lượng - Lợi nhuận

Hiện nay, Công ty vẫn chưa xác định điểm hòa vốn cho Khách sạn Xanh cũng như cho toàn Công ty.

Việc các đơn vị chưa thực hiện xác định điểm hòa vốn sẽ gây khó khăn cho nhà quản trị trong việc xác định mức hoạt động cần thiết để kinh doanh hòa vốn, trong công tác định giá bán. Và chưa đánh giá được một cách toàn diện hiệu quả kinh doanh của các đơn vị.

2.2.6. Ra quyết định giá bán phòng khách sạn

Dựa trên tổng chi phí ước tính phát sinh cho bộ phận lưu trú và dự kiến về công suất sử dụng phòng, kế toán sẽ xác định các mức giá bán phòng Khách sạn.

❖ Các căn cứ ước tính tổng chi phí

➤ Định mức hàng đặt phòng

Vào thời điểm đầu quý 4 Giám đốc khách sạn Xanh sẽ quyết định định mức hàng đặt phòng cho năm sau.

➤ Ước tính số chi phí về công cụ dụng cụ

Đầu quý 4, kế toán CCDC gửi báo cáo diễn biến CCDC cho kế toán trưởng làm căn cứ ước tính số chi phí CCDC được phân bổ cho năm sau.

➤ Ước tính số khấu hao tài sản cố định được sử dụng cho bộ phận lưu trú

❖ Dự kiến công suất sử dụng phòng bình quân

Phòng kinh doanh sẽ đưa ra công suất sử dụng phòng bình

quân cho năm sau.

❖ Xác định giá phòng

Trên cơ sở dự kiến công suất sử dụng phòng cho năm sau và giá trị tổng chi phí được ước tính, phòng kinh doanh sẽ tham mưu cho bộ phận kế toán đưa ra giá phòng bình quân của khách sạn trong năm sau.

Việc ra quyết định giá bán dựa trên cơ sở ước tính các chi phí là khá phù hợp, đảm bảo tính kịp thời và hiệu quả.

2.3. ĐÁNH GIÁ VIỆC VẬN DỤNG KẾ TOÁN QUẢN TRỊ TẠI CTCP DU LỊCH XANH HUẾ

2.3.1. Những mặt mạnh

- Việc xây dựng bộ mã các bộ phận của khách sạn và công ty đã giúp cho việc đưa các chi phí, doanh thu phát sinh cho các bộ phận phát sinh một cách dễ dàng và chính xác.
- Hệ thống tài khoản được xây dựng chi tiết giúp cho việc theo dõi chính xác doanh thu, chi phí của từng đơn.
- Hàng năm đều lập ngân sách doanh thu và chi phí nhằm theo dõi việc thực hiện các chỉ tiêu.
- Việc kiểm soát doanh thu và chi phí được thực hiện hàng tháng từ đó nhà quản trị có thể theo dõi thường xuyên tình hình thực hiện doanh thu và chi phí.
- Xây dựng giá bán NS giúp cho công tác định giá của nhà quản trị nhanh chóng, kịp thời và hiệu quả.

2.3.2. Những mặt hạn chế

- Công tác lập NS còn mang tính áp đặt từ trên xuống.
- Xây dựng ngân sách ở một mức công suất dự kiến nên nhà quản trị không được chuẩn bị cho các thay đổi từ đó dễ dẫn đến việc ra quyết định vội vàng.

- Việc lập NS cho cả năm là chưa thật sự phù hợp do hoạt động kinh doanh khách sạn mang tính mùa vụ và việc sử dụng doanh thu và chi phí bình quân tháng làm cơ sở để so sánh, đánh giá kết quả đạt được cũng làm cho nhận định của nhà quản trị chưa chính xác.

- Hiện nay Công ty vẫn chưa thực hiện việc xác định các nhân tố ảnh hưởng đến việc thực hiện doanh thu.

- Các định mức được xây dựng vẫn chưa phù hợp.

- Hiện nay Khách sạn vẫn chưa xác định điểm hòa vốn dẫn đến tình trạng mơ hồ không xác định cụ thể đích cần đạt.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Kế toán quản trị tại Công ty Cổ phần Du lịch Xanh Huế trong những năm qua đã được ban giám đốc quan tâm và ngày càng được hoàn thiện hơn. Tuy nhiên nó vẫn chưa đáp ứng được một cách cao nhất các yêu cầu của nhà quản trị, vẫn còn một số vấn đề cần được khắc phục, hoàn thiện

Thứ nhất, chưa lập NS linh hoạt

Thứ hai, trong việc kiểm soát doanh thu chưa xác định được nhân tố giá hay số lượng phòng sử dụng ảnh hưởng đến việc thực hiện doanh thu

Thứ ba, chưa xác định điểm hòa vốn

Từ những nhận định trên, nhu cầu đặt ra là phải có những giải pháp hoàn thiện để bộ máy kế toán hoạt động hiệu quả hơn đặc biệt là trong công tác KTQT.

Chương 3

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC KẾ TOÁN QUẢN TRỊ TẠI CTCP DU LỊCH XANH HUẾ

3.1. SỰ CẦN THIẾT PHẢI HOÀN THIỆN CÔNG TÁC KẾ TOÁN QUẢN TRỊ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DU LỊCH XANH HUẾ

3.2. CÁC GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC KẾ TOÁN QUẢN TRỊ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DU LỊCH XANH HUẾ

3.2.1. Xây dựng mô hình bộ máy kế toán tài chính kết hợp kế toán quản trị

Mô hình bộ máy kế toán tài chính kết hợp KTQT được xây dựng trên cơ sở chức năng nhiệm vụ của từng kế toán viên để bổ sung chức năng KTQT đáp ứng tốt nhu cầu quản lý và không phải tuyển thêm lao động.

3.2.2. Hoàn thiện định mức chi phí

3.2.2.1. Đối với bộ phận lưu trú

Thứ nhất, Khách sạn cần đưa ra một quy trình chuẩn trong việc làm vệ sinh buồng phòng để xây dựng định mức thời gian và định mức giá nhân công cho một giờ làm việc.

Thứ hai, xây dựng định mức chi phí hàng đặt phòng cho 2 loại phòng cơ bản đó là phòng thông thường và phòng VIP.

3.2.2.2. Đối với bộ phận ẩm thực

❖ Định mức lượng nguyên vật liệu

Xây dựng định mức cho những món ăn, thức uống mang lại lợi nhuận cao và thường được khách hàng lựa chọn. Ngoài lượng NVL cần thiết để chế biến một món ăn, thức uống

thì định mức lượng NVL cần cộng thêm lượng các phụ gia cần thiết và mức hao hụt bình thường.

❖ **Định mức giá nguyên vật liệu**

Định mức giá NVL do Siêu thị Xanh thực hiện vì đây là bộ phận thu mua và cung cấp nguyên liệu cho Khách sạn

3.2.3. Hoàn thiện công tác lập ngân sách

3.2.3.1. Quy trình lập ngân sách

Việc lập NS phải có sự tham gia của Giám đốc khách sạn Xanh, giám đốc trung tâm lễ hành, giám đốc Nhà hàng Xanh. Các giám đốc này phải thảo luận với người lao động trong đơn vị của mình về các con số sẽ được đưa vào NS.

3.2.3.2. Xây dựng ngân sách

❖ **Đối với bộ phận lưu trú**

Thứ nhất là, NS cần được lập cho từng mùa khác nhau

Thứ hai là, lập ngân sách linh hoạt ở các mức hoạt động khác nhau cho từng thời vụ.

Thứ ba là, lập ngân sách theo hoạt động cho từng bộ phận phòng ban.

Thứ tư là, theo dõi và xác định % khách hợp đồng quốc tế, % khách hợp đồng nội địa và % khách lẻ để có kế hoạch bố trí nhân lực, vật lực.

❖ **Đối với bộ phận ẩm thực (nhà hàng):** dựa vào NS được lập cho bộ phận lưu trú ở từng mức NS để lập NS chi tiết cho Nhà hàng Âu và Nhà hàng Á theo từng mức NS và theo mùa.

3.2.4. Hoàn thiện công tác kiểm soát việc thực hiện ngân sách

3.2.4.1. Hoàn thiện tài khoản chi tiết theo dõi doanh thu và chi phí từng hạng phòng

Hiện nay Khách sạn Xanh có 6 hạng phòng tuy nhiên có 2 hạng phòng chính: phòng thường và phòng VIP. Ta có thể thiết kế tài khoản chi tiết cho doanh thu, chi phí cho 2 hạng phòng này để thấy được hiệu quả kinh doanh của chúng.

3.2.4.2. Kiểm soát tình hình sử dụng phòng

Để nhà quản trị có thể nắm được tình hình kinh doanh của Công ty kế toán cần phải lập báo cáo hàng ngày về tình hình sử dụng phòng, bao nhiêu phòng rảnh,...

3.2.4.3. Xác định nhân tố tác động đến việc thực hiện doanh thu

Trước hết ta quy đổi tất cả loại và hạng phòng về phòng đơn tiêu chuẩn

$$\text{Tổng số phòng đơn ngày đêm} = \sum \frac{\text{Số phòng ngày đêm thực hiện của phòng loại } i}{\text{Hệ số quy đổi phòng đơn phòng loại } i} \times \text{phòng loại } i$$

Sau đó, xác định giá bán phòng bình quân cho toàn bộ bộ phận lưu trú, từ đó ta xác định doanh thu thực tế:

$$\text{Doanh thu} = \text{Giá bán BQ} * \text{Tổng số phòng sử dụng}$$

Thông qua công thức này ta có thể xác định được yếu tố nào ảnh hưởng đến việc thực hiện doanh thu

3.2.5. Hoàn thiện công tác xác định điểm hòa vốn

3.2.5.1. Phân loại chi phí

Chi phí được theo phân loại theo cách ứng xử chi phí gồm: định phí, biến phí và chi phí hỗn hợp và để thuận tiện cho việc phân loại chi phí ta có thể xem chi phí hỗn hợp là định phí.

3.2.5.2. Xác định sản phẩm chuẩn

Ở đây tác giả xin đưa ra 2 cơ sở để quy đổi các hạng phòng về phòng tiêu chuẩn.

❖ **Giá bán phòng**

Chọn Phòng Superior loại giường đơn làm chuẩn, hệ số quy đổi được xác định như sau:

$$\text{Hệ số quy đổi loại phòng } i = \frac{\text{Giá phòng đơn } i}{\text{Giá phòng Superior đơn}}$$

❖ **Diện tích phòng sử dụng**

Phòng Superior với diện tích 28 m² sẽ được chọn làm phòng chuẩn, diện tích và hệ số quy đổi cho các loại phòng Khách sạn Xanh được thể hiện ở Bảng 3.10.

Bảng 3.10: Bảng hệ số quy đổi các phòng của Khách sạn Xanh

Loại phòng	Diện tích m ²	Số Lượng Phòng	Hệ số quy đổi
Superior	28	114	1
Deluxe	32	73	1,143
Deluxe Plus	40	6	1,429
Supreme Deluxe	52	3	1,857
Executive Suite	64	2	2,286
Imperial Suite	96	1	3,429

3.2.5.3. Xác định sản lượng và doanh thu hòa vốn

Trên cơ sở các hệ số quy đổi ta sẽ xác định được tổng số lượt phòng quy đổi (xem Bảng 3.11), từ đó xác định sản lượng và doanh thu hòa vốn (xem Bảng 3.12)

Bảng 3.11: Bảng quy đổi ngày - phòng có khách của KS Xanh

Loại phòng	Diện tích m ²	SL phòng	CSSD phòng BQ	Số ngày - phòng có khách chưa quy đổi	Hệ số quy đổi	Số ngày-phòng có khách đã quy đổi
(1)	(2)	(3)	(4)	(5) = (3)*(4)*365	(6)	(7) = (5)*(6)
Superior	27	114	37,99%	15.807,64	1	15.807,64
Deluxe	32	73	37,00%	9.858,65	1,143	11.268,44
Deluxe plus	40	6	40,17%	879,72	1,429	1.257,12
Supreme Deluxe	52	3	22,33%	244,51	1,857	454,06
Excutive Suite	64	2	9,50%	69,35	2,286	158,53
Imperial Suite	96	1	11,00%	40,15	3,429	137,67
TỔNG		199	37,04%	26.900,03		29.083,47

Bảng 3.12: Bảng xác định sản lượng và doanh thu hòa vốn Khách sạn Xanh

CHỈ TIÊU	ĐVT	GIÁ TRỊ
1. Tổng ngày-phòng có khách quy đổi	ngày-phòng	29.083,47
2. Tổng biến phí	đồng	3.769.382.020
3. Biến phí phòng tiêu chuẩn [= (2)/(1)]	đồng	129.603,53
4. Giá bán phòng bình quân	đồng	725.000
5. Tổng định phí	đồng	20.544.164.599
6. Sản lượng hòa vốn [= (5)/{(4)-(3)}]	ngày-phòng	34.505,14
7. Số dư đảm phí đơn vị [= (4) - (3)]	đồng	595.394,35
8. Tỷ lệ số dư đảm phí [= (7)/(4)]	lần	0,82
9. Doanh thu hòa vốn [= (5)/(8)]	đồng/năm	25.016.225.477

Để xác định công suất hòa vốn, trước hết ta xác định tổng ngày-phòng quy đổi của Khách sạn theo khả năng đáp ứng là 100% (xem bảng 3.13)

Bảng 3.13: Bảng quy đổi ngày - phòng theo năng lực của khách sạn Xanh

Loại phòng	Diện tích m2	SL phòng	CSSD phòng BQ	Số ngày - phòng chưa quy đổi	Hệ số quy đổi	Số ngày-phòng đã quy đổi
(1)	(2)	(3)	(4)	(5) = (3)*(4)*365	(6)	(7) = (5)*(6)
Superior	27	114	100,00%	41.610,00	1	41.610,00
Deluxe	32	73	100,00%	26.645,00	1,143	30.455,24
Deluxe plus	40	6	100,00%	2.190,00	1,429	3.129,51
Supreme Deluxe	52	3	100,00%	1.095,00	1,857	2.033,42
Excutive Suite	64	2	100,00%	730,00	2,286	1.668,78
Imperial Suite	96	1	100,00%	40,15	3,429	137,67
TỔNG		199	100,00%	72.270,00		78.896,94

Ta có sản lượng hòa vốn (ở bảng 3.13) là **34.505,14** nên công suất hòa vốn được tính như sau:

$$\begin{aligned}
 \text{Công suất hòa vốn} &= \frac{\text{Sản lượng hòa vốn}}{\text{Sản lượng có khả năng cung cấp}} \times 100\% \\
 &= \frac{34.505,14}{78.896,94} \times 100\% \\
 &= \mathbf{43,75\%}
 \end{aligned}$$

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Chương 3 được bắt đầu bằng việc đưa ra sự cần thiết phải hoàn thiện công tác KTQT tại CTCP Du lịch Xanh Huế trong đó nhấn mạnh ở định hướng phát triển của Công ty trong thời gian tới cũng như mức độ cạnh tranh trong hoạt động kinh doanh khách sạn tại Huế. Trên cơ sở đó đề ra các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác KTQT tại CTCP Du lịch Xanh Huế như: tổ chức mô hình KTQT kết hợp với kế toán tài chính, hoàn thiện xây dựng định mức chi phí, công tác lập ngân sách, hoàn thiện kiểm soát ngân sách, xác định điểm hòa vốn. Các giải pháp đưa ra nhằm giúp cho bộ máy kế toán Công ty hoạt động tốt hơn đặc biệt là công tác KTQT đạt hiệu quả cao, giúp cho nhà quản trị có đủ các thông tin để ra quyết định.

KẾT LUẬN

Hiện nay kế toán quản trị đang dần được các doanh nghiệp nghiên cứu và áp dụng đặc biệt là sau thông tư số 53/2006/TT-BTC Hướng dẫn thực hiện công tác KTQT trong doanh nghiệp. Và công tác KTQT sẽ rất hữu ích cho các DN trong công tác quản lý hoạt động kinh doanh của mình đặc biệt là các DN kinh doanh khách sạn trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế. Vì hiện nay trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế có 768.293 khách sạn chưa kể các nhà nghỉ trong đó có 6 khách sạn 4 sao; các khách sạn luôn tìm cách lôi kéo khách bằng chính sách giá, chương trình khuyến mãi,... nên sự cạnh tranh trong hoạt động kinh doanh khách sạn diễn ra rất gay gắt.

Tuy nhiên, KTQT đang còn là một vấn đề khá mới mẻ đối với các DN nói chung và DN kinh doanh khách sạn trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế nói riêng. Thêm vào đó hiện nay chưa có các giáo trình tiếng Việt nào nói về KTQT trong hoạt động kinh doanh khách sạn chính vì vậy mà đa số các khách sạn ở Huế vẫn chưa áp dụng và sử dụng KTQT như một công cụ quản lý hữu hiệu.

Với lý do đó, trong bước đầu tiên nghiên cứu về KTQT, tác giả đã chọn một DN kinh doanh khách sạn để tìm hiểu và nghiên cứu từ đó đưa ra các giải pháp hoàn thiện để công tác KTQT tại khách sạn của DN này hiệu quả hơn.

Với đề tài **“Hoàn thiện công tác kế toán quản trị tại Công ty Cổ phần Du lịch Xanh Huế”** tác giả đã đi sâu nghiên cứu công tác KTQT tại Khách sạn Xanh trực thuộc CTCP Du lịch Xanh Huế và đã đạt được những kết quả sau:

Thứ nhất là, hệ thống hóa những vấn đề lý luận về KTQT trong hoạt động kinh doanh khách sạn.

Thứ hai là, luận văn đã phản ánh được thực trạng công tác KTQT tại CTCP Du lịch Xanh Huế bao gồm công tác lập NS; công tác tập hợp chi phí tính giá thành dịch vụ phòng; công tác kiểm soát doanh thu, chi phí và phân tích mối quan hệ CVP. Từ đó rút ra những mặt mạnh và những mặt còn hạn chế nhằm tìm giải pháp nâng cao hiệu quả công tác KTQT tại CTCP Du lịch Xanh Huế.

Thứ ba là, từ những nhận định, đánh giá được rút ra từ việc nghiên cứu thực trạng công tác KTQT tại CTCP Du lịch Xanh Huế, tác giả đã đề xuất 5 giải pháp chính và có ý nghĩa là: xây dựng mô hình KTTC kết hợp với KTQT; hoàn thiện định mức chi phí; hoàn thiện công tác lập ngân sách; hoàn thiện công tác kiểm soát ngân sách và hoàn thiện công tác xác định điểm hòa vốn phục vụ cho việc ra quyết định. Theo đó luận văn đã đưa ra cách thức cụ thể để thực hiện các giải pháp này nhằm giúp cho công tác KTQT cũng như công tác quản lý tại CTCP Du lịch Xanh Huế đạt hiệu quả cao.

Như vậy, luận văn đã đạt được những yêu cầu đề ra của mục tiêu nghiên cứu và kết quả mang lại từ việc áp dụng vào thực tiễn của CTCP Du lịch Xanh Huế vẫn còn ở tương lai. Các giải pháp đưa ra cần có thời gian để chứng minh cho tính đúng đắn của nó nhưng môi trường kinh doanh, tình hình kinh tế luôn biến động làm cho công tác kế toán, hoạt động kinh doanh tại CTCP Du lịch Xanh Huế luôn thay đổi. Do đó, luận văn chắc chắn sẽ có những thiếu sót nhất định và trong quá trình áp dụng các giải pháp này cần phải có sự điều chỉnh cho phù hợp. Hơn nữa, đây sẽ là kết quả bước đầu để tác giả tiếp tục nghiên cứu về công tác KTQT trong các DN kinh doanh khách sạn trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế. Do đó, tác giả rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến của các nhà khoa học, các thầy cô, đồng nghiệp để luận văn được hoàn chỉnh hơn.