BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP. HCM

CAO THỊ HOA

HOÀN THIỆN QUẢN LÝ TÀI CHÍNH NỘI BỘ TẠI TỔNG CÔNG TY HÀNG KHÔNG VIỆT NAM

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH – NĂM 2007

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP. HCM

CAO THỊ HOA

HOÀN THIỆN QUẢN LÝ TÀI CHÍNH NỘI BỘ TẠI TỔNG CÔNG TY HÀNG KHÔNG VIỆT NAM

CHUYÊN NGÀNH: TÀI CHÍNH - NGÂN HÀNG
MÃ SỐ: 60.31.12

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. NGUYỄN HỒNG THẮNG

THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH – NĂM 2007

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU

Chương 1

TỔNG QUAN VỀ QUY CHẾ QUẢN LÝ TÀI CHÍNH NỘI BỘ TRONG MÔ HÌNH CÔNG TY MẸ - CON

1.1- Tổng quan về mô hình công ty mẹ - con ..... Trang 5

1.1.1- Khái niệm và cơ sở hình thành công ty mẹ – con..... Trang 5

1.1.2 - Vai trò của công ty mẹ trong mô hình công ty mẹ – con ..... Trang 10

1.1.3 - Một số mô hình công ty mẹ – con trên thế giới..... Trang 10

1.1.4 - Mô hình công ty mẹ - con ở Việt Nam..... Trang 12

1.1.4.1 - Sơ lược về mô hình công ty mẹ – con ở Việt Nam ..... Trang 12

1.1.4.2 - Cơ sở pháp lý của mô hình công ty mẹ - con ở Việt Nam ..... Trang 14

1.2 - Quy chế quản lý tài chính trong mô hình công ty mẹ – con..... Trang 15

1.2.1 - Quản lý tài sản ..... Trang 15

1.2.2 - Kiểm soát nguồn tài trợ..... Trang 17

1.2.3 - Đầu tư..... Trang 18

1.2.4 - Phòng ngừa rủi ro tài chính..... Trang 20

1.2.5 - Quản lý doanh thu và chi phí..... Trang 23

1.2.6 - Đánh giá hiệu quả kinh doanh dưới góc độ tài chính .....Trang 25

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1..... Trang 26

Chương 2

THỰC HIỆN QUY CHẾ QUẢN LÝ TÀI CHÍNH NỘI BỘ TẠI TỔNG CÔNG TY HÀNG KHÔNG VIỆT NAM

2.1 - Giới thiệu về TCT HKVN và các đơn vị HTPT..... Trang 27

2.1.1 - Sơ lược về TCT HKVN..... Trang 27

2.1.2 – Sơ lược về các đơn vị HTPT..... Trang 29

2.1.3 – Phân cấp quản lý tài chính tại TCT HKVN..... Trang 31

2.2 – Tình hình quản lý tài chính tại TCT HKVN đối với các đơn vị HTPT .... Trang 32

2.2.1 – Tình hình quản lý tài sản ..... Trang 32

2.2.2 – Tình hình kiểm soát nguồn tài trợ ..... Trang 36

2.2.3 – Tình hình xây dựng kế hoạch tài chính ..... Trang 37

2.2.4 – Tình hình phòng ngừa rủi ro tài chính ..... Trang 38

2.2.5 – Tình hình quản lý doanh thu và chi phí ..... Trang 43

2.2.6 – Đánh giá hiệu quả kinh doanh dưới góc độ tài chính. ..... Trang 48

2.3 – Đánh giá quy chế quản lý tài chính của TCT HKVN đối với các đơn vị HTPT .... Trang 49

2.3.1 - Đánh giá tình hình đầu tư ..... Trang 49

2.3.2 - Đánh giá tình hình doanh thu và chi phí ..... Trang 49

2.3.3 - Đánh giá tình hình quản lý giá ..... Trang 50

2.4 - Những tồn tại trong cơ chế quản lý tài chính của TCT HKVN đối với các đơn vị HTPT .... Trang 51

2.5 - Nguyên nhân của những thành quả và vướng mắc. ..... Trang 52

2.5.1 – Nguyên nhân khách quan ..... Trang 52

2.5.2 - Nguyên nhân chủ quan ..... Trang 54

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2 ..... Trang 56

Chương 3

CÁC GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN LÝ TÀI CHÍNH NỘI BỘ TẠI TỔNG CÔNG TY HÀNG KHÔNG VIỆT NAM

3.1 – Định hướng giải pháp ..... Trang 58

3.1.1- Chủ trương phát triển ngành hàng không của Chính phủ ..... Trang 58

3.1.2 – Phục vụ chiến lược chung của toàn Tổng công ty ..... Trang 59

3.1.3 – Lấy hiệu quả tài chính làm mục tiêu ..... Trang 60

3.1.4 – Đảm bảo luồng tài chính lưu thông thông suốt ..... Trang 61

3.2 – Các giải pháp sắp xếp lại các đơn vị HTPT ..... Trang 61

3.2.1 – Giải pháp cổ phần hoá các đơn vị HTPT ..... Trang 61

3.2.2 – Giải pháp chuyển các đơn vị HTPT thành các công ty TNHH một thành viên .... Trang 65

3.3 – Những giải pháp trong ngắn hạn ..... Trang 68

3.3.1 – Hoàn thiện và nâng cao hiệu quả cuả quy chế quản lý tài chính ..... Trang 68

3.3.2 – Nhóm giải pháp đầu tư tăng chất lượng dịch vụ & công nghệ quản lý .. Trang 70

3.3.2.1 - Đối với Tổng công ty ..... Trang 70

3.3.2.2 - Đối với các Xí nghiệp ..... Trang 73

3.3.3 – Các chiến lược về giá ..... Trang 74

3.3.4 – Các giải pháp tài chính khác ..... Trang 77

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3 ..... Trang 78

KẾT LUẬN ..... Trang 79

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT TRONG LUẬN VĂN

CTTC:	Công ty tài chính
DIAGS	Xí nghiệp Thương mại Mặt đất Đà Nẵng (**D**a Nang **I**nternational **A**irport **G**round **S**ervices)
DNTV:	Doanh nghiệp thành viên
HĐQT:	Hội đồng quản trị
HK:	Hàng không
HKDD:	Hàng không dân dụng
HKVN:	Hàng không Việt Nam
HTPT:	Hạch toán phụ thuộc
HTTT:	Hạch toán tập trung
NIAGS	Xí nghiệp Thương mại Mặt đất Nội Bài (**N**oi Bai **I**nternational **A**irport **G**round **S**ervices)
PVMĐ:	Phục vụ mặt đất
TCT:	Tổng công ty
TIAGS	Xí nghiệp Thương mại Mặt đất Tân Sơn Nhất (**T**an Son Nhat **I**nternational **A**irport **G**round **S**ervices)
TMMĐ:	Thương mại mặt đất
TNHH:	Trách nhiệm hữu hạn
TSCĐ:	Tài sản cố định
VNA:	Hãng hàng không quốc gia Việt Nam (**V**iet**n**am **A**irlines)
XN	Xí nghiệp

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài:

Toàn cầu hoá đã đem lại cho các doanh nghiệp Việt Nam nhiều cơ hội hợp tác nhằm phát triển kinh tế, mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm, thu hút vốn đầu tư từ nước ngoài, tiếp cận các kỹ thuật, công nghệ tiên tiến… Tuy nhiên nó cũng đặt ra yêu cầu là phải cơ cấu lại nền kinh tế và tổ chức lại thị trường trên phạm vi toàn cầu và trong từng quốc gia. Để hội nhập kinh tế quốc tế thành công, chúng ta cần phải chú trọng nâng cao khả năng cạnh tranh cuả quốc gia mình dưới các góc độ nền kinh tế ngành, kinh tế doanh nghiệp và kinh tế hàng hoá.

Hàng không Việt Nam là một ngành kinh tế có mối quan hệ quốc tế chặt chẽ do đó bên cạnh những thuận lợi và khó khăn đã nêu thì ngành còn phải đối mặt với một số vấn đề như: nhu cầu vốn đầu tư cao trong khi nguồn vốn đầu tư trong nước còn hạn hẹp; những hạn chế về quy mô, năng lực, hiệu quả kinh doanh và tình hình tài chính cuả một số không ít các doanh nghiệp trong ngành; sự cạnh tranh khốc liệt từ bên ngoài và những bất cập trong cơ chế, nếp nghĩ, tác phong làm việc cuả một bộ phận cán bộ, cơ quan, đơn vị trong ngành.

Nhằm góp phần khắc phục những hạn chế nêu trên đồng thời tăng cường tính tự chủ về tài chính trong ngành hàng không Việt Nam. Ngày 04-04-2003 Chính phủ đã ban hành Quyết định 372/QĐ-TTg "Thí nghiệm tổ chức và hoạt động theo mô hình công ty mẹ - con tại Tổng Công ty Hàng không Việt Nam". Việc thí điểm chuyển đổi Tổng Công ty Hàng không Việt Nam tổ chức và hoạt động theo mô hình công ty mẹ – con nhằm giúp cho Tổng Công ty Hàng không Việt Nam phát huy được thế mạnh cuả mình góp phần thúc đẩy nền kinh tế Việt Nam hoà nhập với nền kinh tế thế giới.

Hiện nay, Tổng Công ty Hàng không Việt Nam đã có những thay đổi cơ bản trong cơ cấu tổ chức hoạt động cũng như những điều chỉnh nhất định trong mô

hình quản lý tài chính. Tuy nhiên, so với các hãng hàng không khác trong Khu vực thì Tổng Công ty Hàng không Việt Nam vẫn còn rất nhỏ bé về nguồn lực vật chất và non trẻ về năng lực quản lý sản xuất kinh doanh, khả năng cạnh tranh còn hạn chế trên thị trường quốc tế. Đặc biệt là ngành dịch vụ phục vụ mặt đất với ba đơn vị phụ trách ở ba khu vực Bắc, Trung, Nam là Xí nghiệp Thương mại Mặt đất Nội Bài (NIAGS), Xí nghiệp Thương mại Mặt đất Đà Nẵng (DIAGS) và đặc biệt là Xí nghiệp Thương mại Mặt đất Tân Sơn Nhất (TIAGS), hiện đang phải đương đầu với nhiều khó khăn khi xuất hiện các đối thủ cạnh tranh trên thị trường.

Nghiên cứu công tác sản xuất kinh doanh, cải tiến chất lượng dịch vụ nói chung và hoàn thiện quy chế quản lý tài chính nội bộ tại Tổng Công ty Hàng không Việt Nam đối với các Xí nghiệp hạch toán phụ thuộc mà trong đó tiêu biểu là các Xí nghiệp Thương mại Mặt đất là một việc làm cần thiết góp phần giúp Tổng Công ty Hàng không Việt Nam nâng cao năng lực cạnh tranh và hội nhập với thị trường hàng không quốc tế.

2 - Đối tượng nghiên cứu:

Đối tượng nghiên cứu cuả luận văn là hoạt động tài chính nội bộ tại các đơn vị hạch toán phụ thuộc trực thuộc Tổng Công ty Hàng không Việt Nam.

3 - Phạm vi nghiên cứu:

Phạm vi nghiên cứu cuả luận văn chỉ tập trung nghiên cứu công tác quản lý tài chính cuả Tổng Công ty Hàng không Việt Nam đối với ba đơn vị phục vụ mặt đất hiện đang hạch toán phụ thuộc đó là là Xí nghiệp Thương mại Mặt đất Nội Bài, Xí nghiệp Thương mại Mặt đất Đà Nẵng và Xí nghiệp Thương mại Mặt đất Tân Sơn Nhất.

4 – Mục tiêu nghiên cứu

Mục đích chủ yếu cuả luận văn là phân tích, đánh giá thực trạng công tác quản lý tài chính cuả Tổng Công ty Hàng không Việt Nam với những mặt mạnh, yếu cuả mô hình quản lý tài chính hiện tại. Từ đó, tìm một số giải pháp góp phần hoàn thiện mô hình quản lý tài chính cuả Tổng Công ty Hàng không Việt Nam đối với các Xí nghiệp Thương mại Mặt đất nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh cuả các Xí nghiệp Thương mại Mặt đất cũng như cuả Tổng Công ty Hàng không Việt Nam để thực hiện mục tiêu chiến lược là xây dựng Tổng Công ty Hàng không Việt Nam trở thành một tổng công ty mạnh, lấy kinh doanh vận tải hàng không làm cơ bản, đồng thời phát triển đa dạng hoá ngành nghề kinh doanh, đảm bảo thực hiện kinh doanh có hiệu quả, phục vụ đắc lực sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước, góp phần bảo đảm an ninh quốc phòng.

5 - Phương pháp nghiên cứu

Sử dụng các phương pháp nghiên cứu chủ yếu là phương pháp nghiên cứu định lượng, so sánh và mô hình hoá nhằm nghiên cứu những kinh nghiệm quản lý tài chính cuả các nước đang phát triển trong khu vực, thực trạng quản lý tài chính hiện nay cuả Tổng Công ty Hàng không Việt Nam đối với các Xí nghiệp Thương mại Mặt đất.

6 - Nội dung cuả Luận văn gồm có ba phần chính như sau:

Chương 1: Tổng quan về cơ chế quản lý tài chính nội bộ trong mô hình công ty mẹ - con

Chương 2: Thực hiện quy chế quản lý tài chính nội bộ tại Tổng Công ty Hàng không Việt Nam

Chương 3: Các giải pháp hoàn thiện quản lý tài chính nội bộ tại Tổng Công ty Hàng không Việt Nam

7 - Những điểm mới của luận văn:

Tổng kết tình hình thực hiện quy chế tài chính trong mô hình công ty mẹ - con

Đánh giá tác động của các quy chế tài chính nội bộ tại Tổng Công ty Hàng không Việt Nam đối với các đơn vị hạch toán phụ thuộc.

Đề xuất các giải pháp sắp xếp lại các đơn vị hạch toán phụ thuộc tại Tổng Công ty Hàng không Việt Nam.

Chương 1

TỔNG QUAN VỀ QUY CHẾ QUẢN LÝ TÀI CHÍNH NỘI BỘ TRONG MÔ HÌNH CÔNG TY MẸ - CON

1.1 - Tổng quan về mô hình công ty mẹ - con

1.1.1- Khái niệm và cơ sở hình thành công ty mẹ - con

**** Khái niệm về công ty mẹ - con.***

Mô hình công ty mẹ – con đặt nền tảng trên mối liên kết theo chế độ tham dự trong nội bộ một TCT, theo cơ chế này, công ty mẹ thực chất là một công ty cổ phần có phần hùn trong tất cả các DNTV. Tùy theo tỷ lệ vốn sở hữu ở các DNTV mà các công ty mẹ nắm giữ, công ty mẹ thực hiện quyền chi phối hoạt động đối với từng DNTV cụ thể ở những mức độ khác nhau.

Mô hình công ty mẹ – con có ưu điểm là tạo ra tính độc lập cao cho các DNTV và sự can thiệp cuả TCT trong phần lớn trường hợp có thể chấp nhận được vì nó được đặt trên cơ sở các lợi ích về kinh tế, cụ thể là TCT can thiệp gián tiếp vào hoạt động cuả các DNTV thông qua vai trò cổ đông lớn nhất cuả mình. Nói một cách khác, sự liên kết giữa các DNTV trong nội bộ một TCT là liên kết theo kiểu chế độ tham dự.

Nhìn từ bên ngoài, mối quan hệ giữa công ty mẹ và các công ty con được biết thông qua khái niệm kiểm soát và chịu sự kiểm soát. Kiểm soát là khái niệm nền tảng trên các ràng buộc về vốn (vốn góp, vốn vay), cung cấp công nghệ hay việc định giá chuyển giao đầu vào, đầu ra giữa hai hay nhiều nhiều hơn các bên có liên quan, trong một chừng mực rất lớn khái niệm kiểm soát thể hiện được các điểm đặc thù cuả CTTC trong mô hình TCT.

**** Cơ sở hình thành công ty mẹ – con***

Bước vào thiên niên kỷ thứ ba, sự hoạt động cuả các TCT đã góp phần mạnh mẽ vào việc gắn kết các quốc gia lại thành các khối kinh tế lớn, và cũng nhờ hoạt động cuả chúng mà hoạt động toàn cầu hoá được thúc đẩy nhanh chóng hơn. Các TCT đang dẫn đầu và trở thành lực lượng chủ yếu trong tất cả các lĩnh vực, qua quá trình phát triển và giao lưu thế giới như: thương mại quốc tế, đầu tư quốc tế, phát triển khoa học, kỹ thuật và chuyển giao công nghệ, phân bổ các nguồn lực đã gây ảnh hưởng đến đường lối, chính sách kinh tế lớn cuả các Chính phủ.

Các TCT là tế bào kinh tế quốc tế mới, là hình thức tổ chức kinh tế hiện đại, có hiệu quả cao nhờ những tiến bộ trong việc tổ chức sản xuất kinh doanh, luôn luôn thích ứng được trước yêu cầu phát triển nhảy vọt cuả cuộc cách mạng khoa học – công nghệ và quá trình quốc tế hoá đời sống kinh tế thế giới cũng như sự phát triển cuả nền kinh tế thị trường.

Các TCT được hình thành thông qua hai phương thức cơ bản sau:

** Phương thức phân nhánh:*

Phương thức này được thực hiện bởi một công ty mẹ, phát triển mạnh về quy mô, có tiềm lực tài chính đủ lớn và muốn mở rộng địa bàn hoạt động trên nhiều vùng lãnh thổ hay những quốc gia khác nhau. Để thực hiện sự bành trướng về quy mô này các công ty mẹ đã thành lập các công ty con như là công ty vệ tinh phù hợp với ngành nghề kinh doanh cuả công ty mẹ.

** Phương thức thâu tóm:*

Phương thức này được thực hiện bởi một công ty kinh doanh có quy mô ban đầu ở mức bình thường nhưng có tiềm lực lớn về tài chính, sau đó nhờ quá trình mở rộng hoạt động kinh doanh, công ty này phát triển thành một công ty lớn thâu tóm dần quyền kiểm soát cuả các công ty khác thông qua các hình thức: sáp nhập, hợp nhất và mua lại.

+ *Sáp nhập:*

Sáp nhập là việc một hay nhiều công ty từ bỏ pháp nhân cuả mình (công ty bán) để gia nhập vào công ty khác có điều kiện hơn và sử dụng pháp nhân cuả công ty này để hoạt động (công ty mua). Công ty mua sẽ thu nhận tất cả tài sản và công nợ cuả các công ty bán với một mức giá nhất định nào đó. Công ty mua sẽ trả cho các cổ đông cuả công ty bán bằng tiền mặt hoặc chứng khoán cuả chính công ty mua.

+ *Hợp nhất:*

Là hoạt động diễn ra khi các công ty có sức mạnh tương đương nhau hoặc do thỏa thuận được với nhau kết hợp lại dưới một pháp nhân hoàn toàn mới. Các công ty đồng ý hợp nhất sẽ từ bỏ pháp nhân cuả mình, nói cách khác đó là sự ra đời cuả một công ty mới từ sự kết hợp cuả một số công ty cũ.

Sự hợp nhất phần nào cũng giống như sự sáp nhập, trong sự sáp nhập nếu công ty X mua công ty Y, thì công ty tồn tại là công ty X. Còn khi hợp nhất giữa X và Y thì một công ty Z hoàn toàn mới ra đời, việc xem xét và nhận dạng công ty mua và công ty bán là không cần thiết. Trong trường hợp này công ty Z sẽ tồn tại và tiếp tục thực hiện những hoạt động cuả công ty X và Y.

Như vậy sự sáp nhập hay hợp nhất nhằm đạt được các mục tiêu như tăng vốn hoạt động, giảm số lượng công ty để tập trung hỗ trợ khi cần thiết, tăng cường khả năng cạnh tranh với các công ty khác và tạo sự tín nhiệm cao đối với khách hàng.

+ *Mua lại:*

Việc mua lại xảy ra cũng dựa trên căn bản hai hình thức sáp nhập và hợp nhất nhưng không mang tính quyết liệt như hai hình thức nêu trên. Việc mua lại không tạo ra một công ty mới và được diễn ra dưới hai dạng sau:

Mua lại cổ phần: được xuất hiện khi công ty mua mua lại cổ phần cuả công ty khác. Cổ phần sẽ được mua trực tiếp từ các cổ đông cuả công ty phát hành ra cổ phần đó, không quan tâm đến sự đồng ý cuả công ty bị mua.

Mua lại tài sản: sự mua lại tài sản diễn ra đơn giản chỉ là công ty mua mua lại tài sản trực tiếp từ công ty khác. Với hình thức này công ty mua không cần thiết phải đánh giá lại nợ nần cuả công ty bán, bởi vì nó không thuộc về trách nhiệm cuả công ty mua.

Hình thức phổ biến cuả các nước trên thế giới là mua lại cổ phần, tuy nhiên nếu công ty mua mua nhiều hơn 50% số cổ phần cuả công ty bán thì quan hệ giữa hai công ty này được xem là quan hệ mẹ – con. Công ty thu nhận gọi là công ty mẹ, công ty bị thu nhận gọi là công công ty con còn những công ty liên quan được gọi là công ty chi nhánh. Mỗi công ty chi nhánh đều tồn tại như một pháp nhân riêng biệt, lúc này công ty mẹ gắn quyền lợi cuả mình với công ty con bằng việc thực hiện một khoản đầu tư tại đây.

**** Đặc trưng cuả mô hình công ty mẹ - con***

- Công ty mẹ có vai trò hạn chế trong các quyết định về hoạt động cuả công ty con và công ty mẹ cũng ít gây ảnh hưởng đến chiến lược sản xuất và chiến lược thị trường cuả công ty con. Còn đối với các công ty con thì họ được quyền tự quyết định và tự chịu trách nhiệm về chiến lược sản xuất, kinh doanh sao cho thu được lợi nhuận lớn nhất. Công ty mẹ chỉ tác động vào khía cạnh này thông qua đại diện cuả mình trong HĐQT cuả DNTV và thông qua việc tài trợ vốn cho các dự án cuả công ty con.

- Quyền lợi cuả công ty mẹ đối với các DNTV khác nhau là không giống nhau. Mức độ khác nhau tùy thuộc vào phần hùn cuả công ty mẹ tại DNTV, có trường hợp công ty mẹ sở hữu hoàn toàn công ty con nhưng cũng có trường hợp công ty mẹ chỉ sở hữu một phần công ty con mà thôi.

- Trong nội bộ một TCT, có thể có nhiều DNTV sản xuất, kinh doanh cùng một ngành hàng hay nhiều ngành hàng khác nhau.

**** Ưu nhược điểm cuả mô hình công ty mẹ - con***

Ưu điểm:

+ Các DNTV theo mô hình này có mức độ tự chủ rất lớn, do đó sẽ vận hành theo chiến lược sản xuất và chiến lược thị trường tốt nhất, tương tự như trường hợp chúng hoạt động một cách độc lập.

+ Công ty mẹ trong mô hình này có thể thu lợi nhờ uy tín và thanh danh cuả công ty con đồng thời công ty mẹ cũng ít phải chịu gánh nặng về chi phí quản lý vì không cần thiết một đội ngũ nhiều nhân viên ở văn phòng chính.

+ Công ty mẹ còn có thể được lợi nhờ sự liên kết trong nội bộ TCT và phân chia được rủi ro cho nhiều DNTV nhằm bảo toàn nguồn lực tài chính cuả mình. Cũng chính nhờ sức mạnh về tài chính, công ty mẹ có thể loại bỏ một DNTV ra khỏi TCT cũng như là thôn tính một công ty độc lập vào đội ngũ các DNTV cuả TCT nếu có lợi.

+ Nguồn tài chính mà công ty mẹ cung cấp cho DNTV luôn luôn có giá rẻ hơn do đó các DNTV có thể tiết kiệm được chi phí sử dụng vốn. Ngoài ra, do vị thế cuả mình, công ty mẹ cũng có thể tạo ra các cơ hội sinh lợi cho các DNTV mà nếu như hoạt động riêng rẽ, một công ty hầu như không thể đạt được.

Nhược điểm:

+ Những rủi ro do thiếu chiến lược liên kết sản xuất, kinh doanh trên bình diện cả TCT. Bất lợi này phát sinh do tính độc lập, tự chủ tương đối cuả mỗi DNTV. Sự nỗ lực cuả mỗi DNTV nào đó sẽ không được nhân rộng do đó các TCT thường thất bại trong việc nỗ lực đổi mới đồng bộ tất cả các DNTV bởi vì công ty mẹ

không có nhân sự đủ kỷ năng thực hiện và các DNTV thường gây ra các áp lực chuyển giao ngắn hạn.

+ Về phía các DNTV, do tính tự chủ trong hoạt động và tính tự chịu trách nhiệm còn ở mức độ tương đối nên hiệu quả hoạt động sẽ không cao như các công ty hoạt động riêng rẽ ngoài TCT. Thực tế đã chứng minh rằng, một công ty sẽ hoạt động tốt hơn nếu chúng được gánh vác hoàn toàn trách nhiệm sinh lợi. Ngoài ra, một DNTV có thể gánh vác các rủi ro do công ty mẹ có thể gạt bỏ nó ra khỏi TCT thông qua việc chuyển toàn bộ phần hùn cuả công ty mẹ cho thực thể khác.

+ Trong một số trường hợp một TCT lớn có thể có sự đánh đổi giữa một số sản phẩm đã gắn liền với tên tuổi cuả TCT với việc nỗ lực nhằm bảo trợ cho việc đổi mới sản phẩm cũng như là các biến đổi trong những lĩnh vực khác ở từng DNTV.

1.1.2 - Vai trò cuả công ty mẹ trong mô hình công ty mẹ – con

Công ty mẹ có phần hùn hoặc sở hữu đủ số cổ phiếu cuả một hoặc nhiều công ty khác nhau nhằm thực hiện việc kiểm soát hoạt động cuả các công ty này. Công ty mẹ thực hiện việc đầu tư vốn vào các công ty con và cử người tham gia vào HĐQT cuả các công ty con, định hướng việc phát triển và hoạt động cuả các công ty con thông qua đại diện cuả mình tại HĐQT ở công ty con.

Trong một số trường hợp công ty mẹ còn thực hiện việc hỗ trợ hoạt động cuả các công ty con thông qua các công cụ cuả mình như: công ty xuất, nhập khẩu, CTTC, Viện nghiên cứu, Trường đào tạo chuyên ngành. Việc hỗ trợ được thực hiện thông qua các hợp đồng kinh tế được ký kết một cách tự nguyện giữa các công ty con và các đơn vị dịch vụ nói trên.

1.1.3 - Một số mô hình công ty mẹ – con trên thế giới

+ *Mô hình mà công ty mẹ là những nhà tài phiệt nắm giữ ít nhất một thành viên là ngân hàng lớn cung ứng tài chính cho các công ty con.* Trong mô hình này ngân hàng giữ vai trò là thủ qũy, tìm nguồn tài trợ ngắn hạn cho vốn lưu động. Nguồn vốn lấy từ tiền ký gởi vào ngân hàng, vay ngân hàng trung ương hay vay các ngân hàng khác thông qua thị trường tiền tệ. Hình thức này thường thấy nhất ở Mỹ. Ở Nhật Bản hình thức này phổ biến trong những năm trước thế chiến thứ hai, gọi là các Zaibatsu, nhưng sau thế chiến thứ hai thì các Zaibatsu bị giải tán để thay thế bằng các tổ chức lỏng lẻo hơn, ví dụ như Mitsubishi.

+ *Mô hình gồm các công ty mẹ và các công ty con không liên quan với nhau trong các hoạt động và thị trường, gọi là các Conglomerate.* Các Conglomerate thường được thành lập bằng cách sáp nhập hay thôn tính với mục đích giảm rủi ro thông qua việc kết hợp các doanh nghiệp thành một nhóm. Các công ty mẹ không sản xuất gì cả, nhưng là tổ chức bao trùm nắm toàn bộ hay phần lớn cổ phần cuả các công ty con, nắm cả quyền quyết định chiến lược kinh doanh, còn các công ty con thì được giao quyền độc lập kiểm soát sản xuất. Một số Conglomerate ra đời do tài năng cuả các nhà doanh nghiệp trong việc tiếp quản các doanh nghiệp đang hoạt động kém hiệu quả. Các tập đoàn kiểu này bao gồm: Hanson Trust PLC ở Anh, Hitachi ở Nhật Bản hoặc Hyundai, Dewoo ở Hàn Quốc…

+ *Mô hình mà công ty mẹ là công ty sản xuất một hoặc một số ngành nghề chủ đạo, nắm quyền khống chế một số công ty phụ thuộc, đồng thời tham dự vốn vào nhiều công ty độc lập khác. Hình thức này rất phổ biến ở nhiều nước trên thế giới cụ thể là:*

- Tập đoàn HK Singapore trong đó hãng HK Singapore Airlines là công ty mẹ, nắm quyền sở hữu khống chế các công ty con là SIA Engineering Company, Singapore Airport Terminal Services, Silk Air & Singapore Flying College. Ngoài

ra còn có công ty Singapore Properties chuyên quản lý vốn góp cuả công ty mẹ vào các công ty khác.

- Tập đoàn Matsoushita, có trên 700 công ty có quan hệ nhưng chỉ có 70 XN phụ thuộc tạo thành các bộ phận cơ sở cuả tập đoàn này, trong đó 17 XN làm nhiệm vụ sản xuất và tiêu thụ, một XN làm nhiệm vụ xuất nhập khẩu và 52 XN còn lại làm nhiệm vụ là công ty con chuyên tiêu thụ sản phẩm cuả tập đoàn Matsoushita.

+ Mô hình mà trong đó công ty mẹ là công ty sản xuất một hoặc một số ngành nghề chủ đạo và phát triển ngành nghề theo hướng tạo ra các công ty vệ tinh thực hiện một số chức năng hỗ trợ cho ngành nghề chủ đạo. Các công ty con phụ thuộc hoàn toàn vào công ty mẹ về quyền sở hữu tư liệu sản xuất và tất nhiên là cũng do công ty mẹ quản lý hoàn toàn về hoạt động sản xuất kinh doanh. Đó thường là các công ty đơn ngành ví dụ như: Sony, Toyota ở Nhật Bản, Ford Motor ở Mỹ hoặc Thompson ở Pháp.

Ở Việt Nam hiện nay mô hình này đang phổ biến nhất vì hầu hết các TCT đã và đang chuyển đổi sang mô hình công ty mẹ - con đều là những công ty hoạt động đơn ngành như: TCT Thuốc lá Việt Nam, TCT Hoá chất Việt Nam, TCT Giấy Việt Nam, TCT Bưu chính Viễn thông Việt Nam, TCT Chè Việt Nam, TCT Than Việt Nam, TCT Cấp nước Sài Gòn,…

1.1.4 - Mô hình công ty mẹ - con ở Việt Nam

1.1.4.1 - Sơ lược về mô hình công ty mẹ – con ở Việt Nam

Điều 18-20, Chương II, Nghị định 153/2004/NĐ-CP ngày 09-08-2004, về tổ chức, quản lý TCT nhà nước và chuyển đổi TCT nhà nước, công ty nhà nước độc lập theo mô hình công ty mẹ – con, quy định:

TCT do các công ty tự đầu tư và thành lập (TCT theo mô hình công ty mẹ - con) là hình thức liên kết và chi phối lẫn nhau bằng đầu tư, góp vốn, bí quyết công nghệ, thương hiệu hoặc thị trường giữa các doanh nghiệp có tư cách pháp nhân, trong đó có một công ty nhà nước giữ quyền chi phối các DNTV khác (gọi tắt là công ty mẹ) và các DNTV khác bị công ty mẹ chi phối (gọi tắt là công ty con) hoặc có một phần vốn góp không chi phối cuả công ty mẹ (gọi tắt là công ty liên kết).

Tổ hợp công ty mẹ và các công ty con không có tư cách pháp nhân. Công ty mẹ có tư cách pháp nhân, có tên gọi riêng, có con dấu, có bộ máy quản lý và điều hành, có trụ sở chính trong nước.

** Cơ cấu cuả TCT theo mô hình công ty mẹ - con*

+ Công ty mẹ là công ty nhà nước, hoạt động theo Luật doanh nghiệp nhà nước và Nghị định 153/2004/NĐ-CP; được hình thành từ việc chuyển đổi, tổ chức lại TCT, công ty thành viên hạch toán độc lập cuả TCT, công ty nhà nước độc lập hoặc trên cơ sở một công ty đầu tư, mua cổ phần, góp vốn và các nguồn lực khác vào các công ty con, công ty liên kết.

+ Các công ty con bao gồm:

- Các công ty có vốn góp chi phối cuả công ty mẹ gồm: công ty TNHH hai thành viên trở lên, công ty cổ phần, công ty liên doanh với nước ngoài, công ty ở nước ngoài.

- Công ty TNHH Nhà nước một thành viên do công ty mẹ nắm giữ toàn bộ vốn điều lệ.

- Công ty liên kết là các công ty có vốn góp không chi phối cuả công ty mẹ, tổ chức dưới hình thức công ty TNHH hai thành viên trở lên, công ty cổ phần, công ty liên doanh với nước ngoài, công ty ở nước ngoài.

** Chức năng, cơ cấu quản lý cuả công ty mẹ*

+ Công ty mẹ có chức năng trực tiếp sản xuất kinh doanh và đầu tư tài chính vào doanh nghiệp khác hoặc chỉ thực hiện việc đầu tư tài chính vào doanh nghiệp khác. Công ty mẹ có các quyền, nghĩa vụ cuả công ty nhà nước thực hiện quyền, nghĩa vụ cuả chủ sở hữu đối với phần vốn đầu tư vào các công ty con và công ty liên kết.

+ Công ty mẹ có cơ cấu quản lý gồm HĐQT, Ban kiểm soát, Tổng giám đốc, các Phó Tổng giám đốc, Kế toán trưởng và bộ máy giúp việc. Bộ máy quản lý cuả công ty mẹ là bộ máy cuả TCT.

1.1.4.2 - Cơ sở pháp lý cuả mô hình công ty mẹ - con ở Việt Nam

Luật doanh nghiệp nhà nước được ban hành năm 1995 nhằm phát huy vai trò chủ đạo cuả kinh tế quốc doanh, tạo hành lang pháp lý vững chắc cho tổ chức và hoạt động cuả doanh nghiệp nhà nước. Năm 1996, Chính phủ tiếp tục thực hiện đường lối đổi mới thông qua việc ban hành Nghị định 59/CP ngày 03-10-1996 để đổi mới về cơ bản cơ chế quản lý tài chính doanh nghiệp nhà nước, nâng cao hơn nữa quyền tự chủ tài chính gắn liền với trách nhiệm cuả doanh nghiệp trong hoạt động kinh doanh và trong việc sử dụng vốn và tài sản cuả Nhà nước đồng thời đảm bảo sự kiểm tra, giám sát chặt chẽ cuả các cơ quan quản lý Nhà nước có thẩm quyền trong công tác quản lý tài chính doanh nghiệp nhà nước.

Bên cạnh yêu cầu thiết lập hành lang pháp lý vững chắc để các doanh nghiệp phát triển, quá trình đổi mới và hoàn thiện sự tác động cuả Nhà nước nhằm chuyển dịch cơ cấu kinh tế theo hướng công nghiệp hoá, hiện đại hoá đòi hỏi Nhà nước phải tổ chức, sắp xếp lại các doanh nghiệp nhà nước. Trong đó, những giải pháp nhằm tăng cường sức mạnh kinh tế, tài chính cuả thành phần kinh tế Nhà nước là tập trung hoá, hiện đại hoá hệ thống doanh nghiệp nhà nước. Vì vậy ngày 07-03-1994, Chính phủ đã ban hành Quyết định 90/TTg về việc đăng ký lại các

liên hiệp XN, các TCT và các công ty lớn và Quyết định 91/TTg về việc thí điểm thành lập các tập đoàn kinh tế ở một số Bộ quản lý ngành kinh tế kỹ thuật. Tuy nhiên qua quá trình hoạt động thì các TCT đã phát sinh một số bất cập đòi hỏi phải có những điều chỉnh về cơ bản nhằm làm cho mô hình này trở nên phù hợp với những thay đổi kinh tế xã hội hiện nay. Do đó ngày 09-08-2004 Chính phủ đã ban hành Nghị định 153/2004/NĐ-CP, về tổ chức quản lý TCT nhà nước, công ty nhà nước độc lập theo mô hình công ty mẹ – con.

1.2 - Quy chế quản lý tài chính trong mô hình công ty mẹ – con

1.2.1 - Quản lý tài sản

**** Đối với TSCĐ và đầu tư TSCĐ.***

HĐQT quyết định các dự án đầu tư có giá trị nhỏ hơn hoặc bằng 50% tổng giá trị tài sản ghi trên báo cáo tài chính cuả công ty được công bố tại quý gần nhất, nhưng không quá mức cao nhất cuả dự án nhóm B theo quy định cuả pháp luật về quản lý dự án đầu tư, xây dựng. Mức phân cấp cho HĐQT phải được ghi trong Điều lệ cuả công ty.

HĐQT quyết định phân cấp cho Tổng giám đốc hoặc Giám đốc công ty quyết định các dự án đầu tư thuộc thẩm quyền quyết định cuả HĐQT.

Các dự án lớn hơn mức phân cấp cho HĐQT thì đại diện chủ sở hữu công ty quyết định hoặc trình cấp có thẩm quyền quyết định.

**** Khấu hao TSCĐ***

Tất cả TSCĐ hiện có cuả công ty đều phải trích khấu hao, gồm cả TSCĐ không cần dùng, chờ thanh lý, trừ những TSCĐ thuộc công trình phúc lợi công cộng, nhà ở. TSCĐ đã khấu hao hết giá trị nhưng vẫn đang sử dụng vào hoạt động sản xuất kinh doanh thì không phải trích khấu hao nữa.

Căn cứ mức trích khấu hao tối thiểu cho từng loại TSCĐ cuả Bộ Tài chính, Tổng giám đốc hoặc Giám đốc công ty quyết định mức trích khấu hao cụ thể nhưng không được thấp hơn mức quy định cuả Bộ Tài chính.

**** Cho thuê, thế chấp, cầm cố tài sản***

+ Công ty được quyền cho thuê, thế chấp, cầm cố tài sản cuả công ty theo nguyên tắc có hiệu quả, bảo toàn, và phát triển vốn theo quy định cuả pháp luật.

+ HĐQT quyết định các hợp đồng cho thuê tài sản có giá trị lớn hơn mức vốn Điều lệ cuả công ty. Các hợp đồng có mức thấp hơn do Tổng giám đốc, Giám đốc công ty quyết định;

+ Việc sử dụng tài sản để cho thuê, thế chấp, cầm cố phải tuân theo đúng các quy định cuả Bộ luật Dân sự và các quy định khác cuả Nhà nước.

**** Thanh lý, nhượng bán TSCĐ và các khoản đầu tư dài hạn***

+ Công ty được quyền chủ động và có trách nhiệm nhượng bán, thanh lý TSCĐ đã hư hỏng, lạc hậu kỹ thuật, không có nhu cầu sử dụng hoặc không sử dụng được; các khoản đầu tư dài hạn không có nhu cầu tiếp tục đầu tư để thu hồi vốn.

+ Thẩm quyền quyết định việc thanh lý, nhượng bán TSCĐ, các khoản đầu tư dài hạn:

HĐQT quyết định các phương án thanh lý, nhượng bán các khoản đầu tư dài hạn, TSCĐ có giá trị còn lại nhỏ hơn hoặc bằng 50% tổng giá trị tài sản trên báo cáo tài chính cuả công ty được công bố tại quý gần nhất; mức cụ thể được ghi trong Điều lệ công ty. HĐQT được quyết định uỷ quyền hoặc phân cấp cho Tổng giám đốc, Giám đốc công ty quyết định nhượng bán tài sản thuộc thẩm quyền cuả HĐQT;

Các phương án lớn hơn mức phân cấp cho HĐQT, thì đại diện chủ sở hữu công ty quyết định;

+ Việc nhượng bán tài sản được thực hiện thông qua tổ chức bán đấu giá hoặc do công ty tự tổ chức thực hiện công khai theo đúng trình tự, thủ tục quy định cuả pháp luật về bán đấu giá tài sản. Trường hợp giá trị tài sản nhượng bán nhỏ, thì Tổng giám đốc hoặc Giám đốc quyết định lựa chọn bán theo phương thức đấu giá hoặc thoả thuận nhưng không thấp hơn giá thị trường. Mức cụ thể được ghi trong Điều lệ cuả công ty.

1.2.2 - Kiểm soát nguồn tài trợ

**** Quyền và nghĩa vụ cuả công ty trong việc sử dụng vốn và quỹ do công ty quản lý***

+ Công ty được quyền chủ động sử dụng số vốn Nhà nước giao, các loại vốn khác, các quỹ do công ty quản lý vào hoạt động kinh doanh cuả công ty. Công ty chịu trách nhiệm trước đại diện chủ sở hữu về bảo toàn, phát triển vốn, hiệu quả sử dụng vốn; đảm bảo quyền lợi cuả những người có liên quan đến công ty như các chủ nợ, khách hàng, người lao động theo các hợp đồng đã giao kết.

+ Trường hợp công ty sử dụng các quỹ do công ty quản lý khác với mục đích sử dụng quỹ đã quy định thì phải đảm bảo đủ nguồn để đáp ứng nhu cầu chi cuả các quỹ đó khi có nhu cầu sử dụng. Việc sử dụng vốn, quỹ để đầu tư xây dựng phải theo các quy định cuả pháp luật về quản lý đầu tư và xây dựng.

+ Trường hợp công ty được Nhà nước giao nhiệm vụ đặc biệt thì phải tập trung vốn và các nguồn lực khác để hoàn thành nhiệm vụ này.

**** Huy động vốn***

+ HĐQT quyết định hợp đồng vay vốn có giá trị lớn hơn vốn điều lệ cuả công ty nhà nước. Trường hợp HĐQT phân cấp cho Tổng giám đốc, Giám đốc quyết

định các hợp đồng vay vốn lớn hơn vốn điều lệ thì mức phân cấp cụ thể phải ghi trong Điều lệ cuả công ty nhà nước;

+ Các hợp đồng vay vốn khác có giá trị bằng hoặc thấp hơn vốn điều lệ do Tổng giám đốc (hoặc Giám đốc) công ty quyết định.

1.2.3 - Đầu tư

**** Đầu tư vốn ra bên ngoài.***

+ Công ty được quyền sử dụng vốn, tài sản thuộc quyền quản lý cuả mình để đầu tư ra bên ngoài. Việc đầu tư ra bên ngoài có liên quan đến đất đai phải tuân thủ các quy định cuả pháp luật về đất đai.

Việc đầu tư ra bên ngoài phải tuân thủ các quy định cuả pháp luật và đảm bảo nguyên tắc có hiệu quả, bảo toàn và phát triển vốn, tăng thu nhập và không làm ảnh hưởng đến mục tiêu hoạt động cuả công ty.

+ Các hình thức đầu tư ra bên ngoài:

- Đầu tư thành lập công ty TNHH một thành viên;

- Góp vốn để thành lập công ty cổ phần, công ty TNHH, công ty hợp danh, công ty liên doanh, công ty liên kết; góp vốn hợp đồng hợp tác kinh doanh không hình thành pháp nhân mới;

- Mua cổ phần hoặc góp vốn tại các công ty cổ phần, công ty TNHH, công ty liên doanh, công ty hợp danh;

- Mua lại một công ty khác;

- Mua công trái, trái phiếu để hưởng lãi;

- Các hình thức đầu tư khác theo quy định cuả pháp luật.

+ Thẩm quyền quyết định dự án đầu tư ra bên ngoài:

- Việc thành lập công ty TNHH Nhà nước một thành viên, góp vốn để thành lập công ty TNHH Nhà nước nhiều thành viên hoặc công ty cổ phần Nhà nước:

Nếu công ty TNHH một thành viên hoặc nhiều thành viên, công ty cổ phần đó hoạt động trong lĩnh vực, ngành nghề, địa bàn được phép thành lập mới công ty nhà nước thì HĐQT quyết định hoặc phân cấp cho Tổng giám đốc quyết định các dự án trong mức phạm vi quy đinh, vượt mức đó phải trình đại diện chủ sở hữu quyết định.

Nếu công ty TNHH Nhà nước một thành viên hoặc nhiều thành viên, công ty cổ phần đó hoạt động ngoài lĩnh vực, ngành nghề, địa bàn được phép thành lập mới công ty nhà nước thì người quyết định thành lập công ty nhà nước là người quyết định phê duyệt đề án góp vốn thành lập mới các doanh nghiệp này. Các DNTV trực thuộc TCT nhà nước là tổ chức góp vốn thì đề án góp vốn phải do HĐQT TCT nhà nước phê duyệt.

- Góp vốn để thành lập công ty liên doanh có vốn đầu tư nước ngoài tại Việt Nam, đầu tư hoặc góp vốn đầu tư thành lập công ty ở nước ngoài, mua công ty thuộc thành phần kinh tế khác thì người quyết định thành lập công ty phê duyệt phương án.

- Các dự án đầu tư khác:

Đại diện chủ sở hữu công ty nhà nước quyết định các dự án đầu tư ra ngoài công ty có giá trị lớn hơn 50% tổng giá trị tài sản trên báo cáo tài chính cuả công ty được công bố tại quý gần nhất hoặc tỷ lệ nhỏ hơn được ghi trong Điều lệ công ty.

HĐQT quyết định các dự án đầu tư ra ngoài công ty có giá trị dưới mức quyết định cuả đại diện chủ sở hữu công ty nhà nước.

+ Công ty nhà nước không được đầu tư hoặc góp vốn với các doanh nghiệp khác mà người quản lý, điều hành hoặc người sở hữu chính cuả doanh nghiệp này là vợ hoặc chồng, bố, mẹ, con, anh, chị em ruột cuả thành viên HĐQT, Ban kiểm soát, Ban Giám đốc và Kế toán trưởng công ty đó.

1.2.4 - Phòng ngừa rủi ro tài chính

**** Quản lý hàng tồn kho***

+ Công ty có quyền và chịu trách nhiệm xử lý ngay những hàng hoá tồn kho kém, mất phẩm chất, lạc hậu mốt, lạc hậu kỹ thuật, ứ đọng, chậm luân chuyển để thu hồi vốn.

+ Cuối kỳ kế toán, khi giá gốc hàng tồn kho ghi trên sổ kế toán cao hơn giá trị thuần có thể thu hồi được thì công ty phải trích lập dự phòng giảm giá hàng tồn kho theo quy định.

**** Quản lý các khoản phải thu***

Trách nhiệm cuả công ty trong việc quản lý các khoản phải thu là:

+ Xây dựng và ban hành quy chế quản lý các khoản phải thu, phân công và xác định rõ trách nhiệm cuả tập thể, cá nhân trong việc theo dõi, thu hồi, thanh toán các khoản công nợ.

+ Mở sổ theo dõi các khoản nợ theo từng đối tượng nợ; thường xuyên phân loại các khoản nợ (nợ luân chuyển, nợ khó đòi, nợ không có khả năng thu hồi), đôn đốc thu hồi nợ;

+ Công ty được quyền bán các khoản phải thu theo quy định cuả pháp luật, gồm cả các khoản phải thu trong hạn, các khoản phải thu khó đòi, các khoản phải thu không đòi được để thu hồi vốn. Giá bán các khoản nợ do các bên tự thoả thuận.

+ Các khoản phải thu khó đòi là các khoản nợ quá hạn thanh toán theo quy định ghi trên hợp đồng hoặc các cam kết khác hoặc chưa đến hạn thanh toán nhưng khách nợ khó có khả năng thanh toán. Công ty phải trích lập dự phòng đối với các khoản phải thu khó đòi.

- Các khoản phải thu không có khả năng thu hồi, công ty có trách nhiệm xử lý. Số tiền phải thu không có khả năng thu hồi được sau khi trừ tiền bồi thường cuả cá nhân, tập thể có liên quan được bù đắp bằng khoản dự phòng nợ khó đòi, quỹ dự phòng tài chính. Nếu còn thiếu, thì hạch toán vào chi phí kinh doanh cuả công ty.

- Các khoản phải thu không có khả năng thu hồi sau khi xử lý như trên, công ty nhà nước vẫn phải theo dõi trên tài khoản ngoài bảng cân đối kế toán và tổ chức thu hồi. Số tiền thu hồi được hạch toán vào thu nhập cuả công ty.

- HĐQT, Tổng giám đốc, Giám đốc công ty có trách nhiệm xử lý kịp thời các khoản phải thu khó đòi, các khoản phải thu không thu hồi được. Nếu không xử lý kịp thời các khoản phải thu không thu hồi được theo quy định tại khoản này thì HĐQT, Tổng giám đốc hoặc Giám đốc chịu trách nhiệm như báo cáo không trung thực tình hình tài chính cuả công ty. Nếu vì không xử lý kịp thời dẫn đến thất thoát vốn cuả Nhà nước tại công ty thì phải chịu trách nhiệm trước đại diện chủ sở hữu.

**** Kiểm kê tài sản***

Công ty phải tổ chức kiểm kê, xác định số lượng tài sản (TSCĐ và đầu tư dài hạn, tài sản lưu động và đầu tư ngắn hạn), đối chiếu các khoản công nợ phải trả, phải thu khi khoá sổ kế toán để lập báo cáo tài chính năm; khi thực hiện quyết định chia, tách, sáp nhập, hợp nhất, chuyển đổi sở hữu; sau khi xảy ra thiên tai, địch hoạ; hoặc vì lý do nào đó gây ra biến động tài sản cuả công ty; hoặc theo chủ trương cuả Nhà nước. Đối với tài sản thừa, thiếu, nợ không thu hồi được, nợ quá

hạn cần xác định rõ nguyên nhân, trách nhiệm cuả những người có liên quan và xác định mức bồi thường vật chất theo quy định.

**** Xử lý tổn thất tài sản***

Tổn thất về tài sản là tài sản bị mất mát, thiếu hụt, hư hỏng, kém mất phẩm chất, lạc hậu mốt, lạc hậu kỹ thuật, tồn kho ứ đọng trong kiểm kê định kỳ và kiểm kê đột xuất. Công ty phải xác định giá trị đã bị tổn thất, nguyên nhân, trách nhiệm và xử lý như sau:

+ Nếu nguyên nhân do chủ quan thì người gây ra tổn thất phải bồi thường. HĐQT quyết định mức bồi thường theo quy định cuả pháp luật và chịu trách nhiệm về quyết định cuả mình.

+ Tài sản đã mua bảo hiểm nếu tổn thất thì xử lý theo hợp đồng bảo hiểm.

+ Giá trị tài sản tổn thất sau khi đã bù đắp bằng tiền bồi thường cuả cá nhân, tập thể, cuả tổ chức bảo hiểm nếu thiếu được bù đắp bằng quỹ dự phòng tài chính cuả công ty. Trường hợp quỹ dự phòng tài chính không đủ bù đắp thì phần thiếu được hạch toán vào chi phí sản xuất kinh doanh trong kỳ.

+ Những trường hợp đặc biệt do thiên tai hoặc do nguyên nhân bất khả kháng gây thiệt hại nghiêm trọng, công ty không thể tự khắc phục được thì HĐQT lập phương án xử lý tổn thất trình đại diện chủ sở hữu và cơ quan tài chính có thẩm quyền. Sau khi có ý kiến cuả cơ quan tài chính, đại diện chủ sở hữu quyết định việc xử lý tổn thất theo thẩm quyền.

+ Công ty có trách nhiệm xử lý kịp thời các khoản tổn thất tài sản, trường hợp để các khoản tổn thất tài sản không được xử lý thì HĐQT, Tổng giám đốc, Giám đốc công ty chịu trách nhiệm trước đại diện chủ sở hữu như trường hợp báo cáo không trung thực tình hình tài chính doanh nghiệp.

**** Đánh giá lại tài sản***

+ Công ty thực hiện đánh giá lại tài sản trong các trường hợp sau:

- Theo Quyết định cuả cơ quan Nhà nước có thẩm quyền;

- Thực hiện chuyển đổi sở hữu công ty: cổ phần hoá, bán công ty, đa dạng hoá hình thức sở hữu;

- Dùng tài sản để đầu tư ra ngoài công ty.

+ Việc đánh giá lại tài sản phải theo đúng các quy định cuả Nhà nước. Các khoản chênh lệch tăng hoặc giảm giá trị do đánh giá lại tài sản thì thực hiện theo quy định cuả Nhà nước đối với từng trường hợp cụ thể.

1.2.5 - Quản lý doanh thu và chi phí

**** Quản lý doanh thu***

+ Doanh thu bán hàng được ghi nhận khi:

- Doanh nghiệp đã chuyển giao phần lớn rủi ro và lợi ích gắn liền với quyền sở hữu sản phẩm hoặc hàng hoá cho người mua;

- Doanh nghiệp không còn nắm giữ quyền quản lý hàng hoá như người sở hữu hàng hoá hoặc quyền kiểm soát hàng hoá;

- Doanh thu được xác định tương đối chắc chắn;

- Doanh nghiệp đã thu được hoặc sẽ thu được lợi ích kinh tế từ giao dịch bán hàng;

- Xác định được chi phí liên quan đến giao dịch bán hàng.

+ Doanh thu cuả giao dịch cung cấp dịch vụ được ghi nhận khi kết quả giao dịch đó được xác định một cách đáng tin cậy. Trường hợp giao dịch về cung cấp dịch vụ liên quan đến nhiều kỳ thì doanh thu được ghi nhận trong kỳ theo phần

công việc đã hoàn thành vào ngày lập bảng cân đối kế toán cuả kỳ đó. Kết quả cuả giao dịch cung cấp dịch vụ được xác định khi thoả mãn:

+ Doanh thu được xác định tương đối chắc chắn;

+ Có khả năng thu được lợi ích kinh tế từ giao dịch cung cấp dịch vụ đó;

+ Xác định được phần công việc đã hoàn thành vào ngày lập bảng cân đối kế toán;

+ Xác định được chi phí phát sinh cho giao dịch và chi phí để hoàn thành giao dịch cung cấp dịch vụ đó.

Ngoài ra doanh thu phát sinh trong kỳ phải được khách hàng chấp nhận thanh toán và có hoá đơn chứng từ hợp lệ.

Doanh thu phải được hạch toán bằng đồng Việt Nam, trường hợp thu bằng ngoại tệ phải quy đổi theo tỷ giá cuả ngân hàng nơi doanh nghiệp mở tài khoản giao dịch.

**** Quản lý chi phí***

Công ty phải quản lý chặt chẽ các khoản chi phí để giảm chi phí và giá thành sản phẩm nhằm tăng lợi nhuận bằng các biện pháp quản lý sau đây:

+ Xây dựng, ban hành và tổ chức thực hiện các định mức kinh tế - kỹ thuật phù hợp với đặc điểm kinh tế - kỹ thuật, ngành, nghề kinh doanh, mô hình tổ chức quản lý, trình độ trang bị cuả công ty. Các định mức phải được phổ biến đến tận người thực hiện, công bố công khai cho người lao động trong công ty biết để thực hiện và kiểm tra, giám sát. Trường hợp không thực hiện được các định mức, làm tăng chi phí thì phải phân tích rõ nguyên nhân, trách nhiệm để xử lý theo quy định cuả pháp luật. Nếu do nguyên nhân chủ quan thì phải bồi thường thiệt hại.

+ Đối với các công ty kinh doanh trong lĩnh vực độc quyền hàng năm phải báo cáo với đại diện chủ sở hữu và cơ quan tài chính (Sở Tài chính đối với doanh nghiệp địa phương và Bộ Tài chính đối với doanh nghiệp trung ương) tình hình thực hiện chi phí sản xuất kinh doanh. Nội dung báo cáo phải phân tích, so sánh giữa thực hiện và định mức các loại chi phí khấu hao TSCĐ, chi phí lao động tiền lương, chi phí nguyên, nhiên, vật liệu, chi phí quản lý doanh nghiệp trong đó các khoản chi phí quảng cáo, tiếp thị, giao dịch, tiếp khách, chi phí khác, xác định rõ nguyên nhân, trách nhiệm cuả tập thể, cá nhân đối với việc thực hiện vượt định mức. Bộ Tài chính quy định chế độ báo cáo này.

+ Phải định kỳ tổ chức phân tích chi phí sản xuất, giá thành sản phẩm cuả công ty nhằm phát hiện những khâu yếu, kém trong quản lý, những yếu tố làm tăng chi phí, giá thành sản phẩm để có giải pháp khắc phục kịp thời.

1.2.6 - Đánh giá hiệu quả kinh doanh dưới góc độ tài chính :

Hiệu quả kinh doanh cuả doanh nghiệp được xác định trên cơ sở lợi nhuận thực hiện trong năm cuả doanh nghiệp, tức là tổng cuả lợi nhuận hoạt động kinh doanh và lợi nhuận hoạt động khác.

Để đánh giá hiệu quả kinh doanh ngoài việc so sánh định lượng về tổng lợi nhuận cuả kỳ thực hiện với các kỳ trước thì doanh nghiệp còn phải thường xuyên phân tích, so sánh và kiểm soát tỷ suất lợi nhuận trên tài sản, tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu và tỷ suất lợi nhuận trên vốn tự có giữa các kỳ.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Mô hình quản lý tài chính theo kiểu công ty mẹ - con giúp các tổng công ty tạo ra sự liên kết bền chặt về lợi ích kinh tế giữa tổng công ty với các công ty con, công ty liên kết. Từ đó góp phần khắc phục được những bất hợp lý cuả việc gắn kết với nhau về hành chính theo kiểu cấp trên – cấp dưới trong mô hình tổng công ty nhà nước từ trước đến nay (theo Quyết định 91/TTg cuả Thủ tướng Chính phủ).

Trong mô hình quản lý mới tổng công ty có trách nhiệm cao hơn đối với các công ty con, công ty liên kết vì hiệu quả hoạt động cuả các công ty này có ảnh hưởng trực tiếp tới kết quả đầu tư vốn vào doanh nghiệp cuả tổng công ty. Vì lẽ đó, tổng công ty sẽ thường xuyên tăng cường trách nhiệm đối với các công ty con, công ty liên kết thông qua người đại diện phần vốn góp cuả mình tại các công ty này để đảm bảo nâng cao hiệu quả sản xuất, kinh doanh.

Tóm lại, với những ưu điểm nêu trên chắc chắn việc chuyển đổi sang mô hình quản lý tài chính kiểu công ty mẹ - con sẽ khắc phục được những tồn tại khá cơ bản cuả mô hình tổng công ty nhà nước. Đây là điều kiện quan trọng để đưa nền kinh tế nước ta hoạt động thích ứng hơn với nền kinh tế thị trường, nâng cao hiệu quả hoạt động và khả năng cạnh tranh trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế.

Chương 2

THỰC HIỆN QUY CHẾ QUẢN LÝ TÀI CHÍNH NỘI BỘ TẠI TỔNG CÔNG TY HÀNG KHÔNG VIỆT NAM

2.1 - Giới thiệu về TCT HKVN và các đơn vị HTPT.

2.1.1 - Sơ lược về TCT HKVN

TCT HKVN được thành lập lần thứ nhất theo Quyết định số 225/CT ngày 22-08-1989 cuả Chủ tịch Hội đồng Bộ trưởng, thực hiện chức năng kinh doanh vận tải HK và trực thuộc cục HKDD Việt Nam.

Ngày 27-05-1995 Thủ tướng Chính phủ ban hành Quyết định số 328/QĐ-TTg. về việc thành lập lại TCT HKVN, thực hiện chức năng kinh doanh vận tải HK theo mô hình TCT 91, hoạt động theo điều lệ tổ chức do Chính phủ phê duyệt tại Nghị định số 04/CP ngày 27-01-1996.

Ngày 04-04-2003 Thủ tướng Chính phủ ban hành Quyết định số 372/QĐ-TTg. về việc thí điểm chuyển đổi TCT HKVN, hoạt động theo mô hình công ty mẹ - con.

TCT HKVN thực hiện chức năng cơ bản là kinh doanh vận tải HK, lấy Việt Nam Airlines (VNA) làm doanh nghiệp nòng cốt. Vào thời điểm thành lập TCT HKVN có hai mươi đơn vị thành viên, trong đó có mười một đơn vị hạch toán độc lập, bảy đơn vị HTPT và hai đơn vị sự nghiệp, có vốn góp vào một công ty cổ phần và năm công ty liên doanh. Sau hơn hai năm hoạt động, môt đơn vị sự nghiệp cuả TCT HKVN đã chuyển đổi sang công ty hạch toán độc lập đó là công ty Cung ứng và xuất nhập khẩu lao động HK. Tiếp đó có thêm một công ty liên doanh với nước ngoài đó là công ty TNHH giao nhận hàng hoá VINAKO. Vào đâu năm 2004 TCT HKVN đã chuyển công ty bay dịch vụ HK sang thực hiện kinh doanh vận tải HK, khai thác một số đường bay ngắn trong nội địa. TCT HKVN cũng đã giao Công ty HK Cổ phần Pacific Airlines

cho Bộ Tài chính trực tiếp quản lý từ cuối năm 2005 và giao Công ty Dịch vụ HK Tân Sơn Nhất cho cục HK quản lý từ đầu năm 2006.

Hiện nay TCT HKVN đang sở hữu một đội máy bay khai thác khá hiện đại bao gồm bốn mươi chiếc (trong đó có 22 chiếc đi thuê) đảm nhận việc vận chuyển mỗi năm trên bảy triệu lượt khách và khoảng chín mươi tám ngàn tấn hàng hoá, mang lại doanh thu khoảng 20.000 tỷ đồng tăng bình quân 23% /năm và lợi nhuận đạt 738 tỷ đồng tăng bình quân 26%/ năm. Năm 2005 nguồn vốn chủ sở hữu cuả TCT HKVN là 4.559 tỷ đồng, tăng 1.5 lần so với năm 2001 và tăng gần bốn lần so với năm 1996. TCT HKVN cũng đã hoàn thành việc đàm phán và ký kết hợp đồng mua mới mười máy bay A321 và bốn máy bay B787-800. Trong thời gian tới TCT HKVN sẽ mua thêm năm chiếc máy bay ATR-72 và thuê thêm hai chiếc máy bay loại 250 ghế, dự kiến đến năm 2015 TCT HKVN sẽ có đội máy bay gồm 86 chiếc để có thể vận chuyển mỗi năm khoảng 11 triệu lượt khách và khoảng trên 200 ngàn tấn hàng hoá.

TCT HKVN cũng đang từng bước chuyển đổi cơ chế quản lý sang mô hình công ty mẹ - con, theo đó sẽ đồng nhất TCT HKVN với VNA, biến TCT HKVN thành một tập đoàn mạnh, lấy vận tải HK làm lĩnh vực kinh doanh cơ bản. Công ty mẹ sẽ là TCT HKVN thuộc doanh nghiệp nhà nước sở hữu 100% vốn, các công ty con quan hệ với công ty mẹ theo điều lệ tổ chức hoạt động và quy chế tài chính. Đến nay TCT HKVN gồm có: Công ty mẹ gồm các đơn vị HTPT, các văn phòng khu vực, các văn phòng nước ngoài và các đơn vị phụ thuộc khác; hai công ty TNHH một thành viên do công ty mẹ sở hữu 100% vốn điều lệ; một công ty TNHH hai thành viên trở lên; chín công ty cổ phần do công ty mẹ nắm giữ cổ phần chi phối; bốn công ty liên doanh với các công ty nước ngoài có vốn góp chi phối cuả công ty mẹ; năm công ty liên kết do công ty mẹ sở hữu dưới 50% vốn điều lệ và một đơn vị sự nghiệp.

Xem sơ đồ tổ chức TCT HKVN (phụ lục 1) và Danh sách các công ty con cuả TCT HKVN (phụ lục 2)

2.1.2 – Sơ lược về các đơn vị HTPT

Lúc mới thành lập khối HTPT cuả TCT HKVN gồm có bảy đơn vị hoạt động trong các lĩnh vực PVMĐ (XN TMMĐ Tân Sơn Nhất, XN TMMĐ Đà Nẵng, XN TMMĐ Nội bài), chế biến suất ăn (XN chế biến suất ăn Nội Bài), sửa chữa máy bay (XN sửa chữa máy bay A75, XN sửa chữa máy bay A76) và các hoạt động khác như chụp ảnh HK, khảo sát địa chất, phục vụ ngành điện, lâm nghiệp, cứu thương, thuê chuyến bằng trực thăng và máy bay cánh bằng (Công ty bay dịch vụ HK). Tuy nhiên, hiện nay đã chuyển một đơn vị sang hoạt động theo hình thức công ty cổ phần, hai đơn vị chuyển thành công ty TNHH một thành viên và một công ty đang trong quá trình chuyển đổi sang hình thức công ty TNHH một thành viên. Như vậy, sắp tới đây khối này chỉ còn ba đơn vị, đó là ba XN TMMĐ ngoài nhiệm vụ chính là phục vụ kỹ thuật mặt đất cho các chuyến bay cuả hãng HK VNA còn thực hiện các hợp đồng cung cấp các dịch vụ kỹ thuật mặt đất cho các hãng HK nước ngoài và Việt Nam, có đường bay tới Việt Nam góp phần mang về cho TCT HKVN một nguồn thu hàng năm rất lớn.

Các XN TMMĐ được thành lập vào ngày 01/06/1993 theo sự sắp xếp cuả Cục HKDD Việt Nam, tách hoạt động kinh doanh trong ngành thành ba lĩnh vực hoạt động: Quản lý khai thác cảng, quản lý điều hành bay và vận tải HK. Là các doanh nghiệp Nhà nước HTPT, trực thuộc TCT HKVN.

* Chức năng, ngành nghề kinh doanh:

- Cung ứng các dịch vụ thương mại, kỹ thuật cho hành khách và máy bay cuả TCT HKVN và các hãng HK khác hạ, cất cánh tại các sân bay Tân Sơn Nhất, Nội Bài & Đà Nẵng, bao gồm dịch vụ kỹ thuật máy bay tại sân đỗ, thủ tục hành khách, hành lý, bưu kiện, dịch vụ bốc xếp, vệ sinh thương mại máy bay, thủ tục hàng hoá, thủ tục tài liệu chuyến bay, sửa chữa bảo dưỡng các thiết bị kỹ thuật, đặc chủng và các dịch vụ có liên

quan đến dây chuyền phục vụ kỹ thuật thương mại cho máy bay cuả VNA và các hãng HK khác;

- Kinh doanh vận chuyển hành khách du lịch và giao hành lý tại nhà cho khách
- Liên doanh, liên kết về lĩnh vực HK.

* Nhiệm vụ **:**

- Lập kế hoạch sản xuất kinh doanh và tổ chức thực hiện kế hoạch sau khi được phê duyệt;
- Tổ chức thực hiện phục vụ kỹ thuật thương mại;
- Bảo đảm phục vụ kỹ thuật thương mại đầy đủ, kịp thời đúng tiêu chuẩn cho các chuyến bay;
- Tham gia đàm phán, ký kết hợp đồng kỹ thuật thương mại với các hãng HK khác theo phân cấp;
- Tham gia đào tạo, tuyển chọn, bồi dưỡng, huấn luyện cán bộ công nhân viên tại XN mình và tổ chức thực hiện khi được duyệt; xây dựng qui trình, qui phạm, tiêu chuẩn, định mức phục vụ kỹ thuật thương mại cho máy bay và kiến nghị cấp trên xem xét sửa đổi;
- Hạch toán các khoản thu chi tài chính theo phân cấp quản lý cuả TCT HKVN;
- Tổ chức quản lý điều hành cán bộ công nhân viên XN và quản lý, sử dụng các cơ sở vật chất, tài sản, vốn trong hoạt động sản xuất kinh doanh một cách có hiệu quả.

* Các sản phẩm, dịch vụ chính :

- Phục vụ hành khách, hành lý;
- Phục vụ hàng hoá, bưu kiện;
- Phục vụ kỹ thuật mặt đất (xe máy, thiết bị đặc chủng);

- Phục vụ vận chuyển khách du lịch.

* Đặc điểm sản phẩm:

- Sản phẩm vô hình, không có tồn kho lưu trữ;

- Các dịch vụ là loại sản phẩm đặc biệt, có yêu cầu kỹ thuật cao và thực hiện trong thời gian ngắn.

Xem sơ đồ tổ chức cuả các XN TMMĐ tại phụ lục số 3,4&5

2.1.3 – Phân cấp quản lý tài chính tại TCT HKVN

Bộ máy quản lý tài chính cuả TCT HKVN được phân thành hai cấp đó là cấp TCT và cấp cơ sở, trong đó mối quan hệ giữa các cấp được thể hiện trong mô hình sau:

Xem Mô hình tổ chức bộ máy quản lý tài chính TCT HKVN (phụ lục 6)

**** Cấp TCT gồm có*:**

Ban tài chính Kế toán (vừa là đơn vị kế toán cấp TCT vừa là đơn vị kế toán cấp cơ sở đối với hoạt động kinh doanh vận tải HK) là cơ quan tham mưu cho HĐQT và Tổng giám đốc trong lĩnh vực tài chính, kế toán và thông tin kinh tế, được tổ chức thành sáu phòng chuyên môn: phòng chế độ, phòng tài chính - đầu tư, phòng bảo hiểm, phòng kế toán thu, phòng thanh toán chi, phòng kế toán tổng hợp.

Phòng kiểm toán là cơ quan kiểm toán nội bộ cuả TCT HKVN, chịu sự quản lý trực tiếp, toàn diện cuả Tổng giám đốc, chịu sự chỉ đạo cuả Kế toán trưởng theo pháp lệnh kế toán thống kê.

**** Cấp cơ sở gồm có:***

Phòng hoặc tổ tài chính kế toán cuả các đơn vị trực thuộc TCT HKVN (bao gồm các đơn vị hạch toán độc lập, các đơn vị HTPT, các văn phòng khu vực, các văn phòng đại diện ở nước ngoài và cơ quan TCT)

2.2 –Tình hình quản lý tài chính tại TCT HKVN đối với các đơn vị HTPT

2.2.1 – Tình hình quản lý tài sản

*** Đối với TSCĐ và đầu tư TSCĐ**

Vốn đầu tư được cấp phát trên cơ sở kế hoạch năm về đầu tư trang thiết bị, xây dựng cơ bản và sửa chữa lớn nhà cửa đã được Tổng giám đốc TCT HKVN phê duyệt. Cụ thể là khoảng đầu quý bốn hàng năm, căn cứ vào nhu cầu thực tế các đơn vị HTPT lập bản kế hoạch đầu tư mua sắm máy móc trang thiết bị, gởi về cho Giám đốc TCT HKVN để xem xét và phê duyệt. Sau khi tập trung bản kế hoạch cuả tất cả các đơn vị HTPT, TCT HKVN sẽ căn cứ vào nhu cầu cuả các đơn vị HTPT và tình hình nguồn vốn cuả TCT HKVN để quyết định đáp ứng một phần hoặc toàn bộ nhu cầu cuả các đơn vị HTPT. Nếu không thể đáp ứng toàn bộ nhu cầu cuả đơn vị HTPT thì TCT HKVN sẽ cân nhắc xem nên đầu tư những khoản mục nào trước và những khoản mục nào chưa cần thiết phải đâu tư ngay.

Hàng quý, các đơn vị HTPT căn cứ vào tình hình thực hiện kế hoạch đầu tư cuả quý trước, căn cứ vào kết quả đấu thầu (nếu có), các báo giá hoặc dựa vào kế hoạch đầu tư đã được phê duyệt (chỉ áp dụng cho các trường hợp chưa có báo giá hoặc kết quả đấu thầu), đơn vị HTPT dự kiến lịch thanh toán với người bán và lập kế hoạch đề nghị cấp phát vốn đầu tư trang thiết bị cuả quý kế hoạch..

Chỉ những hợp đồng mua sắm trang thiết bị, các công trình xây dựng cơ bản, sửa chữa lớn nhà cửa có trong kế hoạch năm về đầu tư trang thiết bị, xây dựng cơ bản và sửa chữa lớn và kế hoạch cấp phát vốn đã lập mới được cấp phát vốn đầu tư.

Đối với những hợp đồng mua sắm trang thiết bị, các công trình xây dựng cơ bản, sửa chữa lớn nhà cửa mà có giá trị lớn hơn hai tỷ đồng thì TCT sẽ chịu trách nhiệm thanh toán trực tiếp với đối tác.

*** Khấu hao TSCĐ**

Hàng năm căn cứ vào tuổi thọ kỹ thuật cuả TSCĐ, hiện trạng TSCĐ, tuổi thọ kinh tế cuả TSCĐ và khung thời gian quy định cuả Bộ Tài chính, các đơn vị HTPT chủ động trích khấu hao cơ bản đối với TSCĐ thuộc thẩm quyền quản lý cuả đơn vị mình theo phương pháp khấu hao đường thẳng.

Trường hợp có các yếu tố tác động (như nâng cấp hay tháo dỡ một hay một số bộ phận…) nhằm kéo dài hoặc rút ngắn thời gian sử dụng TSCĐ, các đơn vị HTPT phải tiến hành xác định lại thời gian sử dụng và mức trích khấu hao.

Các đơn vị HTPT không được trích trước khoản chi sửa chữa lớn TSCĐ, nếu có yêu cầu sửa chữa lớn sẽ được TCT HKVN cấp vốn theo dự toán được duyệt và hạch toán theo thực chi.

Các đơn vị HTPT không được phép sử dụng qũy khấu hao để tự bổ sung TSCĐ.

*** Thanh lý, nhượng bán TSCĐ và các khoản đầu tư dài hạn khác**

Hàng năm căn cứ vào kết quả kiểm kê tài sản, đối với những TSCĐ lạc hậu kỹ thuật không còn sử dụng được, những TSCĐ đã khấu hao hết, không thể sửa chữa, sử dụng được, những TSCĐ hư hỏng trước thời hạn, các đơn vị HTPT lập báo cáo gởi về TCT HKVN. TCT HKVN sẽ cho người xuống đơn vị để trực tiếp thẩm tra, nếu đồng ý cho thanh lý thì Tổng giám đốc TCT HKVN sẽ ra quyết định thanh lý. Khi nhận được quyết định thanh lý thì đơn vị sẽ lập hội đồng thanh lý TSCĐ để tiến hành thanh lý tài sản.

*** Đầu tư cuả các XN TMMĐ giai đoạn 2002-2006**

Hiện nay, sau mười bốn năm hoạt động thì đa số máy móc thiết bị cuả khối kỹ thuật mặt đất đã hư hỏng và cũng đã hao mòn gần hết. Bên cạnh đó, do áp lực cạnh tranh cuả thị trường sau khi xuất hiện Công ty PVMĐ Sài gòn (đơn vị trực thuộc Cụm Cảng HK Miền nam) và sắp tới sẽ là các công ty con cuả Cụm cảng HK Miền bắc và Miền trung (đang trong thời kỳ thai nghén) ra đời sẽ cạnh tranh trực tiếp với các XN

TMMĐ Tân Sơn Nhất, XN TMMĐ Nội Bài và XN TMMĐ Đà Nẵng. Vì vậy nhu cầu đầu tư cuả các XN này đang rất lớn tuy nhiên các XN này không có quyền tự chủ trong việc đầu tư mua sắm mới mà tất cả đều phải lập kế hoạch xin mua và chờ xét duyệt theo từng hạng mục. Đối với những tài sản có giá trị lớn hơn hai tỷ đồng thì phải chuyển về cho TCT HKVN thanh toán. Xem bảng 2.1: Tình hình tài sản cuả các XN TMMĐ ngày 31-12-2006, bảng 2.2: Tình hình đầu tư cuả các XN TMMĐ giai đoạn 2002 – 2006 & bảng 2.3: Tình hình đầu tư cuả TCT HKVN từ năm 2002 – 2006

Bảng 2.1: Tổng hợp tình hình tài sản cuả các XN TMMĐ giai đoạn 2002 – 2006

Đơn vị tính : tỷ đồng

Chỉ tiêu	Nguyên giá	G/trị hao mòn	G/trị còn lại	Ghi chú
1. Nhà cửa, vật kiến trúc	58,36	11,51	46,85	Giá trị toà nhà điều hành phía nam cuả TCT 45.1 tỷ
2. Máy móc, thiết bị	21,26	12,38	8,88	
3. Phương tiện vận tải, truyền dẫn	409,04	331,26	77,78	
4. Thiết bị, dụng cụ quản lý	33,67	21,46	12,21	
5. TSCĐ vô hình	1,53	1,14	0,39	
TỔNG CỘNG	**523,86**	**377,75**	**146,11**	

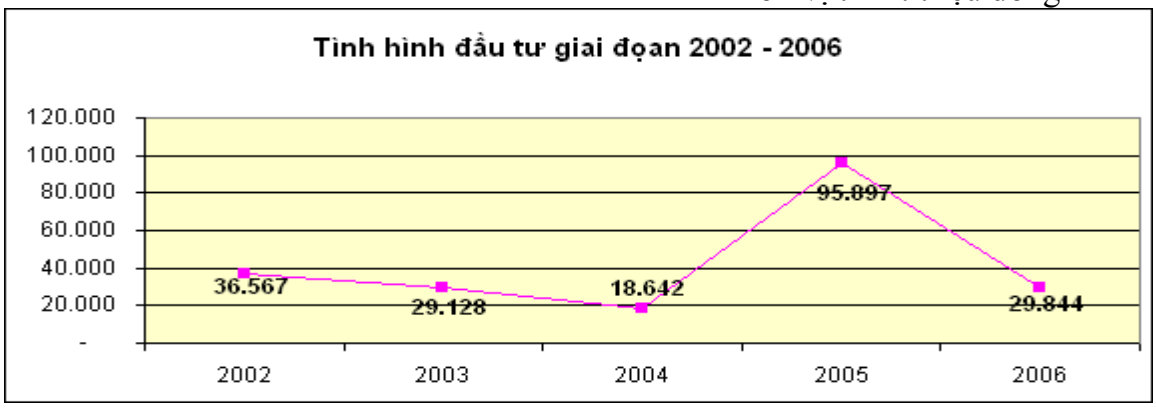
Như vậy, nhìn vào bảng 2.1 ta thấy tài sản cuả các XN TMMĐ hiện nay là rất cũ, giá trị còn lại bằng 28% nguyên giá (146,11 / 523,86). Trong đó chỉ có nhà cửa là có giá trị còn lại tương đối lớn do XN TMMĐ Tân Sơn Nhất mới tiếp nhận quản lý và khấu hao toà nhà điều hành phía nam cuả TCT HKVN. Còn lại các loại tài sản khác như: máy móc thiết bị, phương tiện vận tải & truyền dẫn, thiết bị & dụng cụ quản lý và TSCĐ vô hình có tỷ lệ giá trị còn lại trên nguyên giá tương ứng là: 42%,19%, 36%, và 25%.

Bảng 2.2: Tổng hợp tình hình đầu tư cuả các XN TMMĐ giai đoạn 2002 - 2006

Đơn vị tính : triệu đồng

Số TT	Tên XN	ĐVT	2002	2003	2004	2005	2006
1	TIAGS	Triệu đồng	11.431	8.597	10.474	84.182	18.471
2	NIAGS	Triệu đồng	12.189	9.709	6.214	6.619	9.948
3	DIAGS	Triệu đồng	12.947	10.822	1.954	5.096	1.425
	Tổng số tiền đầu tư		**36.567**	**29.128**	**18.642**	**95.897**	**29.844**

Đơn vị tính : triệu đồng



Bảng 2.3: Tình hình đầu tư cuả TCT HKVN giai đoạn 2002 – 2006

Đơn vị tính : tỷ đồng

CÁC CHỈ TIÊU CHỦ YẾU	Năm 2002	Năm 2003	Năm 2004	Năm 2005	Năm 2006
Khối HTTT	**638,99**	**4.158,04**	**7.845,45**	**2.188,48**	**3.868,65**
1 – Đầu tư máy bay	516,15	3.766,24	7.229,32	796,37	2.430,15
2 – Đầu tư trang thiết bị	111,14	360,30	430,66	417,34	546,44
3 – Đầu tư xây dựng cơ bản	11,70	31,50	185,47	974,77	892,06
Trong đó đầu tư cho các XN TMMĐ	*36,57*	*29,13*	*18,64*	*95,90*	*29,84*

Như vậy, theo dõi tình hình đầu tư cuả TCT HKVN trong năm năm vừa qua chúng ta thấy được rằng: hiện nay TCT HKVN đang tập trung hầu hết nguồn vốn có được để đầu tư mở rộng và nâng cấp đội máy bay nhằm đáp ứng nhu cầu vận chuyển ngày càng tăng cuả cả các tuyến quốc nội và quốc tế. Còn các công ty con, kể cả các đơn vị hạch toán độc lập và các đơn vị HTPT đều được rót một khoản vốn đầu tư rất khiêm tốn. Nếu như được tự chủ về tài chính thì cho dù nguồn vốn vẫn còn hạn hẹp các đơn vị HTPT cũng sẽ đầu tư một cách có trọng điểm vào ngành nghề kinh doanh chính cuả mình và nếu làm được như vậy thì họ sẽ chủ động hơn trong hoạt động kinh doanh cuả mình.

2.2.2 – Tình hình kiểm soát nguồn tài trợ

Thủ trưởng các đơn vị cơ sở là người chịu trách nhiêm cao nhất trước Tổng giám đốc về việc quản lý và tổ chức thực hiện ngân sách được giao cho đơn vị mình:

+ Chấp hành và tự chịu trách nhiệm triển khai thực hiện đối với ngân sách sản xuất và ngân sách chi tiêu bằng tiền cho hoạt động sản xuất kinh doanh tại đơn vị mình đã được phê chuẩn, kể cả khoản chi tiêu bằng ngoại tệ.

+ Xin phép hoặc gọi thầu, mở thầu theo đúng các quy định hiện hành đối với các hợp đồng kinh tế có giá trị lớn hơn 500 triệu đồng cho các khoản chi tiêu thuộc ngân sách hoạt động, ngân sách đầu tư hoặc ngân sách chi tiêu theo phân cấp.

+ Được quyền tự điều chỉnh giữa các khoản mục ngân sách sản xuất đã được phê duyệt cuả đơn vị mình trong phạm vi 10% ngân sách được giao cho từng khoản (trừ các khoản ngân sách chi tiêu thuộc phạm vi khống chế cuả Nhà nước hay cuả TCT HKVN như: tiếp khách, lương, phụ cấp, bảo hiểm xã hội, bảo hộ lao động…) nhưng không vượt quá tổng ngân sách được giao.

+ Chịu trách nhiệm triển khai thực hiện và giám sát đối với các khoản chi tiêu được phân cấp thực hiện theo đúng các định mức, tiêu chuẩn chế độ, hợp đồng kinh tế.

Bảng 2.4: Tình hình cấp phát và sử dụng vốn do TCT HKVN cấp cuả các XN TMMĐ giai đoạn 2003-2006.

Đơn vị tính : triệu đồng

Chỉ tiêu	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**
Tiền mặt	**216.688**	**315.617**	**370.447**	**412.852**
Cấp phát tiền mặt	201.909	297.914	357.775	401.821
Cấp phát để thanh toán tiền mua vật tư, trang thiết bị	14.779	17.703	12.672	11.031
Hình thức khác	**40.594**	**46.153**	**53.588**	**61.910**
TCT HKVN trực tiếp thanh toán tiền mua vật tư, trang thiết bị	-	30.683	53.588	61.910
Cấp phát thường xuyên từ nguồn thu cuả các đơn vị	40.594	15.470	-	-
Tổng cộng	**257.282**	**361.770**	**424.035**	**474.762**
Sản lượng (chuyến bay)	*37.477*	*45.782*	*51.049*	*55.299*
Ngân sách cấp/ chuyến bay	*6,87*	*7,90*	*8,31*	*8,59*
Tăng (giảm) so với năm trước		*15%*	*5%*	*3%*

Như vậy, nhìn vào bảng số liệu trên đây ta có thể thấy rằng mặc dù giá cả các nguyên vật liệu đầu vào không ngừng gia tăng qua các năm nhưng việc sử dụng vốn do ngân sách cấp cuả các XN TMMĐ thì tương đối ổn định. Cụ thể trong năm 2004 là 7,90 triệu đồng/chuyến bay tăng so với năm 2003 là 15%, năm 2005 là 8,31 triệu đồng/chuyến bay tăng so với năm 2004 là 5% và năm 2006 là 8,59 triệu đồng/chuyến bay tăng so với năm 2005 là 3%. Từ đó có thể nhận xét là việc kiểm soát các nguồn tài trợ cuả các XN TMMĐ tốt.

2.2.3 – Tình hình xây dựng kế hoạch tài chính:

Hàng năm, Tổng giám đốc TCT HKVN ra chỉ thị về việc xây dựng kế hoạch sản xuất kinh doanh và dự toán ngân sách năm sau. Căn cứ vào chỉ thị cuả Tổng giám đốc TCT HKVN, Ban tài chính Kế toán hướng dẫn chi tiết các đơn vị HTPT về yêu cầu,

nội dung và thời hạn lập dự toán ngân sách năm. Các đơn vị HTPT căn cứ vào chỉ thị cuả Tổng giám đốc, hướng dẫn cuả Ban tài chính Kế toán và nhiệm vụ sản xuất kinh doanh được giao để lập dự toán thu chi ngân sách thuộc phạm vi quản lý.

Vào giữa năm kế hoạch dự toán ngân sách sẽ được điều chỉnh dựa trên cơ sở những thay đổi về nhiệm vụ sản xuất kinh doanh cuả TCT HKVN và từng đơn vị HTPT, thay đổi trong chính sách, chế độ hoặc những yêu cầu mới phát sinh trong năm kế hoạch chưa được dự kiến trong dự toán ngân sách trước đó.

Bảng 2.5: Tình hình xây dựng kế hoạch tài chính cuả các XN TMMĐ giai đoạn 2003-2006.

Đơn vị tính : triệu đồng

Năm	Kế hoạch	Thực tế	Chênh lệch	Tỷ lệ
2003	255.794	257.282	- 1.488	-1%
2004	369.216	361.770	7.446	2%
2005	435.526	424.036	11.490	3%
2006	491.756	474.762	16.994	3%

2.2.4 – Tình hình phòng ngừa rủi ro tài chính

*** Quản lý hàng tồn kho**

Hàng hoá vật tư sau khi mua về phải làm thủ tục nhập kho trước khi đưa vào sử dụng. Khi nhập kho phải căn cứ vào phiếu nhập kho và các hồ sơ mua hàng để kiểm tra sự phù hợp về số lượng, mẫu mã và chất lượng cuả vật tư hàng hoá giữa thực tế và trên hồ sơ. Nếu phát hiện có sự không phù hợp giữa hồ sơ và thực tế thì ngưng ngay việc nhập kho và để số vật tư hàng hoá đó sang khu vực riêng để chờ xử lý.

Khi có yêu cầu xuất kho kế toán kho sẽ căn cứ vào phiếu bảo dưỡng thường xuyên, phương án, dự toán sửa chữa lớn hoặc bất thường hoặc phiếu đề nghị xuất vật

tư hàng hoá do Trưởng phòng ban liên quan hoặc Ban giám đốc các đơn vị HTPT phê duyệt để lập phiếu xuất kho. Thủ kho sẽ căn cứ vào phiếu xuất kho và hồ sơ kèm theo để xuất kho. Giá vật tư xuất kho được áp dụng theo phương pháp nhập trước xuất trước.

Thủ kho có trách nhiệm thường xuyên kiểm tra vật tư hàng hoá trong kho nhằm đảm bảo sự an toàn về số lượng và chất lượng cuả vật tư. Kịp thời phát hiện các hiện tượng ảnh hưởng xấu đến chất lượng cuả vật tư, hàng hoá trên cơ sở đó đề xuất các biện pháp khắc phục phù hợp.

Bảng 2.6: *Tình hình quản lý hàng tồn kho cuả các XN TMMĐ giai đoạn 2002-2006.*

Đơn vị tính : triệu đồng

Chỉ tiêu	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**
Tồn kho nguyên vật liệu	6.385	8.809	9.808	30.581	38.013
Tồn kho công cụ lao động	60	36	768	766	827
Tổng tồn kho	**6.445**	**8.845**	**10.576**	**31.347**	**38.840**
Doanh thu	377.486	383.867	457.680	527.138	526.630
Vòng quay hàng tồn kho	***58,57***	***43,40***	***43,28***	***16,82***	***13,56***
Sản lượng	38.275	37.477	45.782	51.049	55.299
Giá trị hàng tồn kho/chuyến bay	***0,17***	***0,24***	***0,23***	***0,61***	***0,70***

Vòng quay hàng tồn kho ngày càng giảm chứng tỏ hiệu quả quản lý chưa cao bởi các XN TMMĐ luôn có tâm lý gối đầu cho kỳ sau vì đến kỳ sau nếu phải chờ đến khi kế hoạch được duyệt mới tiến hành mua về thì có thể không kịp. Bên cạnh đó do kế hoạch cấp vốn trong năm đã được duyệt nếu sử dụng không hết thì năm sau sẽ bị cắt bớt. Ngoài ra, còn có một số nguyên nhân khác đó là doanh thu mà các XN TMMĐ hạch toán chưa phải là toàn bộ doanh thu cuả các XN TMMĐ mà chỉ là một phần

doanh thu phục vụ cho các đối tượng khác còn phần doanh thu phục vụ cho TCT HKVN thì không được hạch toán do đó nêu xác định vòng quay hàng tồn kho chỉ trên một phần doanh thu thì chưa chính xác. Vậy để có thể đánh giá một cách khách quan hơn hãy xem kết quả so sánh với sản lượng (bảng 2.6).

*** Quản lý các khoản phải thu**

Thường xuyên kiểm tra và theo dõi các khoản phải thu đặc biệt là các khoản phải thu gần đến hạn, đến hạn và quá hạn thanh toán. Đôn đốc các khách hàng một cách kịp thời khi có các khoản phải thu đến hạn thanh toán đồng thời báo cáo cho cấp trên khi có các khoản phải thu đã quá hạn mà khách hàng vẫn chưa thanh toán để có các biện pháp can thiệp kịp thời.

Ngoài ra, định kỳ sáu tháng và một năm kế toán theo dõi công nợ phải lập bảng đối chiếu công nợ gởi cho tất cả các khách hàng còn nợ đơn vị mình để xác nhận lại một cách chắc chắn số nợ mà khách hàng còn thiếu cuả đơn vị mình.

Bảng 2.7: Tình hình quản lý các khoản phải thu cuả các XN TMMĐ giai đoan 2003-2006.

Đơn vị tính : triệu đồng

Chỉ tiêu	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**
Tổng dư nợ	56.900	77.440	81.601	58.682
Trong đó: Nợ quá hạn			18.468	
Doanh thu	383.867	457.680	527.138	526.630
Kỳ thu tiền bình quân	***54***	***62***	***57***	***41***

Xem bảng 2.7 ta thấy việc kiểm soát công nợ cuả các XN TMMĐ khá tốt, đã rút ngắn được kỳ thu tiền bình quân là 54 ngày năm 2003 xuống còn 41 ngày trong năm 2006. Tuy nhiên trong năm 2004 và 2005 do khoản nợ tồn đọng cuả Công ty HK Cổ phần Pacific Airlines là tương đối lớn do lúc đó Công ty HK Cổ phần Pacific Airlines còn là một công ty con có phần vốn góp cuả TCT HKVN. Nhưng sau khi chuyển giao cho Bộ Tài chính quản lý thì TCT HKVN đã xoá một phần nợ cho Công ty HK Cổ phần

Pacific Airlines theo chỉ đạo cuả Bộ Tài chính, phần còn lại thì TCT HKVN đã đôn đốc giúp các XN TMMĐ tiếp tục thu hồi và cho đến nay thì các XN TMMĐ đã giải quyết và kiểm soát được tình hình công nợ đối với Công ty HK Cổ phần Pacific Airlines.

*** Kiểm kê tài sản**

+ Đối với vật tư và hàng hoá:

Hàng tháng nếu không có yêu cầu khác cuả Ban Dịch vụ Thị trường cuả TCT HKVN thì đúng 8h sáng ngày cuối cùng trong tháng các XN TMMĐ sẽ tiến hành kiểm kê kho vật tư hàng hoá cuả mình.

Phương pháp kiểm kê là kiểm đếm thực tế.

Nội dung kiểm kê bao gồm: lượng vật tư và hàng hoá hiện có vào cuối kỳ thống kê, lượng vật tư, hàng hoá hư hỏng trong kỳ và tình trạng chất lượng vật tư dự trữ tại đơn vị.

+ Đối với TSCĐ:

Định kỳ sáu tháng, Phòng Tài chính Kế toán cuả các đơn vị HTPT sẽ chủ trì việc kiểm kê định kỳ TSCĐ nhằm đối chiếu giữa số lượng thực tế với số liệu trên sổ sách kế toán. Đồng thời đánh giá về chất lượng cuả tài sản nhằm xác định những danh mục tài sản không cần sử dụng nữa hoặc hư hỏng không tiếp tục sử dụng được nữa để đề nghị thanh lý.

Sau khi hoàn tất công tác kiểm kê tổ kiểm kê phải lập báo cáo và đề xuất phương án xử lý các trường hợp thừa, thiếu, các tài sản không cần sử dụng hoặc kém phẩm chất không thể sử dụng được nữa trình lên cho Hội đồng thanh lý hoặc Ban Giám đốc đơn vị mình để xử lý.

Ngoài ra khi nghi ngờ hoặc có bằng chứng cho thấy có sự không phù hợp giữa số lượng thực tế và số lượng trên sổ sách thì Trưởng phòng Tài chính Kế toán có thể báo

cáo với Giám đốc đơn vị về tình hình thực tế và phương thức kiểm kê sau đó tiến hành kiểm kê đột xuất toàn bộ hoặc một số khu vực cần thiết. Sau khi tiến hành kiểm kê đột xuất, tổ kiểm kê phải báo cáo kết quả cho Ban Giám đốc để xử lý.

*** Xử lý tổn thất tài sản**

Trong quá trình bảo quản và sử dụng nếu vật tư, hàng hoá hoặc tài sản bị hư hỏng và mất mát các đơn vị HTPT trực tiếp quản lý và sử dụng các loại vật tư, hàng hoá hoặc tài sản đó phải thông báo cho Phòng Kế hoạch và Phòng Tài chính Kế toán. Mọi sự quản lý thiếu chặt chẽ làm thất thoát hay thiệt hại đến tài sản cuả các đơn vị HTPT, thủ trưởng các đơn vị HTPT và các cá nhân trực tiếp quản lý và sử dụng tài sản phải chịu trách nhiệm bồi thường vật chất đối với những thiệt hại này theo quyết định cuả Giám đốc đơn vị.

Riêng đối với TSCĐ và công cụ dụng cụ, trong quá trình sử dụng nếu bị hư hỏng thì đơn vị HTPT trực tiếp quản lý, sử dụng phải báo ngay cho các phòng ban thực hiện công tác sửa chữa trong đơn vị hoặc thuê ngoài để tiến hành sửa chữa kịp thời, tránh tình trạng tiếp tục sử dụng dẫn đến hư hỏng nặng hơn.

Trước mỗi kỳ kiểm kê, các đơn vị HTPT quản lý tài sản phải lập danh mục tài sản hư hỏng đề nghị thanh lý báo cáo cho tổ kiểm kê. Tổ kiểm kê tiến hành kiểm tra, đánh giá tình trạng thực tế cuả tài sản và xác định nguyên nhân hư hỏng. Căn cứ theo kết quả kiểm tra thực tế, tổ kiểm kê sẽ đề nghị Giám đốc đơn vị HTPT xử lý theo các phướng án sau:

+ Tiến hành sửa chữa để tiếp tục sử dụng.

+ Điều chuyển về kho cuả đơn vị mình để bảo quản

+ Ghi giảm danh mục hoặc thực hiện thanh lý (đối với vật tư, hàng hoá và công cụ lao động)

+ Đề nghị TCT HKVN cho phép thanh lý (đối với TSCĐ)

Bảng 2.8: Tình hình kiểm kê, xử lý tổn thất và thanh lý tài sản cuả các XN TMMĐ giai đoạn 2003-2006.

Đơn vị tính : triệu đồng

Chỉ tiêu	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**
Kết quả kiểm kê thừa / (thiếu) (ghi theo nguyên giá)	(206)	(243)	(221)	(173)
Xử lý bồi thường	15	22	26	12
Giá trị tài sản hư cũ đã thanh lý	177	155	16	224

2.2.5 – Tình hình quản lý doanh thu và chi phí

**** Tình hình doanh thu cuả các XN TMMĐ giai đoạn 2002-2006***

Tất cả các khoản thu nhập từ các hoạt động bán dịch vụ cho khách hàng cuả các đơn vị HTPT được tập trung quản lý tại tài khoản chuyên thu cuả TCT HKVN. Các đơn vị HTPT chỉ hạch toán dựa vào hoá đơn cung cấp dịch vụ cho khách hàng và hàng tháng báo số về cho TCT HKVN để bộ phận tài chính kế toán cuả TCT HKVN HTTT. Định kỳ TCT HKVN sẽ lập báo cáo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh tổng hợp cuả các đơn vị thành viên trong TCT HKVN trong đó có phân định rõ phần HTTT cuả TCT HKVN và phần tổng hợp báo cáo quyết toán cuả các đơn vị thành viên hạch toán độc lập.

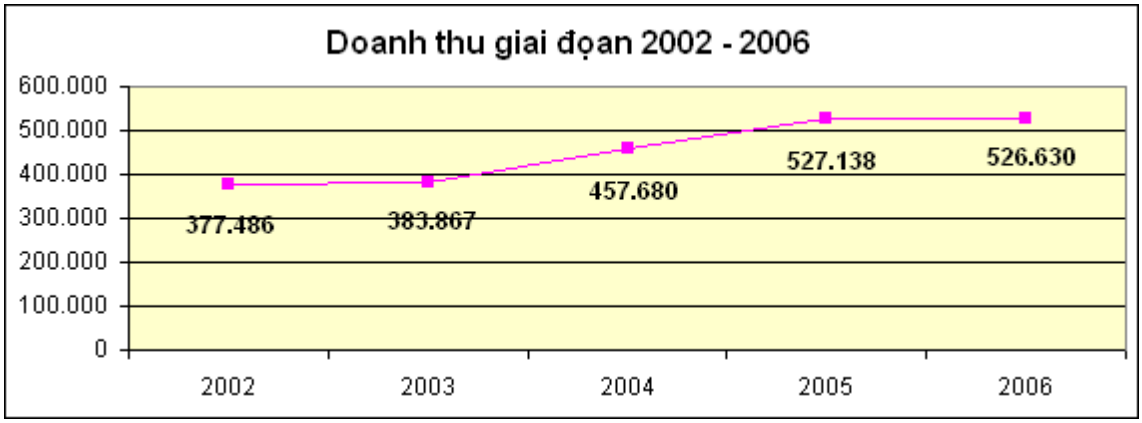
Hiện nay, khi phục vụ cho chuyến bay cuả VNA thì các XN TMMĐ được cấp toàn bộ chi phí theo kế hoạch và không ghi nhận doanh thu. Tuy vậy, với cơ cấu phục vụ cuả các XN TMMĐ là khoảng: 64% sản lượng phục vụ cho các chuyến bay cuả VNA và 36% phục vụ cho các hãng khác (bao gồm 10% phục vụ cho hãng HK Pacific Airlines và Công ty bay dịch vụ HK với giá ưu đãi chỉ bằng khoảng một phần ba mức giá theo quy định) thì cũng đã mang về cho TCT HKVN hàng năm khoảng 526,63 tỷ đồng chiếm khoảng 3,17% doanh thu cuả TCT HKVN. ***Xem Báo cáo sản lượng cuả***

các XN TMMĐ năm 2002-2006 (Phụ lục 7) và bảng 2.9: Tổng hợp doanh thu các XN TMMĐ giai đoạn 2002 – 2006

Bảng 2.9: Tổng hợp doanh thu các XN TMMĐ giai đoạn 2002 – 2006

Số TT	Tên XN	ĐVT	2002	2003	2004	2005	2006
1	TIAGS	Triệu đồng	244.236	253.179	291.596	338.716	310.284
2	NIAGS	Triệu đồng	125.791	123.994	158.138	179.702	204.860
3	DIAGS	Triệu đồng	7.459	6.694	7.946	8.720	11.486
	Tổng Doanh thu		**377.486**	**383.867**	**457.680**	**527.138**	**526.630**

Đơn vị tính : triệu đồng



Tình hình biến động doanh thu trong thời gian qua như sau; năm 2002 là 377,49 tỷ chiếm khoảng 4,59% doanh thu cuả khối HTTT, năm 2003 là 383,87 tỷ chiếm khoảng 4,34% doanh thu cuả khối HTTT, năm 2004 là 457,68 tỷ chiếm 3,66% doanh thu cuả khối HTTT, năm 2005 là 627,14 tỷ chiếm khoảng 3,55% doanh thu cuả khối HTTT và năm 2006 là 526,63 tỷ chiếm khoảng 3,17% doanh thu cuả khối HTTT. ***Xem Kết quả kinh doanh cuả VNA từ năm 2002-2006 (phụ lục 8).***

Sở dĩ tỷ lệ doanh thu cuả các XN TMMĐ so với doanh thu cuả khối HTTT từ năm 2004 có sự sụt giảm so với những năm trước đó là do; doanh thu cuả các XN TMMĐ thì phụ thuộc vào sản lượng phục vụ các chuyến bay cuả các hãng HK quốc tế khai thác tại thị trường Việt Nam, trong khi đó doanh thu cuả các đơn vị khác lại phụ thuộc hoàn toàn vào sản lượng phục vụ cuả TCT HKVN, mà sản lượng phục vụ cuả TCT HKVN đã có sự gia tăng đột biến từ năm 2004. ***Xem Báo cáo thực hiện sản lượng vận tải HK từ năm 2002-2006 (phụ lục 9*)**.

Hơn nữa, năm 2004 là thời điểm mà đối thủ cạnh tranh cuả XN TMMĐ Tân Sơn Nhất xuất hiện trên thị trường khiến cho XN này buộc phải chia bớt thị phần cuả mình cho đối thủ đồng thời giảm giá dịch vụ để giữ khách dẫn đến nhịp độ tăng trưởng không được đảm bảo.

Theo dự báo, trong thời gian tới khi mà nhà ga mới tại sân bay Tân Sơn Nhất hoạt động ổn định và theo làn sóng đầu tư nước ngoài tăng cao sau khi Việt Nam gia nhập Tổ chức Thương mại Thế giới thì các hãng HK nước ngoài ồ ạt vào khai thác tại thị trường Việt Nam lúc đó cơ hội tăng doanh thu cuả các XN TMMĐ rất lớn.

*** Tình hình quản lý chi phí**

Theo QĐ 2150/HKVN ngày 12-12-1997 về quy trình quản lý ngân sách trong khối HTTT và khối HTPT thì: TCT HKVN quản lý tập trung ngân sách chi kinh doanh thông qua việc phê duyệt dự toán, giám sát tổ chức thực hiện, kiểm tra hạch toán và quyết toán ngân sách. Các đơn vị cơ sở chịu trách nhiệm đối với phần ngân sách được giao, được phép điều chỉnh giữa các khoản mục ngân sách trong phạm vi 10% để đáp ứng kịp thời nhu cầu sản xuất kinh doanh trong năm.

Định kỳ các đơn vị HTPT xây dựng các định mức kinh tế - kỹ thuật, định mức lao động, đơn giá tiền lương phù hợp với định mức, đơn giá cuả TCT HKVN do HĐQT hoặc cơ quan có thẩm quyền phê duyệt gởi về cho Tổng giám đốc TCT HKVN. Trên cơ sở đó, Tổng giám đốc TCT HKVN sẽ xem xét và cấp phát khoản chi ngân sách

phù hợp với kế hoạch sản xuất kinh doanh trong kỳ. Trong kỳ thực hiện nếu có sự thay đổi đáng kể về sản lượng so với kế hoạch thì các đơn vị HTPT phải lập bổ sung định mức kinh tế - kỹ thuật trình Tổng giám đốc TCT HKVN để cấp bổ sung ngân sách nhằm đáp ứng kịp thời nhu cầu sản xuất kinh doanh cuả đơn vị mình.

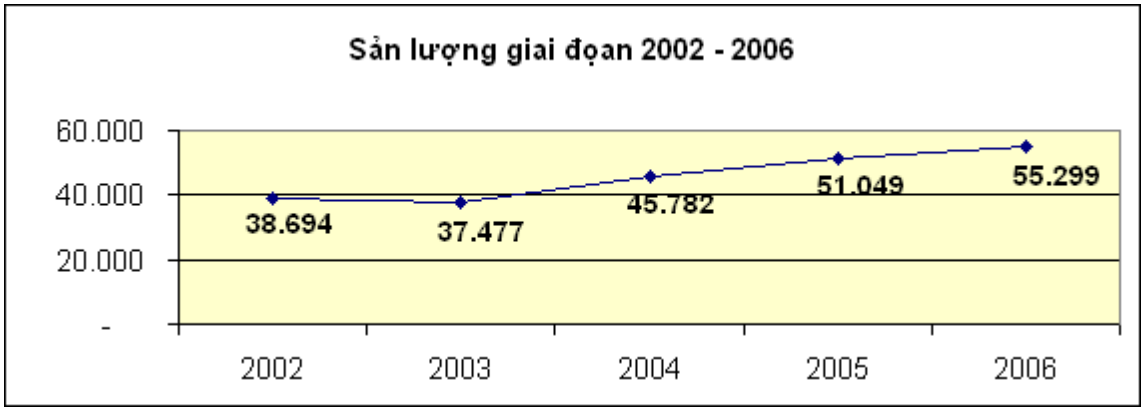
Hiện nay, với sản lượng phục vụ năm 2006 là 55.299 chuyến bay, tổng chi phí cuả các XN TMMĐ là 487,10 tỷ đồng chiếm khoảng 3,08% so tổng chi phí cuả TCT HKVN. So với các năm trước tỷ lệ này là: năm 2005: 2,95%, năm 2004: 2,77%, năm 2003: 4,02%, và năm 2002 là 4,75% (**Xem bảng 2.10:** ***Số chuyến bay các XN TMMĐ đã phục vụ giai đoạn 2002 – 2006 và bảng 2.11: Tổng hợp chi phí cuả các XN TMMĐ giai đoạn 2002 - 2006***

Bảng 2.10: Số chuyến bay các XN TMMĐ đã phục vụ giai đoạn 2002 – 2006

ĐVT: Số chuyến bay

Số TT	**Tên** XN	**ĐVT**	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**
1	TIAGS	Chuyến bay	22.405	21.917	26.593	29.230	30.774
2	NIAGS	Chuyến bay	11.990	11.755	15.105	17.118	19.470
3	DIAGS	Chuyến bay	4.299	3.805	4.084	4.701	5.055
	Tổng số chuyến bay		**38.694**	**37.477**	**45.782**	**51.049**	**55.299**

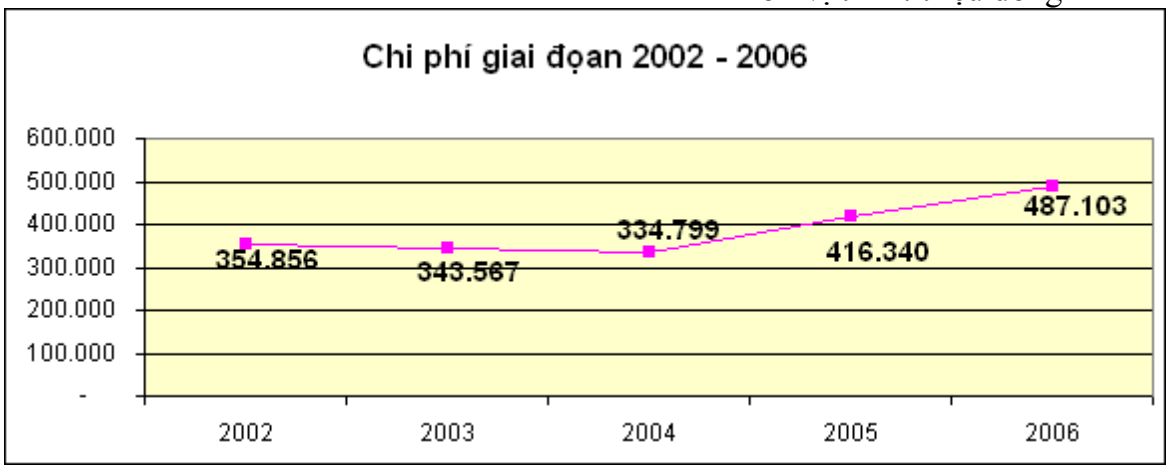
Đơn vị tính : chuyến bay



Bảng 2.11: Tổng hợp chi phí cuả các XN TMMĐ giai đoạn 2002 - 2006

Số TT	Tên XN	ĐVT	2002	2003	2004	2005	2006
1	TIAGS	Triệu đồng	210.839	206.705	190.844	244.326	265.508
2	NIAGS	Triệu đồng	118.285	111.427	115.976	142.432	190.089
3	DIAGS	Triệu đồng	25.732	25.435	27.979	29.582	31.506
	Tổng chi phí		**354.856**	**343.567**	**334.799**	**416.340**	**487.103**

Đơn vị tính : triệu đồng



Để đạt được kết quả nêu trên TCT HKVN đã có các biện pháp kiểm soát nhằm thúc đẩy các XN TMMĐ sử dụng chi phí một cách có hiệu quả và tiết kiệm cụ thể là: chi phí hoạt động sản xuất kinh doanh cuả các XN TMMĐ được duyệt một cách chặt chẽ trên cơ sở kế hoạch phục vụ hàng năm nhân với định mức kinh tê kỹ thuật và đơn giá tiền lương, có đối chiếu với tình hình chi tiêu cuả năm trước. Cuối mỗi tháng, căn cứ vào tình hình chi tiêu thực tế trong tháng và nhu cầu chi tiêu dự tính tháng sau, các XN TMMĐ lập báo cáo xin cấp vốn để sử dụng trong tháng kế tiếp.

TCT HKVN đã xây dựng các định mức kinh tế kỹ thuật và đơn giá tiền lương áp dụng cho từng đơn vị HTPT, đồng thời hàng năm các đơn vị HTPT cũng phải tính đơn giá hạch toán nội bộ tại đơn vị mình gởi về cho TCT HKVN để làm căn cứ duyệt kế hoạch năm sau.

*** Tình hình quản lý giá**

Hiện nay, các XN TMMĐ đang cùng áp dụng chung một khung giá thống nhất do TCT HKVN đưa ra tại Quyết định 1183 ngày 27-09-2005, đây là khung giá phục vụ chung cho cả các hãng HK trong nước và các hãng HK nước ngoài và áp dụng chung cho cả ba khu vực Miền Bắc, Miền Trung và Miền Nam với một biên độ được phép dao động là 30%. Ngoài ra, đối với một số hãng HK nước ngoài mà Việt Nam có chặng bay đến thì TCT HKVN ký hợp đồng phục vụ với mức giá mà hai bên thỏa thuận căn cứ vào nhu cầu phục vụ cuả mỗi bên và căn cứ vào tần suất bay cuả mỗi hãng chứ không tính dựa vào chi phí thực tế phát sinh tại các XN TMMĐ.

2.2.6 – Đánh giá hiệu quả kinh doanh dưới góc độ tài chính.

+ Lợi nhuận thực hiện trong năm cuả TCT HKVN là tổng lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh chính và lợi nhuận hoạt động khác cuả tất cả các đơn vị thành viên trong TCT HKVN.

Các XN TMMĐ cung ứng khoảng 64% sản lượng PVMĐ cho TCT HKVN nhưng không ghi nhận doanh thu mà chỉ nhận về khoản chi phí thực tế phát sinh cho phần sản lượng cung cấp. Ngoài ra với 36% sản lượng PVMĐ cho các hãng HK nước ngoài thì doanh thu cũng được hạch toán vào tài khoản chuyên thu cuả TCT HKVN. Do đó các XN TMMĐ không có số liệu về lợi nhuận cụ thể cuả từng đơn vị, mà tất cả đều tập trung về TCT HKVN và việc phân phối lợi nhuận, trích nộp ngân sách và trích lập các qũy đều do TCT HKVN quyết định và trích lập tại TCT HKVN. Tại các XN TMMĐ không được trích lập các qũy kể cả qũy thi đua, khen thưởng.

2.3 – Đánh giá quy chế quản lý tài chính cuả TCT HKVN đối với các đơn vị HTPT

Trên lý thuyết thì cho đến nay TCT HKVN đã cơ bản hoàn thành công tác chuyển đổi sang mô hình tổ chức mới. Về mặt sở hữu, TCT HKVN đã tạo ra những điều kiện tiền đề cần thiết cho việc áp dụng mô hình công ty mẹ - con, trong đó công ty mẹ lấy chức năng vận tải HK làm nòng cốt, các công ty con phần lớn là thực hiện từng khâu khác nhau trong dây chuyền dịch vụ đồng bộ, công ty mẹ thực hiện việc đầu tư vốn vào các công ty con và hỗ trợ các công ty con trong việc tiêu thụ sản phẩm, dịch vụ. Tuy nhiên trên thực tế thì chỉ có các doanh nghiệp đã cổ phần hoá chuyển sang hoạt động theo cơ chế mới và chịu sự chi phối cuả luật doanh nghiệp nhà nước. Quan hệ giữa TCT HKVN với các công ty này chỉ thông qua người đại diện, các quan hệ hành chính đang dần được thay thế bởi các quan hệ về đầu tư tài chính. Còn các loại hình doanh nghiệp khác đặc biệt là các XN TMMĐ thì vẫn đang chịu sự chi phối cuả TCT HKVN về mọi hoạt động theo kiểu quan hệ hành chính cấp trên cấp dưới, và vẫn còn mang nặng cơ chế xin – cho.

2.3.1 - Đánh giá tình hình đầu tư

Nhìn chung trong thời gian qua, do có sự hỗ trợ từ phía Nhà nước, tổng số vốn đầu tư cuả TCT HKVN có sự gia tăng đáng kể. Tuy nhiên, vì tập trung cho các dự án đầu tư tăng đội máy bay sở hữu cho nên số vốn cấp phát cho các công ty con, đặc biệt là các đơn vị HTPT còn nhỏ lẻ và phân tán, chưa tương xứng với nguồn vốn trích khấu hao TSCĐ mà các đơn vị HTPT chuyển về cho TCT HKVN hàng năm và cũng chưa đáp ứng được nhu cầu đầu tư thay thế những máy móc tài sản hư, cũ và lạc hậu về công nghệ.

2.3.2 - Đánh giá tình hình doanh thu và chi phí

Doanh thu cuả các XN TMMĐ tăng trưởng một cách ổn định ở mức tương đối cao trong khoảng thời gian từ 2002-2003. Tuy nhiên từ năm 2004, đặc biệt là trong hai năm

2005 và 2006, mặc dù có sự gia tăng đáng kể về tần suất bay và sự gia nhập mới cuả một số hãng HK nước ngoài nhưng tốc độ tăng trưởng về doanh thu cuả khối các XN TMMĐ không còn cao như trước đây nữa, do có sự xuất hiện cuả Công ty PVMĐ Sài Gòn, đối thủ cạnh tranh trực tiếp với XN TMMĐ Tân Sơn Nhất.

Sự xuất hiện cuả đối thủ cạnh tranh mới buộc XN TMMĐ Tân Sơn Nhất phải chia bớt thị phần cuả mình cho đối thủ đồng thời áp dụng các chính sách giảm giá và ưu đãi một số dịch vụ phụ trội miễn phí đã ảnh hưởng trực tiếp đến doanh thu và chi phí cuả XN TMMĐ Tân Sơn Nhất nói riêng và toàn bộ khối HTPT nói chung.

Bên cạnh đó, gần đây do giá cả các nguyên liệu đầu vào gia tăng, do đó dù các đơn vị HTPT đã tăng cường các biện pháp nhằm sử dụng một cách tiết kiệm và có hiệu quả nguồn nguyên liệu nhưng chi phí hoạt động sản xuất kinh doanh cuả TCT HKVN nói chung và cuả các XN TMMĐ nói riêng đã tăng lên đáng kể.

2.3.3 - Đánh giá tình hình quản lý giá

Việc quản lý giá trong thời gian qua là một công việc khó khăn và phức tạp nhất là đối với XN TMMĐ Tân Sơn Nhất. Với khung giá cố định mà TCT HKVN giao xuống cho các XN TMMĐ thì họ không thể đàm phán thành công với các hãng HK nước ngoài, đặc biệt là các hãng HK giá rẻ xuất hiện ngày càng nhiều tại thị trường Việt Nam. Đối với khách hàng loại này thì uy tín, kinh nghiệm hay chất lượng dịch vụ đều là những yếu tố thứ yếu, cái quan trọng hơn cả là giá rẻ. Giá càng rẻ thì càng có cơ hội được lựa chọn, vì vậy trong khoảng thời gian từ cuối tháng 1-2005 (thời điểm TCT HKVN ban hành quy định mới về giá) đến nay XN TMMĐ Tân Sơn Nhất đã ba lần đề nghị lên TCT HKVN tăng biên độ giao động giá lên để các XN TMMĐ có cơ hội đàm phán thành công với khách hàng.

Ngoài ra, XN TMMĐ Tân Sơn Nhất cũng đã linh động ký các hợp đồng thầu phụ đối với các dịch vụ mà XN TMMĐ Tân Sơn Nhất không đủ năng lực cung cấp nhằm

xây dựng các đơn giá trọn gói góp phần tạo điều kiện thuận lợi và tiết kiệm chi phí cho khách hàng.

2.4 - Những tồn tại trong cơ chế quản lý tài chính cuả TCT HKVN đối với các đơn vị HTPT

- Cơ chế quản lý còn nặng về mệnh lệnh hành chính:

Hiện nay cơ chế quản lý cuả TCT HKVN với các đơn vị HTPT vẫn còn nặng về cơ chế xin cho, mang nặng tính mệnh lệnh cấp trên cấp dưới. Cụ thể theo định kỳ hàng năm, qúi, tháng các đơn vị HTPT phải lập kế hoạch thu chi gửi về TCT HKVN để phê duyệt, nhưng cuối mỗi tháng tài khoản chi cuả các đơn vị HTPT cũng bị đóng để kết chuyển số dư (chưa sử dụng hết trong tháng) về TCT HKVN và sau đó lại tiếp tục gửi chi tiết kế hoạch chi cuả tháng tiếp theo về TCT HKVN để xin cấp kinh phí cho hoạt động trong tháng kế tiếp. Hoặc khi đàm phán ký hợp đồng với một mức giá ngoài khung giá quy định thì các đơn vị HTPT phải lập công văn gửi về TCT HKVN để xin ý kiến, khiến cho công việc bị đình trệ và có khi trong lúc đơn vị HTPT đang chờ ý kiến phản hồi cuả TCT HKVN thì khách hàng đã ký hợp đồng với đối tác khác... Từ những thủ tục rườm rà trên dẫn đến việc quyền tự chủ cuả các đơn vị HTPT bị hạn chế. Cũng vì lý do đó mà hạn chế tính linh hoạt cũng như khả năng sáng tạo cuả các đơn vị HTPT, các đơn vị HTPT dần dần rơi vào thế thụ động, không làm chủ được doanh nghiệp cũng như những cơ hội kinh doanh cuả mình

- Quyền tự chủ về tài chính cuả các đơn vị HTPT không được thực hiện:

Cơ chế thu chi được thực hiện theo ngân sách duyệt vào đầu năm, tổ chức HTTT tại TCT HKVN chứ không căn cứ vào nhu cầu thực tế cũng như tính hiệu quả cuả từng đơn vị. Do đó, không khuyến khích được các đơn vị HTPT quản lý hoạt động kinh doanh có hiệu quả cũng như không có biện pháp hạn chế các đơn vị HTPT sử dụng các nguồn lực một cách lãng phí. Cuối cùng dẫn đến tâm lý chung đó là ngân sách cấp phát bao nhiêu thì cứ việc chi tiêu bấy nhiêu, khi nào hết thì tiếp tục xin chứ không cần phải

tiết kiệm. Như vậy, có thể TCT HKVN phải gánh chịu những khoản chi phí bất hợp lý từ các đơn vị HTPT.

Qũy tiền lương cuả các đơn vị HTPT được TCT HKVN duyệt theo từng tháng vì vậy các đơn vị HTPT rất bị động trong việc đưa ra các biện pháp nhằm khuyến khích người lao động gắn bó lâu dài với đơn vị, đặc biệt là rất khó thu hút nhân tài về với đơn vị mình.

Việc phân cấp đầu tư buộc những khoản đầu tư lớn hơn hai tỷ đồng phải chuyển về cho TCT HKVN ký hợp đồng và chịu trách nhiệm thanh toán đã làm cho tiến độ thực hiện các dự án đầu tư thêm chậm chạp, ảnh hưởng đến hiệu quả sử dụng vốn đầu tư đồng thời làm cho việc đầu tư tại các đơn vị HTPT đã khó khăn lại càng khó khăn thêm.

Chức năng tài chính cuả các đơn vị HTPT không được thưc hiện khi các đơn vị HTPT không được phép tự quản lý nguồn tiền cuả mình cũng như không được phép trích lập các qũy kể cả qũy khen thưởng dẫn đến việc không khuyến khích được người lao động học tập, sáng tạo và gắn bó lâu dài với các đơn vị HTPT.

2.5 - Nguyên nhân cuả những thành quả và vướng mắc.

2.5.1 – Nguyên nhân khách quan

Là thành viên HTPT do đó các đơn vị HTPT chính là một phần không thể tách rời cuả TCT HKVN, cùng hưởng những ưu đãi và cùng gánh chịu những khó khăn từ các yêu tố khách quan tác động đến cơ chế hoạt động cuả TCT HKVN.

**** Nguyên nhân cuả những thành quả:***

TCT HKVN đã có thể đứng vững trong cạnh tranh và có mức độ tăng trưởng tương đối cao trong thời gian vừa qua, một phần là nhờ có sự hỗ trợ tích cực cuả Nhà nước thông qua các chính sách ưu đãi như:

+ TCT HKVN là doanh nghiệp đại diện quốc gia được cấp thương quyền khai thác và kinh doanh vận tải HK nội địa và quốc tế.

+ Thông qua các chính sách như: cấp chứng chỉ và thương quyền khai thác, thủ tục phê duyệt giá cước và đường bay quốc tế, v.v... Nhà nước đã hạn chế các hãng HK khác kinh doanh vận tải HK tự do trên lãnh thổ Việt Nam.

+ Cấp thêm vốn đồng thời bảo lãnh để TCT HKVN vay vốn cuả các tổ chức tín dụng để đầu tư thuê, mua máy bay.

**** Nguyên nhân cuả những vướng mắc:***

Nhà nước đã can thiệp quá sâu vào hoạt động cuả TCT HKVN và đến lượt mình TCT HKVN cũng đã can thiệp quá sâu vào hoạt động cuả các đơn vị thành viên dẫn đến việc khi điều hành hoạt động cuả doanh nghiệp thì các nhà quản trị phải luôn chiếu theo và chấp hành những quy định, chế độ rất chặt chẽ cuả chủ sở hữu. Do đó, hiệu quả kinh doanh cuả cả TCT HKVN và các đơn vị thành viên bị hạn chế, đồng thời triệt tiêu tính năng động, sáng tạo, tinh thần làm chủ doanh nghiệp và tự chủ kinh doanh cuả các doanh nghiệp, cụ thể:

Để khắc phục tình trạng sở hữu chung chung trước đây, Nhà nước đã bổ nhiệm HĐQT thực hiện chức năng đại diện cho chủ sở hữu đối với doanh nghiệp nhà nước và cũng chính Nhà nước đã ra quyết định bổ nhiệm Tổng giám đốc (theo đề nghị cuả HĐQT) làm đại diện pháp nhân cuả doanh nghiệp. Tổng giám đốc chịu trách nhiệm trước HĐQT, đồng thời chịu trách nhiệm trước Chính phủ (người ra quyết định bổ nhiệm) về điều hành hoạt động cuả doanh nghiệp. Tương tự HĐQT ra quyết định bổ nhiệm Giám đốc các đơn vị thành viên làm đại diện pháp nhân cuả DNTV và Giám đốc các DNTV cũng phải chịu trách nhiệm đồng thời trước Tổng giám đốc TCT và HĐQT TCT. Điều này dẫn đến sự chồng chéo và không thống nhất trong quy trình ra quyết định cuả các cấp lãnh đạo.

Chính phủ là người quyết định mọi vấn đề liên quan đến việc thành lập, mục tiêu nhiệm vụ, chiến lược phát triển, điều lệ mẫu, cấp vốn đầu tư, bổ nhiệm cán bộ, kiểm tra giám sát việc bảo toàn vốn cuả doanh nghiệp.

Chính phủ quy định một cách cứng nhắc về chế độ khấu hao, tỷ lệ phân chia lợi nhuận, phương án huy động vốn, góp vốn vào liên doanh, các tiêu chuẩn như: chế độ, định mức đơn giá tiền lương đối với sản phẩm làm cơ sở để TCT HKVN trả lương cho người lao động và quy định giá cước đối với các đường bay trong nước.

Do quyền lợi và nghĩa vụ hợp pháp cuả nhà quản trị chưa gắn với hiệu quả sản xuất kinh doanh cuả doanh nghiệp, quản trị giỏi, doanh nghiệp hoạt động có lãi thì nhà quản trị cũng không được hưởng thêm lợi ích gì, ngược lại nếu quản trị kém, doanh nghiệp thua lỗ thì cũng không có ràng buộc trách nhiệm vật chất nào đối với nhà quản trị.

2.5.2 - Nguyên nhân chủ quan

**** Nguyên nhân cuả những thành quả:***

Do ý thức được xu thế hội nhập kinh tế quốc tế, TCT HKVN đã chuẩn bị tương đối tốt khâu đào tạo, thường xuyên tổ chức cử cán bộ và giáo viên nội bộ ra nước ngoài học hỏi và trao đổi kinh nghiệm sau đó về truyền lại cho các cán bộ, nhân viên liên quan. Do đó, đội ngũ cán bộ và công nhân viên cuả TCT HKVN nói chung và các đơn vị HTPT nói riêng có trình độ chuyên môn và ngoại ngữ cao có thể đáp ứng được yêu cầu hội nhập kinh tế quốc tế và cạnh tranh trên toàn cầu.

Vấn đề chất lượng dịch vụ được đặt lên hàng đầu, cho nên chất lượng phục vụ cuả Hãng HK quốc gia Việt Nam cũng như các đơn vị HTPT ngày càng cao, tạo được uy tín trong lòng khách hàng đặc biệt là khách hàng nước ngoài và góp phần vào việc không ngừng gia tăng thị phần cuả Hãng trên thị trường nội địa cũng như quốc tế.

*** Nguyên nhân cuả những vướng mắc:**

Chức năng quản lý tài chính cuả TCT HKVN chưa được thực hiện bằng các công cụ tài chính mà bằng mệnh lệnh hành chính nên chưa khai thác hết được những ưu thế cuả quá trình tập trung hoá nguồn lực cuả sản xuất, chưa điều phối vốn thực sự hợp lý để nâng cao hiệu quả sử dụng vốn.

Kết quả hoạt động cuả TCT HKVN và khối HTPT bị lẫn lộn do đó không khuyến khích được các đơn vị này nâng cao hiệu quả trong hoạt động kinh doanh.

Hoạt động cuả Công ty bay dịch vụ HK là độc lập và mang tính chất cuả một doanh nghiệp sự nghiệp, làm nghĩa vụ kinh tế quốc dân theo giá do Nhà nước quy định, nhưng TCT HKVN phải xếp vào khối các đơn vị HTPT để cùng bù đắp cho nó và duy trì hoạt động cuả nó như là một nghĩa vụ cuả TCT HKVN đối với Nhà nước.

Bộ máy quản lý cuả TCT HKVN còn cồng kềnh, chức năng hoạt động vừa chồng chéo nhau lại vừa thiếu sót: Các cơ quan tham mưu tổng hợp cuả TCT HKVN chưa quan tâm đúng mức đến việc quản lý các đơn vị thành viên, các nhà quản trị TCT HKVN chưa kịp thời chuẩn bị cơ sở vật chất và con người để xây dựng nên CTTC HK, một đơn vị có đủ tư cách pháp nhân, làm nhiệm vụ huy động vốn và điều phối vốn có hiệu quả, nhằm tạo nguồn lực tài chính đủ mạnh để trở thành tập đoàn kinh tế HK có quy mô lớn.

Công tác quản lý, điều hành cuả TCT HKVN tuy có nhiều tiến bộ, tuy nhiên vẫn còn bộc lộ nhiều điểm yếu kém, quy trình ra quyết định còn cồng kềnh, thiếu linh hoạt, kém hiệu quả. Các quy trình quản lý khai thác còn chồng chéo và chưa rõ ràng, chưa xây dựng được phong cách làm việc theo hướng công nghiệp hoá, hiện đại hoá và hướng vào thị trường.

Việc tổ chức ứng dụng công nghệ thông tin vẫn chưa được thực hiện đồng bộ trong toàn hệ thống quản lý tài chính cuả TCT HKVN. Trang thiết bị dùng cho quản lý còn lạc hậu và năng lực quản lý cuả các đơn vị thành viên chưa đồng đều.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Trong thời gian vừa qua, các đơn vị thành viên trực thuộc Tổng Công ty Hàng không Việt Nam tiếp tục gặp nhiều khó khăn như giá các yếu tố đầu vào tăng cao, trong đó giá nguyên vật liệu tăng 18,6%. Nhiều hãng hàng không tham gia khai thác thị trường Việt Nam đã đẩy sự cạnh tranh ngày càng trở nên khốc liệt hơn. Đặc biệt thị trường thuê tàu bay khan hiếm đã ảnh hưởng trực tiếp đến kế hoạch khai thác cuả Tổng Công ty Hàng không Việt Nam. Tuy nhiên, Tổng Công ty Hàng không Việt Nam vẫn hoàn thành các chỉ tiêu kế hoạch đã đề ra, cụ thể là trong 6 tháng đầu năm 2007, hãng đã vận chuyển được 3.831.376 hành khách đạt 49,8% kế hoạch năm, tăng 16,5% trong đó khách nội địa tăng 23,9% và khách quốc tế tăng 6,9% so với cùng kỳ năm 2006.

Để tiếp tục duy trì và phát triển hơn nữa, các đơn vị trong toàn Tổng Công ty Hàng không Việt Nam phải cố gắng nỗ lực hơn nữa nhằm đảm bảo tính hiệu quả trong công tác kỹ thuật, khai thác. Đẩy nhanh các hoạt động thương mại đặc biệt là công tác bán sản phẩm, dịch vụ đồng thời tiếp tục duy trì hiệu quả công tác bảo vệ an toàn, an ninh hàng không.

Về phía Tổng Công ty Hàng không Việt Nam, cần tiếp tục sắp xếp và đổi mới các doanh nghiệp, nhanh chóng tiếp cận với quy chế quản lý tài chính theo mô hình công ty mẹ - con. Theo đó, phải có kế hoạch để thay đổi phương thức quản lý từ kiểu hành chính, cấp trên – cấp dưới theo cơ chế tổng công ty giao vốn cho các đơn vị thành viên sang phương thức tổng công ty đầu tư và chi phối vốn, công nghệ, thương hiệu,... đối với công ty con. Tổng công ty và các công ty con, công ty liên kết đều là những pháp nhân độc lập bình đẳng, có quyền và trách nhiệm trong sản xuất, kinh doanh rõ ràng. tổng công ty tham gia quản lý công ty con, công ty liên kết với tư cách là cổ đông, thành viên góp vốn thông qua người đại diện phần vốn góp cuả mình và nhận cổ tức, lãi từ các công ty đó theo tỷ lệ vốn góp. Các công ty con, công ty liên kết có quyền tự

chủ hoàn toàn trong hoạt động kinh doanh và mọi quan hệ về thương mại với Tổng Công ty Hàng không Việt Nam đều phải thông qua hợp đồng kinh tế.

Chương 3

CÁC GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN LÝ TÀI CHÍNH NỘI BỘ TẠI TỔNG CÔNG TY HÀNG KHÔNG VIỆT NAM

3.1 – Định hướng giải pháp

3.1.1- Chủ trương phát triển ngành hàng không của Chính phủ

Nghị quyết Hội nghị Trung ương ba (khóa IX) thể hiện sự quan tâm sâu sắc của Đảng và Nhà nước đến sự phát triển của doanh nghiệp nhà nước. Nghị quyết đã nhấn mạnh đến việc kiện toàn, khắc phục những nhược điểm của các TCT nhà nước nhằm tập trung hơn nữa nguồn lực để chi phối những ngành, lĩnh vực then chốt, thúc đẩy tăng trưởng kinh tế và chủ động hội nhập kinh tế quốc tế.

Thực hiện Nghị quyết Trung ương ba (khóa IX), TCT HKVN đã chỉ đạo sắp xếp, đổi mới, phát triển và nâng cao hiệu quả hoạt động của TCT với đề án :"Hoàn thiện mô hình tổ chức và cơ chế quản lý của TCT HKVN theo mô hình công ty mẹ - con". Ngày 04-04-2003 Thủ tướng Chính phủ đã phê duyệt đề án và ban hành Quyết định số 372/QĐ-TTg về việc thí điểm tổ chức và hoạt động theo mô hình công ty mẹ - con tại TCT HKVN. Quyết định số 372/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ là một cơ sở pháp lý quan trọng để hoàn thiện mô hình tổ chức và cơ chế quản lý mới của TCT HKVN theo mô hình công ty mẹ - con và thực hiện thành công chiến lược phát triển của TCT HKVN đã đề ra đến năm 2010 và 2020.

Để triển khai thực hiện Quyết định số 372 của Thủ tướng Chính phủ Đảng ủy, HĐQT và Tổng giám đốc TCT HKVN đã tập trung chỉ đạo, động viện thuyết phục, đồng thời kiên quyết tổ chức thực hiện để chuyển đổi các doanh nghiệp thành viên của TCT HKVN sang công ty cổ phần, công ty TNHH một thành viên, hoạt động theo Luật doanh nghiệp. Sau một thời gian quyết tâm thực hiện, đến nay một số doanh nghiệp trực thuộc TCT HKVN (theo mô hình TCT 91) thuộc diện cổ phần hóa đã chuyển thành công ty cổ phần và hoạt động theo mô hình mới.

Ngày 13-11-2006, Thủ tướng Chính phủ đã ban hành Quyết định số 259/2006/QĐ-TTg phê duyệt Điều lệ tổ chức và hoạt động của công ty mẹ- TCT HKVN. Như vậy, đã hình thành một hệ thống cơ sở pháp lý quan trọng để tổ chức thực hiện đồng bộ mô hình công ty mẹ - con tại TCT HKVN.

Đến năm 2010, theo Luật doanh nghiệp và chỉ đạo của Chính phủ, TCT HKVN cũng sẽ chuyển đổi thành công ty TNHH hoặc công ty cổ phần, hoạt động theo Luật doanh nghiệp. Các công ty con, công ty liên kết của TCT HKVN hoạt động theo Luật doanh nghiệp hoặc Luật đầu tư. Công ty mẹ - TCT HKVN kinh doanh vận tải HK, đồng thời thực hiện chức năng đầu tư vốn vào các doanh nghiệp khác theo quy định của pháp luật.

Theo mô hình mới, công ty mẹ là TCT HKVN có các công ty con là công ty TNHH một thành viên, công ty cổ phần, các công liên doanh với nước ngoài và đơn vị sự nghiệp, ngoài ra TCT HKVN còn có các công ty liên kết. Về thực hiện các hình thức đầu tư ra ngoài doanh nghiệp, TCT HKVN hoàn toàn có thể áp dụng các hình thức như: đầu tư thành lập công ty TNHH một thành viên góp vốn để thành lập công ty cổ phần, công ty TNHH công ty hợp danh, công ty liên danh, công ty liên kết, góp vốn thông qua hợp đồng hợp tác kinh doanh không hình thành pháp nhân mới; mua cổ phần hoặc góp vốn tại các công ty cổ phần, công ty TNHH…; mua lại các công ty khác, mua công trái, phát hành trái phiếu doanh nghiệp và thực hiện các hình thức đầu tư khác theo quy định của pháp luật.

3.1.2 – Phục vụ chiến lược chung cuả toàn TCT

Quan điểm phát triển cuả TCT HKVN là coi trọng hiệu quả kinh tế đi đôi với việc thực hiện trách nhiệm giữ vai trò chủ đạo cuả một bộ phận trong thành phần kinh tế Nhà nước; đẩy mạnh sản xuất kinh doanh trên cơ sở chất lượng cuả hệ thống, đáp ứng nhu cầu cuả thị trường đồng thời thực hiện đầy đủ các nhiệm vụ cuả Đảng và Nhà nước giao.

Trong phát triển cần phải kết hợp giữa chiều rộng và chiều sâu để đảm bảo phát triển nhanh và vững chắc; nắm vững thời cơ, điều hành linh hoạt để thúc đẩy mạnh mẽ sự phát triển cuả TCT HKVN, kết hợp giữa tốc độ và chất lượng để nhanh chóng rút ngắn khoảng cách với các hãng HK tiên tiến trong khu vực.

Trong vận tải HK, lấy an toàn và hiệu quả làm mục tiêu hàng đầu; nâng cao uy tín, chất lượng, hướng vào phục vụ các nhiệm vụ kinh tế xã hội, phục vụ khách hàng nhanh chóng, hiện đại hoá phương tiện vận tải để nâng cao năng lực cạnh tranh. Phát triển vận tải HK phải phù hợp với quy hoạch giao thông vận tải chung cuả cả nước, quy hoạch cơ sở hạ tầng sân bay và hạ tầng du lịch.

Xây dựng chiến lược kinh doanh và kế hoạch mạng đường bay phù hợp với từng khu vực thị trường. Lấy hoạt động kinh doanh vận tải HK làm cơ bản, chú trọng đa dạng hoá ngành nghề kinh doanh, đầu tư vốn vào các DNTV phát triển nhanh và có hiệu quả.

Phát huy nội lực là chủ yếu, trong đó phát huy cao nhất yếu tố con người kết hợp với việc mở cửa hợp tác, liên kết với các đối tác trong và ngoài nước; đổi mới cơ chế quản lý theo hướng khoa học, hiện đại, tăng cường đoàn kết thống nhất, bảo đảm huy động sức mạnh tổng hợp toàn TCT.

Đầu tư nghiên cứu và chế tạo linh kiện, phụ tùng máy bay nhằm từng bước hình thành và phát triển nền công nghiệp HK ở Việt Nam.

3.1.3 – Lấy hiệu quả tài chính làm mục tiêu

Trong kinh doanh phải lấy quan điểm đầu tư có hiệu quả làm cơ sở cho kế hoạch phát triển. Thúc đẩy quá trình sắp xếp đổi mới doanh nghiệp nhằm đổi mới cơ chế quản lý, cổ phần hoá hoặc chuyển sang hình thức sở hữu khác đối với các doanh nghiệp làm ăn thua lỗ lâu dài hoặc kinh doanh các ngành nghề mà TCT HKVN không có lợi thế cạnh tranh.

Việc sắp xếp, đổi mới các DNTV phải dựa trên cơ sở nhận thức về nhu cầu khách quan và xuất phát từ nhu cầu hiệu quả kinh tế thực sự, xây dựng doanh nghiệp vì mục tiêu hiệu quả kinh tế chứ không phải vì mục tiêu đảm bảo các chính sách xã hội

3.1.4 – Đảm bảo luồng tài chính lưu thông thông suốt

Cần khắc phục tình trạng chồng chéo, chia cắt trong tổ chức sản xuất cũng như trong chức năng nhiệm vụ bằng các mệnh lệnh hành chính, thay vào đó là các quan hệ liên kết về tài chính nhằm bảo đảm sự gắn kết thực sự giữa các DNTV với TCT HKVN. Việc chuyển đổi TCT HKVN từ một TCT 91 thành một TCT hoạt động theo mô hình công ty mẹ - con sẽ đáp ứng được yêu cầu nêu trên. Tuy nhiên, phải đảm bảo là Nhà nước luôn nắm giữ tỷ lệ cổ phần chi phối nhằm giữ vững định hướng xã hội chủ nghĩa.

3.2 – Giải pháp sắp xếp lại các đơn vị HTPT

Tổ chức TCT HKVN theo mô hình công ty mẹ - con có mối quan hệ với nhau về tài chính thay vì bằng mệnh lệnh hành chính là một chủ trương đúng đắn, nhưng việc sắp xếp và chuyển đổi các DNTV, đặc biệt là các thành viên hiện đang đảm nhận một phần nhiệm vụ quan trọng cuả TCT HKVN như thế nào là thích hợp còn là một vấn đề lớn cần được phân tích một cách kỹ lưỡng thì mới phát huy được một cách tốt nhất các nguồn lực hiện có, đồng thời huy động và sử dụng có hiệu quả nguồn vốn từ bên ngoài. Mục tiêu không chỉ là tỷ suất lợi nhuận, mà cần phải thực hiện cho được nhiệm vụ phát triển ngành kinh tế mũi nhọn là vận tải HK.

3.2.1 – Giải pháp cổ phần hoá các đơn vị HTPT

Nếu chọn giải pháp cổ phần hoá tức là TCT HKVN chấp nhận bán một phần các XN TMMĐ cho các cổ đông mới, nhằm huy động thêm nguồn lực bên ngoài cùng tham gia vào quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh cuả các XN TMMĐ. Đây là một

hình thức chuyển đổi được rất nhiều các công ty trong nước lựa chọn nhưng nếu chọn hình thức chuyển đổi này thì cần phải chú ý giải quyết các vấn sau:

Về vấn đề nhận thức và tư tưởng, cần phải tập trung giải quyết những khâu mấu chốt nhất nhằm tạo nên sự nhất trí cao trong đảng bộ và các cấp lãnh đạo cuả TCT HKVN, sự đồng thuận cuả các thành viên trong nội bộ TCT HKVN, sự tham gia tích cực cuả các cán bộ, công nhân viên và người lao động làm việc trong các doanh nghiệp thuộc đối tượng sắp xếp lại để thực hiện sắp xếp, đổi mới và cổ phần hoá doanh nghiệp. Nếu vấn đề nhận thức và tư tưởng chưa nhất quán, và còn có sự do dự trong cấp ủy, lãnh đạo và trong cán bộ công nhân viên thì công tác cổ phần hoá sẽ khó được thực hiện hoặc sẽ gặp rất nhiều khó khăn trong việc thực hiện.

Trong công tác chỉ đạo, tổ chức thực hiện cần phải quan tâm phát huy sức mạnh tổng hợp, tính chủ động sáng tạo và chuẩn bị chu đáo, có bước đi thận trọng, thích hợp để thực hiện đúng quy trình cổ phần hoá.

Phải phát huy vai trò và trách nhiệm cuả các cán bộ trực tiếp thực hiện cổ phần hoá tại doanh nghiệp trong việc tổ chức xác định giá trị doanh nghiệp, xây dựng phương án cổ phần hoá, giải quyết công nợ tồn đọng, sắp xếp lại lao động… Đây là những nội dung rất phức tạp, đụng chạm đến nhiều khía cạnh khác nhau và rất mất thời gian. Việc chuyển từ doanh nghiệp nhà nước sang công ty cổ phần, theo mô hình tổ chức mới, chắc chắn sẽ đụng chạm đến vị trí công tác cuả cán bộ. Do vậy, nếu không giải quyết được vấn đề này một cách có chiến lược, kết hợp được giữa trước mắt với lâu dài thì việc cổ phần hoá một doanh nghiệp rất có thể bị kéo dài và có thể gây ra những khó khăn, phức tạp mới trong nội bộ một doanh nghiệp.

Phải nắm chắc những quy định cuả Nhà nước về cổ phần hoá và thực trạng cuả doanh nghiệp: doanh nghiệp cổ phần hoá một mặt phải thực hiện kế hoạch trên giao, mặt khác phải thực hiện đúng quy trình cổ phần hoá. Do vậy, nếu không có sự chỉ đạo, kết hợp chặt chẽ giữa ban chỉ đạo cổ phần hoá và các cơ quan cuả TCT HKVN với

doanh nghiệp thì ảnh hưởng rất lớn đến tiến độ thực hiện cổ phần hoá và hiệu quả cuả doanh nghiệp.

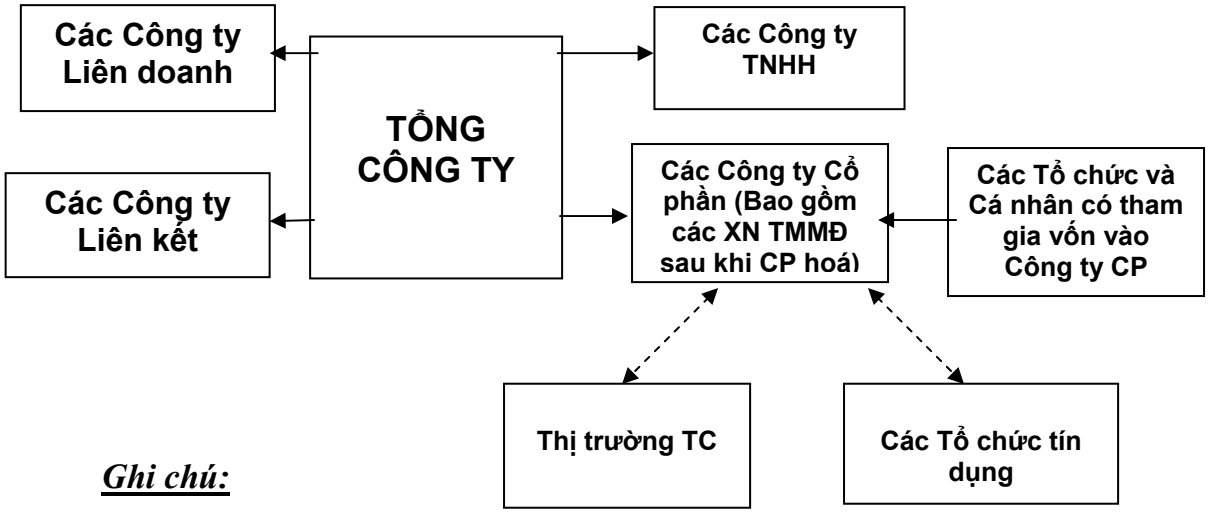
Làm tốt công tác giám sát cuả TCT HKVN và tình hình quản trị cuả các doanh nghiệp nhằm nâng cao hơn nữa hiệu quả cuả doanh nghiệp nhà nước và mô hình công ty mẹ - con tại TCT HKVN.

Vì các đơn vị HTPT mà đặc biệt là các XN TMMĐ hiện nay đang nắm giữ một khâu quan trong trong dây chuyền dịch vụ cuả TCT HKVN, vì vậy việc tiến hành cổ phần hoá nếu có thì chỉ nên bán ra thị trường tối đa 49% cổ phần. TCT HKVN cần phải nắm giữ đủ số cổ phần cần thiết nhằm đảm bảo quyền chi phối cuả mình đối với hoạt động cuả các XN TMMĐ nhằm ổn định dây chuyền dịch vụ cuả mình và giúp các đơn vị HTPT phát triển theo định hướng xã hội chủ nghĩa.

Khi tiến hành xác định giá trị các XN TMMĐ để cổ phần hoá, cần phải thành lập hội đồng xác định giá trị doanh nghiệp bao gồm: các cá nhân có kiến thức chuyên môn sâu và có nhiều kinh nghiệm quản lý thực tế tại TCT HKVN và các XN TMMĐ, mời các chuyên gia trong lĩnh vực cổ phần hoá doanh nghiệp cộng tác nhằm giúp TCT HKVN xác định một cách khách quan và chính xác nhất giá trị doanh nghiệp.

Khi bán cổ phần ra thị trường cũng cần phải lập nhiều phương án nhằm bán được cổ phiếu cuả mình với mức giá cao nhất.

Giải pháp này được trình bày tổng quát như sau:



Ghi chú:

——————→ Chi phối trực tiếp.

←---------→ Chi phối gián tiếp.

Ưu điểm:

Việc tiến hành cổ phần hoá sẽ chuyển các XN TMMĐ từ những đơn vị thành viên HTPT vào công ty mẹ thành các công ty con độc lập, có quyền tự chủ mọi hoạt động sản xuất kinh doanh cuả mình. Góp phần quan trọng vào việc nâng cao hiệu quả, sức cạnh tranh cuả các XN TMMĐ, tạo động lực mạnh mẽ, và cơ chế quản lý năng động cho các XN TMMĐ để sử dụng có hiệu quả nguồn vốn, tài sản cuả Nhà nước và cuả các cổ đông.

Bên cạnh đó, với việc bán ra thị trường một phần giá trị cuả các XN TMMĐ, TCT HKVN sẽ huy động được một nguồn vốn khá lớn để đầu tư đổi mới công nghệ và phát triển các XN cuả mình.

Ngoài ra, việc cổ phần hoá các XN TMMĐ cũng sẽ phát huy được vai trò làm chủ thực sự cuả người lao động trong các XN TMMĐ đồng thời tăng cường sự giám sát cuả các nhà đầu tư nhằm đảm bảo hài hoà lợi ích tất cả các bên liên quan.

Nhược điểm:

Khi mới thành lập các doanh nghiệp chưa có nhiều thời gian hoạt động thực tiễn và chưa hội đủ điều kiện để có thể thực hiện các giải pháp về vốn như đi vay, phát hành cổ phiếu, trái phiếu.

Sức ép lớn hơn trong cạnh tranh: sau khi cổ phần hoá các XN TMMĐ sẽ mất đi sự ưu ái từ TCT HKVN, sẽ không còn tồn tại cơ chế theo kiểu "tiêu thụ nội bộ" mà thay vào đó sẽ là sự cạnh tranh quyết liệt hơn nhiều so với các doanh nghiệp ngoài ngành.

Lực lượng cán bộ chủ chốt hầu hết là cán bộ từ doanh nghiệp cũ chuyển sang, nhiều người trong số họ chưa quen với sự thay đổi nhanh cả về tư duy và nếp nghĩ…

Về lực lượng lao động: hầu hết các công ty con đều bàn giao nguyên trạng từ các doanh nghiệp cũ sang công ty cổ phần do đó lực lượng lao động làm việc lâu năm trong cơ chế cũ chưa hoà nhập kịp với những yêu cầu cuả sự chuyển đổi, còn thiếu kinh nghiệm, nhận thức chưa thông thoáng, chưa phù hợp với cơ chế hoạt động mới cuả công ty, ý thức tổ chức và tính chuyên nghiệp chưa cao. Hơn nữa, việc sàng lọc lao động để giải quyết theo hướng lao động dôi dư rất hạn chế

Sau khi cổ phần hoá do các doanh nghiệp chưa tạo được uy tín riêng cuả mình trên thị trường nên sẽ gặp rất nhiều khó khăn nếu cần huy động thêm vốn để đầu tư.

Dây chuyền sản xuất và công nghệ hầu hết được chuyển nguyên trạng từ công ty nhà nước sang nên còn lạc hậu so với các đối thủ cạnh tranh khác trên thị trường.

Quyền kiểm soát cuả TCT HKVN đối với các XN TMMĐ sẽ ít nhiều bị hạn chế do có sự can thiệp cuả nguồn vốn từ bên ngoài, gây khó khăn cho TCT HKVN khi có những thay đổi về dây chuyền cung cấp dịch vụ đồng bộ.

3.2.2 – Giải pháp chuyển các đơn vị HTPT thành các công ty TNHH một thành viên

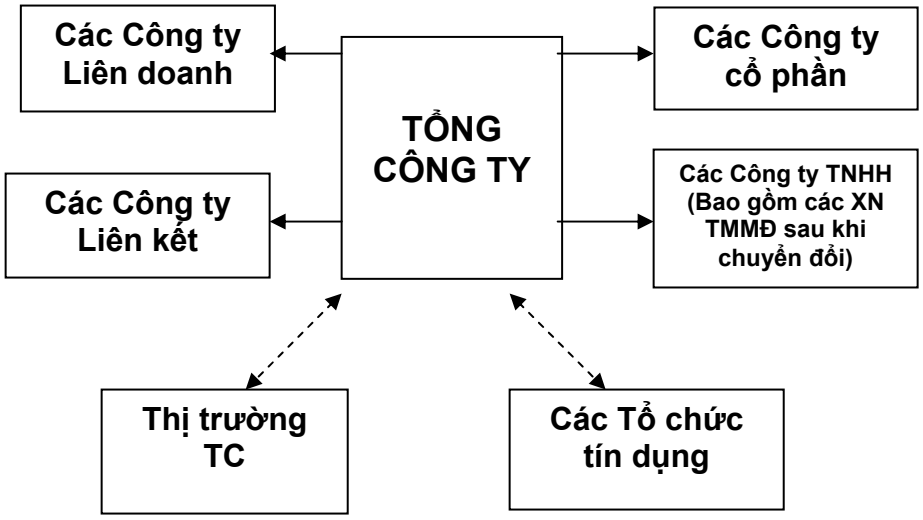
Việc chuyển đổi các đơn vị HTPT thành các công ty TNHH một thành viên trong mô hình công ty mẹ - con là quá trình thay đổi các quan hệ hành chính thành các quan hệ tài chính. Về cơ bản thì các công ty TNHH một thành viên vẫn nắm giữ 100% vốn cuả công ty mẹ vì thế quy trình sắp xếp và chuyển đổi sẽ đơn giản hơn so với quy trình cổ phần hoá. Tuy nhiên, khi tiến hành chuyển đổi một đơn vị HTPT thành một công ty TNHH một thành viên TCT HKVN cũng cần phải chú ý giải quyết các vấn đề sau:

Làm tốt khâu lập kế hoạch chuyển đổi và thông báo về kế hoạch chuyển đổi cho các đối tương có liên quan để thực hiện việc chuẩn bị một cách chu đáo.

Thành lập ban chuyển đổi gồm các thành phần có kiến thức chuyên môn sâu và có nhiều kinh nghiệm quản lý thực tế tại TCT HKVN và các XN TMMĐ đồng thời mời các chuyên gia trong lĩnh vực sắp xếp, đổi mới doanh nghiệp cùng tham gia nhằm giúp TCT HKVN xác định một cách khách quan và chính xác nhất giá trị doanh nghiệp.

Xây dựng đề án chuyển đổi, bao gồm: chuẩn bị hồ sơ, tài liệu có liên quan; kiểm kê, phân loại, xác định vốn, tài sản, công nợ, lao động cuả doanh nghiệp; lập phương án xử lý tài chính, phương án sắp xếp lao động, phương án chuyển giao doanh nghiệp; xây dựng, đề xuất mô hình và cơ cấu tổ chức cuả công ty TNHH một thành viên; xây dựng dự thảo điều lệ và dự kiến vốn điều lệ.

Giải pháp này được trình bày tổng quát như sau:



Ghi chú:

——————→ Chi phối trực tiếp.

←---------→ Chi phối gián tiếp.

Ưu điểm:

Việc chuyển các đơn vị HTPT thành công ty TNHH một thành viên đáp ứng được yêu cầu chuyển đổi mối quan hệ từ kiểu hành chính cấp trên – cấp dưới sang mối quan hệ về đầu tư tài chính nhằm tạo sự thông thoáng cho các đơn vị được chuyển đổi trong việc chủ động sản xuất kinh doanh, nâng cao ý thức và tinh thần trách nhiệm cuả đội ngũ cán bộ công nhân viên trong đơn vị góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh và nâng cao năng lực cạnh tranh cuả các đơn vị mà không gây xáo trộn nhiều trong các đơn vị được chuyển đổi.

Mối quan hệ giữa TCT HKVN với các đơn vị sau khi chuyển đổi vẫn phụ thuộc lẫn nhau trong việc cung cấp dây chuyền dịch vụ đồng bộ, đảm bảo tính ổn định cao trong công tác phục vụ khách hàng cuả hãng HK quốc gia Việt Nam. Đây là ưu điểm rất lớn, đáng được quan tâm vì hiện nay các XN TMMĐ đang đảm nhận một khâu

quan trọng trong dây chuyền đồng bộ phục vụ khách hàng đi máy bay làm thủ tục, phục vụ các dịch vụ kỹ thuật nhằm đảm bảo cho các chuyến bay cất cánh được an toàn và các dịch vụ hỗ trợ hành khách khác.

Không có các yếu tố từ bên ngoài tham gia vào quá trình quản lý và điều hành các XN TMMĐ vì vậy sẽ đảm bảo được việc thực hiện các mục tiêu do TCT HKVN đưa ra

Nhược điểm:

Không huy động thêm được các nguồn lực bên ngoài tham gia vào quá trình cải tiến chất lượng quản lý, quy trình công nghệ nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, nâng cao khả năng cạnh tranh cuả các XN TMMĐ.

Kết luận:

Như vậy, đối với các XN TMMĐ thì việc chuyển đổi thành các công ty TNHH một thành viên là phù hợp hơn trong giai đoạn từ nay đến năm 2020 và sau đó tùy tình hình thực tế TCT HKVN có thể cổ phần hoá hoặc cho các đối tác khác hùn vốn liên doanh để huy động thêm các nguồn lực tài chính từ bên ngoài, vì hiện nay các XN này đang đảm trách một phần việc khá quan trọng trong dây chuyền đồng bộ cuả dịch vụ vận tải HK. Việc chuyển đổi này sẽ vừa đáp ứng được yêu cầu chuyển đổi quan hệ từ quan hệ hành chính, mệnh lệnh cấp trên cấp dưới như hiện này sang quan hệ tài chính nhưng cũng vừa đảm bảo là TCT HKVN vẫn nắm quyền chi phối các XN TMMĐ mà không có một nhân tố thứ ba nào tham gia vào. Ngoài ra đối với các XN TMMĐ cũng sẽ không bị xáo trộn khi có các nhân tố mới tham gia vào việc điều hành và giám sát quá trình sản xuất kinh doanh cuả các XN TMMĐ đồng thời các XN TMMĐ vẫn tiếp tục nhận được sự hỗ trợ tài chính và sự bao tiêu sản phẩm từ phía TCT HKVN.

3.3 – Những giải pháp trong ngắn hạn

3.3.1 – ***Hoàn thiện và nâng cao hiệu quả cuả quy chế quản lý tài chính:***

- Thực hiện phân cấp triệt để cho các trung tâm thu-chi về quản lý và kiểm soát thu-chi. Thực hiện cơ chế hành chính một cửa, một luồng và rõ ràng trách nhiệm từng khâu, từng công đoạn.

- Kiện toàn hệ thống nghiệp vụ hạch toán kế toán thống kê theo hướng hạch toán phân tán nhưng quản lý tập trung.

- Tăng cường chức năng kiểm soát cuả cả hệ thống tài chính gồm cơ quan tài chính các cấp, thực hiện chức năng kiểm tra tài chính tại đơn vị mình đối với hoạt động cuả TCT HKVN phát sinh tại khu vực.

- Tăng cường việc áp dụng khoán chi đối với một số khoản mục chi quản lý nhằm tiết kiệm chi phí.

- Tăng cường vai trò phạm vi thực hiện công tác quản trị từ các trung tâm thu chi, hình thành hệ thống kế toán quản trị và phân tích tổng hợp tại cơ quan TCT để thực hiện công tác phân tích, tham mưu mang tính tổng thể toàn TCT.

- Xây dựng hệ thống quản lý ngân sách đồng bộ với hệ thống kế toán, triển khai hệ thống kế toán ngân sách; thực hiện đồng bộ hệ thống quản lý ngân sách từ khâu lập kế hoạch, phê duyệt, điều chỉnh kế hoạch, phê duyệt điều chỉnh, thanh toán, quyết toán ngân sách. Thực hiện xây dựng hệ thống kế toán ngân sách đồng bộ với hệ thống kế toán tài chính. Thực hiện xây dựng hệ thống quản lý và kế toán thuế đồng bộ cả ở trong và ngoài nước.

- Xây dựng hệ thống thanh toán và quản lý toàn cầu theo hướng quản lý tập trung nguồn thu và tập trung thanh toán chi. Thực hiện cơ chế chi ngân sách trong nước tại các ngân hàng được chỉ định theo hình thức thấu chi. Tập trung hệ thống tài khoản vào một số ngân hàng và từng bước áp dụng cơ chế và các dịch vụ quản lý tiền tệ toàn cầu. Sử dụng các dịch vụ ngân hàng để giải quyết sự mất cân đối giữa nguồn thu và nhu cầu chi ngoại tệ.

- Hình thành chức năng quản lý và phòng ngừa rủi ro trong hoạt động kinh doanh cuả TCT HKVN. Với quy mô hoạt động ngày càng lớn, dư nợ tăng nhanh, các yếu tố đầu vào cho sản xuất không ổn định thì vấn đề quản lý và kiểm soát rủi ro là một vấn đề cần được đặt ra và ưu tiên triển khai thực hiện.

3.3.2 - Nhóm giải pháp đầu tư tăng chất lượng dịch vụ & công nghệ quản lý

3.3.2.1 - Đối với TCT HKVN

**** Giải pháp huy động và sử dụng có hiệu quả nguồn vốn***

Phát huy tối đa nội lực nhằm đảm bảo cân đối một phần vốn và tăng thêm tính chủ động, khả năng thu hút nguồn vốn từ bên ngoài.

Huy động nội lực cho đầu tư phát triển: duy trì hiệu quả sản xuất kinh doanh ổn định ở mức cao đồng thời với việc quản lý, sử dụng có hiệu quả các nguồn vốn hiện có, các dòng tiền tệ trong kinh doanh. Đảm bảo cân đối nguồn vốn đầu tư có được từ quỹ khấu hao (sau khi trả nợ vay) để đầu tư tái sản xuất (đầu tư duy trì). Nguồn vốn bổ sung từ lợi nhuận được ưu tiên đầu tư cho các dự án cơ sở hạ tầng, các trung tâm điều hành, giao dịch, đồng thời bố trí một tỷ lệ vốn đối ứng cần thiết cho việc đầu tư đội máy bay. Thực hiện cổ phần hoá các DNTV thông qua phát hành cổ phiếu công ty hoặc trái phiếu chuyển đổi trên thị trường

Kiến nghị Nhà nước có cơ chế chính sách và tạo nguồn vốn nhằm thực hiện mục tiêu xây dựng và tăng tỷ lệ đội máy bay sở hữu: hỗ trợ một phần vốn để đảm bảo nguồn vốn đối ứng 15% số vốn đầu tư phát triển đội máy bay sở hữu (khoảng 2.200 tỷ đồng) bằng cách cấp vốn từ ngân sách Nhà nước tương đương với số thuế thu nhập doanh nghiệp trong giai đoạn 2006-2010 và dành một phần nguồn vốn tín dụng ưu đãi Nhà nước cho các dự án đầu tư đội máy bay.

Ngoài việc hỗ trợ về vốn, đề nghị Chính phủ hỗ trợ thông qua việc chấp nhận bảo lãnh đối với các khoản vay vốn tín dụng xuất khẩu, ưu tiên ngoại tệ cho các dự án đầu tư phát triển đội máy bay.

Tiếp cận và tham gia chủ động vào các thị trường vốn thương mại trong và ngoài nước để lựa chọn các hình thức giải pháp huy động vốn khả thi và có chi phí vốn thấp nhất

Tranh thủ các cơ hội vay vốn tín dụng xuất khẩu với chi phí vốn cạnh tranh để đảm bảo đầu tư phát triển.

Kết hợp các hình thức huy động vốn trung, dài hạn các tổ chức tín dụng trong và ngoài nước. Tạo lập thị trường vốn dài hạn công khai trên thị trường nhằm thu hút vốn đầu tư dài hạn trong toàn xã hội thông qua các hình thức phát hành trái phiếu công trình cả ở trong và ngoài nước.

Thực hiện đa dạng và linh hoạt các hình thức huy động vốn ngắn hạn để bổ sung cho nhu cầu vốn lưu động song song với việc triển khai triệt để giải pháp quản lý và điều hành tiền tệ toàn cầu nhằm giảm vốn lưu động và sử dụng tiết kiệm vốn.

Tranh thủ các cơ hội để thu hút các nguồn vốn ODA, FDI.. vốn hợp tác và hỗ trợ cuả các tổ chức quốc tế, các nhà sản xuất và cung ứng để đảm bảo một phần vốn cho các dự án đào tạo phi công cơ bản, cán bộ kỹ thuật, khai thác, cán bộ quản lý.

Thực hiện các hình thức liên doanh, liên kết để đầu tư một số hạng mục đầu tư khả thi, có khả năng thu hút vốn.

**** Định hướng bảo toàn và phát triển nguồn vốn:***

Phát triển và tích tụ nguồn vốn chủ sở hữu theo mô hình và quy mô cuả một TCT. Bảo toàn và phát triển nguồn vốn chủ sở hữu đạt tối thiểu là 30% tổng quy mô vốn kinh doanh. Ưu tiên nguồn vốn chủ sở hữu tăng thêm cho các dự án đầu tư kết cấu hạ tầng phục vụ khai thác, bảo dưỡng và vốn đối ứng cho phát triển đội máy bay. Tổng

nguồn vốn chủ sở hữu bao gồm nguồn vốn hiện có và bổ sung từ lợi nhuận, thu sử dụng vốn và cấp từ ngân sách Nhà nước sẽ đạt khoảng 10.000-11.000 tỷ đồng vào năm 2010.

Thực hiện và bảo toàn vốn trên cơ sở đảm bảo hiệu quả kinh doanh với tỷ suất lợi nhuận cao hơn lãi suất chiết khấu (trái phiếu kho bạc), đồng thời đảm bảo các giá trị tài sản đầu tư từ nguồn vốn vay ngoại tệ, trước hết là đội máy bay và kho phụ tùng bằng cách thực hiện và ghi chép điều chỉnh nguyên giá tài sản theo nguyên tệ.

Đa dạng hoá cơ cấu vốn chủ sở hữu, đa dạng hoá các nguồn huy động vốn bao gồm: vốn huy động từ ngân sách Nhà nước, huy động trên thị trường vốn trong và ngoài nước, các nguồn viện trợ phát triển nhằm thu hút vốn cuả các thành phần kinh tế cho các hoạt động đầu tư và phát triển.

Chuyển cơ chế quản lý vốn từ hình thức quản lý hành chính sang quản lý theo phương thức đầu tư tài chính, kinh doanh vốn thông qua các định chế tài chính và đầu tư (các ngân hàng, CTTC, các quỹ đầu tư...). Tăng cường việc quản lý, bảo toàn và phát triển vốn thông qua các cơ chế, chính sách tài chính đồng thời với việc tham gia rộng và sâu hơn vào thị trường vốn quốc tế.

**** Các giải pháp sử dụng vốn tiết kiệm và có hiệu quả***

Thực hiện và hoàn thiện quy trình quản lý các dự án đầu tư phát triển nhằm bảo đảm cho sự phát triển bền vững, có hiệu quả và tiết kiệm vốn đầu tư. Xây dựng chính sách về sử dụng tiết kiệm và có hiệu quả nguồn vốn đầu tư. Cần phải có các bước đánh giá và nghiên cứu trước khi quyết định đầu tư nhằm đầu tư một cách có trọng tâm, trọng điểm vào những hạng mục quan trọng và thực sự cần thiết, phải thực hiện đúng quy trình về đấu thầu cuả Nhà nước. Ngoài ra, công tác đánh giá hiệu quả sử dụng tài sản sau quá trình đầu tư cần được quan tâm để đảm bảo cho việc đầu tư thực sự có hiệu quả và phát huy tác dụng trên thực tế.

Thực hiện các giải pháp tiết kiệm và giảm quy mô vốn lưu động cần thiết trong kinh doanh với nhiều biện pháp: thực hiện quản lý tiền tệ toàn cầu, tập trung thanh toán, tối ưu hoá dự trữ kho, tăng nhanh vòng quay cuả vốn, giảm tiền dự trữ trên tài khoản.

3.3.2.2 - Đối với các Xí nghiệp

**** Tăng cường đầu tư đổi mới trang thiết bị và công nghệ:***

Tiếp tục đầu tư hiện đại hoá trang thiết bị cuả các XN TMMĐ Nội Bài, Đà Nẵng, Tân Sơn Nhất để khẳng định vai trò là các cơ sở cung ứng dịch vụ PVMĐ lớn nhất tại Việt Nam. Từng bước chuyển dần các đơn vị này thành những trung tâm lợi nhuận cuả TCT HKVN nhờ tăng tỷ trọng cung ứng dịch vụ cho các hãng HK khác ngoài VNA.

Ứng dụng những tiến bộ công nghệ mới, phù hợp với các tiêu chuẩn quốc tế hiện đại về phần cứng, môi trường, ứng dụng theo mô hình tiên tiến áp dụng trong các hãng HK.

Công nghệ thông tin sẽ chuyển mạnh từ vai trò hỗ trợ sang vai trò phát triển và đảm bảo hiệu quả các hình thức kinh doanh mới và thay đổi phương thức quản lý truyền thống sang phương thức hiện đại.

Đầu tư các hệ thống công nghệ thông tin có khả năng kết nối, tích hợp, trao đổi dữ liệu với các hệ thống tương tự cuả các đối tác quốc tế.

Xây dựng và phát triển đồng bộ đội ngũ quản lý, khai thác có năng lực phù hợp, nắm vững phương thức quản lý sản xuất kinh doanh, có khả năng phân tích, lựa chọn giải pháp công nghệ tiên tiến để tích hợp kinh doanh với công nghệ.

Những định hướng chiến lược ưu tiên bao gồm; hệ thống phục vụ điều hành, khai thác, hệ thống thương mại điện tử tích hợp nhiều hệ thống thành phần truyền

thống đang khai thác như; hệ thống quản lý tài chính – kế toán, hệ thống quản lý kỹ thuật và phụ tùng vật tư.

**** Thực hành tiết kiệm trên mọi lĩnh vực:***

Để bổ sung nguồn vốn từ tích lũy nội bộ và tăng các chỉ số hiệu quả trong hoạt động sản xuất kinh doanh, cần thiết phải đặt vấn đề tiết kiệm ở tầm chiến lược, bao gồm cả việc tiết kiệm chi phí và tận dụng tối đa các nguồn thu. Các nội dung chủ yếu trong việc tiết kiệm chi phí gồm:

- Sử dụng có hiệu quả các nguồn lực đặc biệt chú trọng phát huy nội lực. Đây là giải pháp quan trọng nhất trong các chính sách tiết kiệm.

- Tiết kiệm vốn trong kinh doanh bao gồm các giải pháp tiết kiệm vốn lưu động bằng tiền dự trữ trên tài khoản, tối ưu hoá lượng dự trữ tồn kho, triển khai thực hiện hệ thống quản lý tiền và hệ thống thanh toán để quản lý tốt các khoản công nợ và giảm số dư các khoản công nợ phải thu.

- Thực hiện các giải pháp tài chính để giảm chi phí chuyển đổi các đồng tiền thanh toán.

- Xây dựng định mức chi phí và giảm các chi phí ở tất cả các khâu cuả quá trình quản lý, thực hiện khoán chi đối với một số khoản chi phí quản lý.

- Đi đôi với việc tiết kiệm chi, cần phải thực hiện các giải pháp tăng thu và thu đúng, thu đủ, thu kịp thời các khoản phải thu, trong đó đặc biệt lưu ý giải pháp tăng thu thông qua cải thiện cơ cấu khách, gắn việc cơ cấu, phân bổ chổ với hệ thống bán và phân phối sản phẩm và tăng hệ số sử dụng ghế. Sau khi đưa vào khai thác đội máy bay mới, hiện đại hơn, cần thiết phải có các giải pháp để tăng thu tương ứng với các khoản chi tăng thêm trong đầu tư.

3.3.3 – Chiến lược về giá

Chất lượng dịch vụ khó xác định, do đó giá dịch vụ đóng một vai trò hết sức quan trọng trong việc thu hút khách hàng đến với dịch vụ cuả mình. Cần phải có các chính sách về giá thật linh động và đa dạng nhằm tạo sức hấp dẫn đối với khách hàng, cụ thể: tiếp tục thực hiện việc đa dạng hoá giá dịch vụ theo đối tượng khách hàng, theo tần suất khai thác, theo mùa vụ trong năm, theo thời điểm trong ngày, kết hợp với các biện pháp quản lý hữu hiệu nhằm tăng lượng bán và doanh thu, tận dụng tối đa các nguồn lực hiện có cuả các XN TMMĐ. Quán triệt yêu cầu xác lập mức giá, dạng giá nhằm bảo đảm tính cạnh tranh khi đưa ra tại một thị trường, cho một đối tượng, vào một thời điểm cụ thể.

Về mức giá cơ bản: đề nghị cho phép các XN TMMĐ căn cứ vào nhu cầu thực tế và đặc điểm cuả từng vùng miền sẽ tự đưa ra mức giá phù hợp, mức giá mà TCT HKVN đưa ra chỉ dùng để tham khảo thôi. Bởi vì yêu cầu đối với một đơn giá cơ bản là phải gồm các dịch vụ cơ bản cần thiết nhất mà bất kỳ loại máy bay hay chuyến bay bình thường nào cũng cần đến. Tuy nhiên, đơn giá cuả TCT HKVN hiện nay còn chưa bao gồm một số dịch vụ thiết yếu như: xe cung cấp nước sạch, dịch vụ vệ sinh máy bay, dịch vụ vệ sinh xã cầu…

Đối với phụ phí phục vụ đêm: nên cho các XN TMMĐ tự quyết định tùy thuộc vào tình hình thực tế cuả các hãng chứ không nên xác định một tỷ lệ thu cụ thể cho cả ba XN TMMĐ như hiện nay. Vì thực tế có những hãng do lệch múi giờ nên giờ cất cánh và hạ cánh cuả tất cả các chuyến bay đều rơi vào ban đêm, do đó nếu các XN TMMĐ áp dụng tỷ lệ thu như hiện nay thì sẽ làm cho tổng chi phí cuả các hãng đó tăng lên rất cao so với các hãng khác. Hơn nữa, chi phí phục vụ thực tế đối với các chuyến bay đêm không cao hơn bao nhiêu so với chi phí phục vụ các chuyến bay ngày, bởi vì ngoài tiền lương nhân viên là phải trả thêm phụ cấp phục vụ đêm còn các chi phí khác hầu như không thay đổi.

Đối với các dịch vụ phụ trội phát sinh thường xuyên: Do đặc thù cuả một số loại máy bay hoặc hãng HK, một số hãng HK thường xuyên sử dụng một số dịch vụ nhất định nào đó cho tất cả các chuyến bay có liên quan. Đề nghị có một mức chiết khấu hợp lý cho các khách hàng này không nên cào bằng mức giá đối với tất cả các hãng HK như hiện nay.

Trước mắt, với biên độ giao động cho phép là 30% (theo QĐ 1183 về giá PVMĐ áp dụng tại các sân bay Nội Bài, Đà Nẵng và Tân Sơn Nhất thì Giám đốc các XN TMMĐ được phép quyết định giảm giá trong phạm vi 30%, nếu quá 30% phải có ý kiến của TCT HKVN), đề nghị các XN TMMĐ nên áp dụng các mức giá như sau:

Áp dụng mức giá bằng 95% - 100% mức giá cơ bản đối với các chuyến bay không thường lệ, các chuyến bay chuyên cơ tùy thuộc vào mức độ quen thuộc cuả từng khách hàng.

Áp dụng mức giá bằng 90% - 95% mức giá cơ bản đối với các chuyến bay theo mùa tùy thuộc vào mức độ quen thuộc cuả từng khách hàng.

Áp dụng mức giá bằng 85% - 90% mức giá cơ bản đối với các chuyến bay thường lệ có tần suất khai thác dưới ba chuyến một tuần tùy thuộc vào mức độ quen thuộc cuả từng khách hàng, chặng bay và mùa trong năm.

Áp dụng mức giá bằng 80% - 85% mức giá cơ bản đối với các chuyến bay thường lệ có tần suất khai thác từ ba đến năm chuyến một tuần tùy thuộc vào mức độ quen thuộc cuả từng khách hàng, chặng bay và mùa trong năm.

Áp dụng mức giá bằng 75% - 80% mức giá cơ bản đối với các chuyến bay thường lệ có tần suất khai thác từ sáu đến bảy chuyến một tuần tùy thuộc vào mức độ quen thuộc cuả từng khách hàng, chặng bay và mùa trong năm.

Áp dụng mức giá bằng 70% - 75% mức giá cơ bản đối với các chuyến bay thường lệ có tần suất khai thác trên bảy chuyến một tuần tùy thuộc vào mức độ quen thuộc cuả từng khách hàng, chặng bay và mùa trong năm.

3.3.4 – Các giải pháp tài chính khác

Biện pháp chiết khấu thanh toán và phạt chậm trả: một trong những biện pháp giúp cho việc sử dụng đồng vốn một cách có hiệu quả đó là đưa vốn lưu động vào vòng quay càng nhanh càng tốt, mà muốn làm được điều này thì cần phải có các biện pháp khuyến khích và chế tài rõ ràng đối với việc thanh toán.

Biện pháp chiết khấu dựa trên doanh số: nhằm khuyến khích khách hàng sử dụng trọn gói các dịch vụ do XN mình cung cấp thiết nghĩ các XN TMMĐ nên áp dụng hình thức chiết khấu dựa trên doanh thu. Hàng tháng nếu doanh thu dịch vụ cuả một hãng phát sinh càng nhiều thì số tiền mà họ được hưởng do chiết khấu càng lớn.

Chính sách tiền lương: để đảm bảo thu nhập và chính sách cho nhân viên trong môi trường cạnh tranh lao động, việc phân phối tiền lương nên theo xu hướng tự chủ hơn cho từng XN, có xét đến các yêu tố đặc thù do tình hình cạnh tranh. Trước mắt, để tạo thế chủ động cho các XN TMMĐ, cần nhanh chóng điều chỉnh chế độ hạch toán, áp dụng đơn giá thanh toán nội bộ và phân phối tiền lương theo đơn giá thanh toán nội bộ.

Thực hiện nguyên tắc bảo đảm thu nhập cuả người lao động gắn với kết quả lao động cuả từng người, tại từng bộ phận và trong từng XN; đãi ngộ thích đáng những đối tượng lao động đặc thù trực tiếp ở các khâu công nghệ then chốt; quán triệt phương châm khuyến khích và ưu đãi nhân tài, nhất là các đối tượng tuyển chọn khó, thời gian đào tạo lâu, chi phí đào tạo lớn, như: cán bộ khoa học - kỹ thuật cao cấp, cán bộ quản lý ở các lĩnh vực chủ chốt; có chính sách giữ và thu hút nguồn lao động có chất lượng cao, đồng thời có chế độ đãi ngộ thích đáng đối với những người có công xây dựng, phát triển XN.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Sự xuất hiện cuả một doanh nghiệp phục vụ mặt đất vào cuối năm 2005 đã chấm dứt thế độc quyền kinh doanh cuả Xí nghiệp Thương mại Mặt đất Tân Sơn Nhất. Dự báo trong tương lai gần sẽ còn có thêm các doanh nghiệp phục vụ mặt đất tại các cảng hàng không lớn khác như Nội Bài và Đà Nẵng. Chính vì vậy hiện nay, ngoài việc phải duy trì và đẩy mạnh hiệu quả kinh doanh, các Xí nghiệp Thương mại Mặt đất cần phải nỗ lực nâng cao năng lực cạnh tranh từ nội lực cuả chính mình nhằm phát triển hiệu quả kinh doanh lâu dài.

Bên cạnh đó, các chính sách hỗ trợ từ phía Tổng công ty Hàng không Việt Nam về công tác đầu tư, cơ chế quản lý để từng bước cởi trói cho các Xí nghiệp Thương mại Mặt đất cũng rất quan trọng, góp phần tăng tính chủ động và sáng tạo trong kinh doanh cuả các Xí nghiệp Thương mại Mặt đất lên. Làm được điều đó sẽ đưa các Xí nghiệp Thương mại Mặt đất tiếp cận ngày một gần hơn với nền kinh tế thế giới, hoà nhập với nền kinh tế thế giới và từng bước làm chủ thị trường, nắm chắc vận hội kinh doanh cuả mình.

Hy vọng những đề xuất và giải pháp trên đây sẽ góp phần giúp các Xí nghiệp Thương mại Mặt đất đứng vững trong môi trường cạnh tranh hiện nay, và có những bước chuẩn bị cần thiết cho khoảng thời gian sắp tới khi mà các đối thủ cạnh tranh ngày một nhiều hơn và lớn mạnh hơn.

KẾT LUẬN

Việc gia nhập Tổ chức Thương mại Thế giới là sự thừa nhận của các nước đối với việc Việt Nam đã đổi mới thành công và phát triển theo hướng thị trường, nhưng nó cũng chính là dấu mốc cuả những thách thức mới mà Việt Nam sẽ phải vươn lên để vượt qua trong thời gian tới.

Ngành hàng không Việt Nam là một trong những ngành kinh tế - kỹ thuật quan trọng, đóng góp đáng kể cho sự phát triển của nền kinh tế đất nước, cũng như thúc đẩy nhanh tiến trình hội nhập của nền kinh tế Việt Nam vào kinh tế thế giới. Qua phân tích thực trạng quy chế quản lý tài chính của Tổng công ty Hàng không Việt Nam đối với các đơn vị hạch toán phụ thuộc cho thấy, việc phá vỡ thế độc quyền dịch vụ phục vụ mặt đất là một thách thức. Song nó cũng là cơ hội buộc Tổng công ty Hàng không Việt Nam phải nhìn nhận lại và sớm có biện pháp điều chỉnh, nhằm góp phần hoàn thiện những mặt còn thiếu, còn yếu, từ đó duy trì và từng bước nâng cao chất lượng dịch vụ, tạo những tiền đề cần thiết về quy trình, tiêu chuẩn, dịch vụ, con người, cơ sở vật chất… cho những thay đổi tiên tiến về chất lượng trong giai đoạn sau.

Việc chuyển sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ - con của Tổng công ty Hàng không Việt Nam sau hơn tám năm hoạt động theo mô hình tổng công ty 91, với những sự liên kết mang nặng tính hành chính, ghép nối cơ học sang hình thức liên kết chủ yếu về đầu tư tài chính là một quyết định đúng đắn và kịp thời. Tuy nhiên, việc lựa chọn hình thức hoạt động phù hợp cho các công ty con đặc biệt là các công ty con có cung cấp một số công đoạn quan trong trong dây chuyền cung cấp sản phẩm, dịch vụ đồng bộ nhằm đảm bảo lợi ích cho cả công ty mẹ và công ty con là một việc làm hết sức phức tạp đòi hỏi phải có nhiều thời gian và công sức nghiên cứu.

Như vậy, bên cạnh việc Tổng công ty Hàng không Việt Nam tiến hành nghiên cứu các giải pháp để sắp xếp lại mối quan hệ của mình với các đơn vị hạch toán phụ thuộc một cách tốt nhất và nhanh chóng nhất thì ngay từ bây giờ các Xí nghiệp Thương mại Mặt đất phải có những hành động phù hợp và kịp thời để nâng cao chất lượng dịch vụ, hạ giá thành sản phẩm… góp phần nâng cao khả năng cạnh tranh của mình trên thị trường. Sau này, khi Tổng công ty Hàng không Việt Nam hoàn tất việc sắp xếp lại các đơn vị hạch toán phụ thuộc thì cần tiếp tục có các nghiên cứu bổ sung thêm cho phù hợp với điều kiện mới.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Hữu Ái (2000), *Một số biện pháp hòan thiện mô hình quảnlý tài chính Tổng công ty Hàng không việt nam,* Luận văn thạc sĩ kinh tế,Trường Đại học kinh tế, TP. HCM.

2. Bộ Kế hoạch và đầu tư (2005), *Thông tư: 03/2005/TT-BKH, ngày 18/07/2005, "Hướng dẫn về nội dung và quy trình xây dựng điều lệ Tổng công ty do nhà nước quyết định đầu tư và thành lập và điều lệ công ty mẹ trong mô hình công ty mẹ - công ty con".*

3. Bộ tài chính (2005), *Thông tư: 72/2005/TT-BTC, ngày 01/09/2005, "Hướng dẫn xây dựng quy chế quảnlýtài chính của công ty nhànước hoạt động theomôhình công ty mẹ - công ty con".*

4. Bộ tài chính (2005), *Thông tư: 33/2005/TT-BTC, ngày 29/04/2005, "Hướng dẫn một số điều tại quy chế quảnlý tài chính của công ty nhà nước và quảnlý vốnnhà nước đầu tư vào doanh nghiệp khác".*

5. Nguyễn Thị Diễm Châu, Nguyễn Ngọc Thanh (2001), *Cơ chế tài chính trong mô hình tổng công ty, tập đòan kinh tế,* Nhà xuất bản tài chính, Hà nội.

6. Chính phủ (2004), *Nghị định: 199/2004/NĐ-CP ngày 03/12/2004* "Ban hành quy chế quản lý tài chính của công ty nhà nước và quảnlý vốn nhà nước đầu tư vào doanh nghiệp khác".

7. Chính phủ (2004), *Nghị định: 153/2004/NĐ-CP ngày 09/08/2004 "Tổ chức và quản lý Tổng công ty nhà nước và chuyển đổi Tổng công ty nhà nước, công ty nhànước độc lập theo mô hình công ty mẹ - công ty con".*

8. Công ty Công nghiệp Tân Thuận (2006)*, Đề án chuyển công ty phát triển công nghiệp tân thuận sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con.*

9. Tổng công ty Hàng không Việt nam (2005), *Báo cáo của đảng ủy Tổng côngty Hàng không Việt nam trình đại hội đại biểu đảng bộ Tổng công ty tiến tới đại hội 10 của đảng,* Đảng bộ Tổng công ty Hàng không Việt nam, Hà nội.

10. Tổng công ty Hàng không Việt nam (1999) *Hệ thống các văn bản về quản lý tài chính kế tóan trong Tổng công ty Hàng không Việt nam tập 1,* Hà nội.

11. Tổng công ty Hàng không Việt nam (2000) *Hệ thống các văn bản về quản lý tài chính kế tóan trong Tổng công ty Hàng không Việt nam tập 2,* Hà nội.

12. Tổng công ty Hàng không Việt nam (2002) *Hệ thống các văn bản về quản lý tài chính kế tóan trong Tổng công ty Hàng không Việt nam tập 3,* Hà nội.

13. Tổng công ty Hàng không Việt nam (2005) *Hệ thống các văn bản về quản lý tài chính kế tóan trong Tổng công ty Hàng không Việt nam tập 4,* Hà nội.

14. Tổng công ty Hàng không Việt nam (2006) *Bản tin của Tổng công ty Hàng không Việt nam từ số 108 đến số 117.*

15. Tổng công ty Hàng không Việt nam (2005) *Chiến lược phát triển Tổng công ty Hàng không Việt nam từ năm 2006 đến 2010.*

16. Trần Ngọc Thơ, Nguyễn Thị Liên Hoa, Phan Thị Bích Nguyệt, Nguyễn Thị Ngọc Trang, Nguyễn Thị Uyên Uyên (2005), *Tài chính doanh nghiệp hiện đại,* Nhà xuất bản Thống kê.

17. Văn phòng Quốc hội (2003), Luật của Quốc hội nước Công hòa xã hội chủ nghĩa Việt nam số 14/2003/QH11 ngày 26 tháng 11 năm 2003 về Doanh nghiệp Nhà nước..

18. Viện khoa học Hàng không (2006) *Bản tin Thông tin hàng không từ số 22 đến số 30.*

19. http:/www.mof.gov.vn/

20. http:/www.mpi.gov.vn/

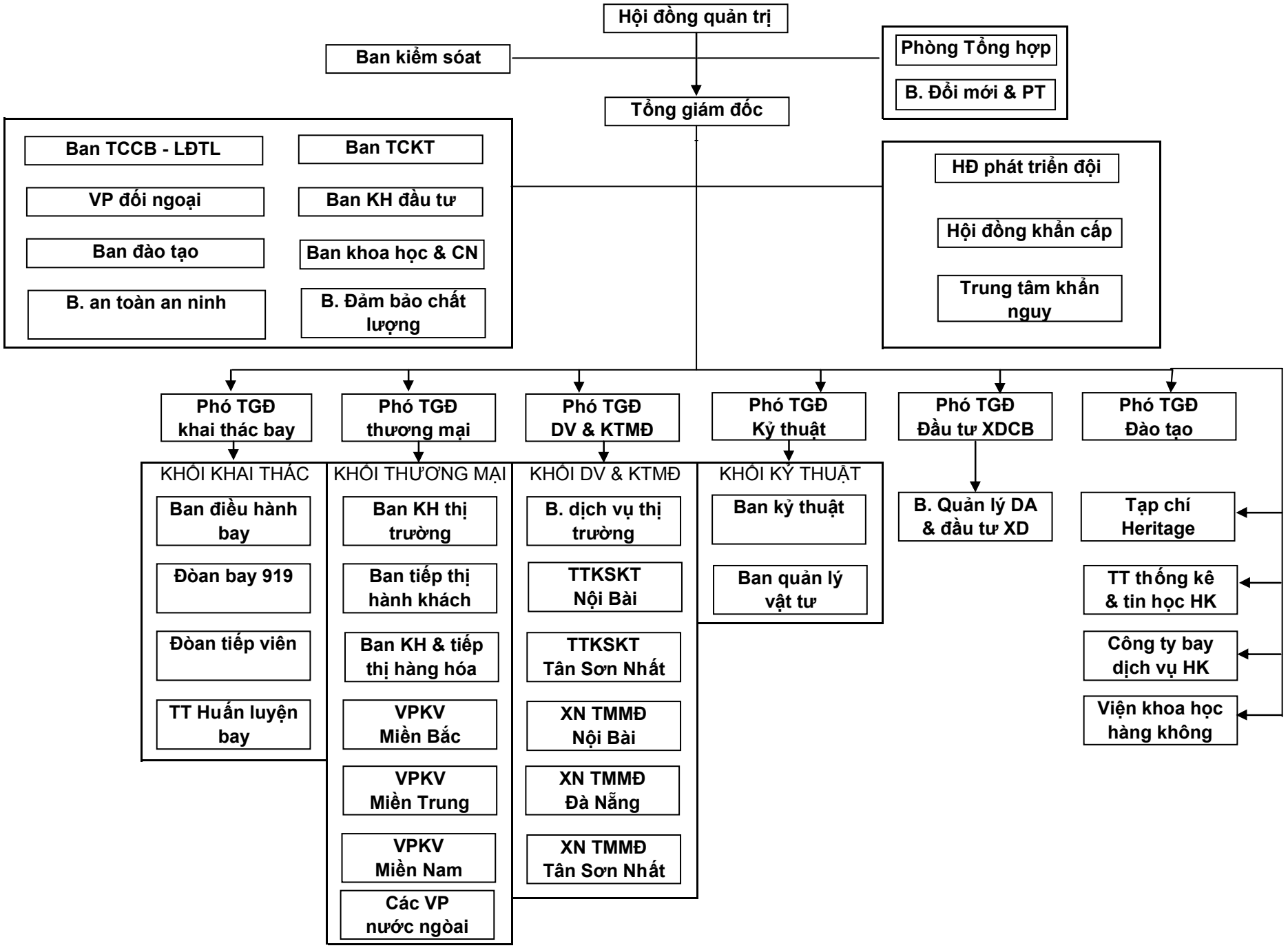
21. http:/www.ueh.edu.vn/

22. http:/vnexpress.net/

23. http:/www.vnn.vn/

24. http:/www.luatvietnam.vn/

Phu luc 1: ***SƠ ĐỒ TỔ CHỨC TCT HKVN***



Phụ lục 2: **DANH SÁCH CÁC CÔNG TY CON CỦA TCT HKVN**

CÔNG TY TNHH

- Cty TNHH Xăng dầu Hàng không
- Cty TNHH Kỹ thuật Máy bay
- Cty TNHH DV giao nhận hàng hoá TSN

CÔNG TY CỔ PHẦN

- Cty CP suất ăn HK Nội Bài
- Cty CP DV hàng hóa Nội Bài
- Cty CP cung ứng & XNK lao động HK
- Cty CP In Hàng không
- Cty CP DV Hàng không sân bay Nội Bài
- Cty CP Xuất nhập khẩu Hàng không
- Cty CP Công trình hàng không
- Cty CP Tư vấn XD & DV Hàng không
- Cty CP cung ứng dịch vụ Hàng không

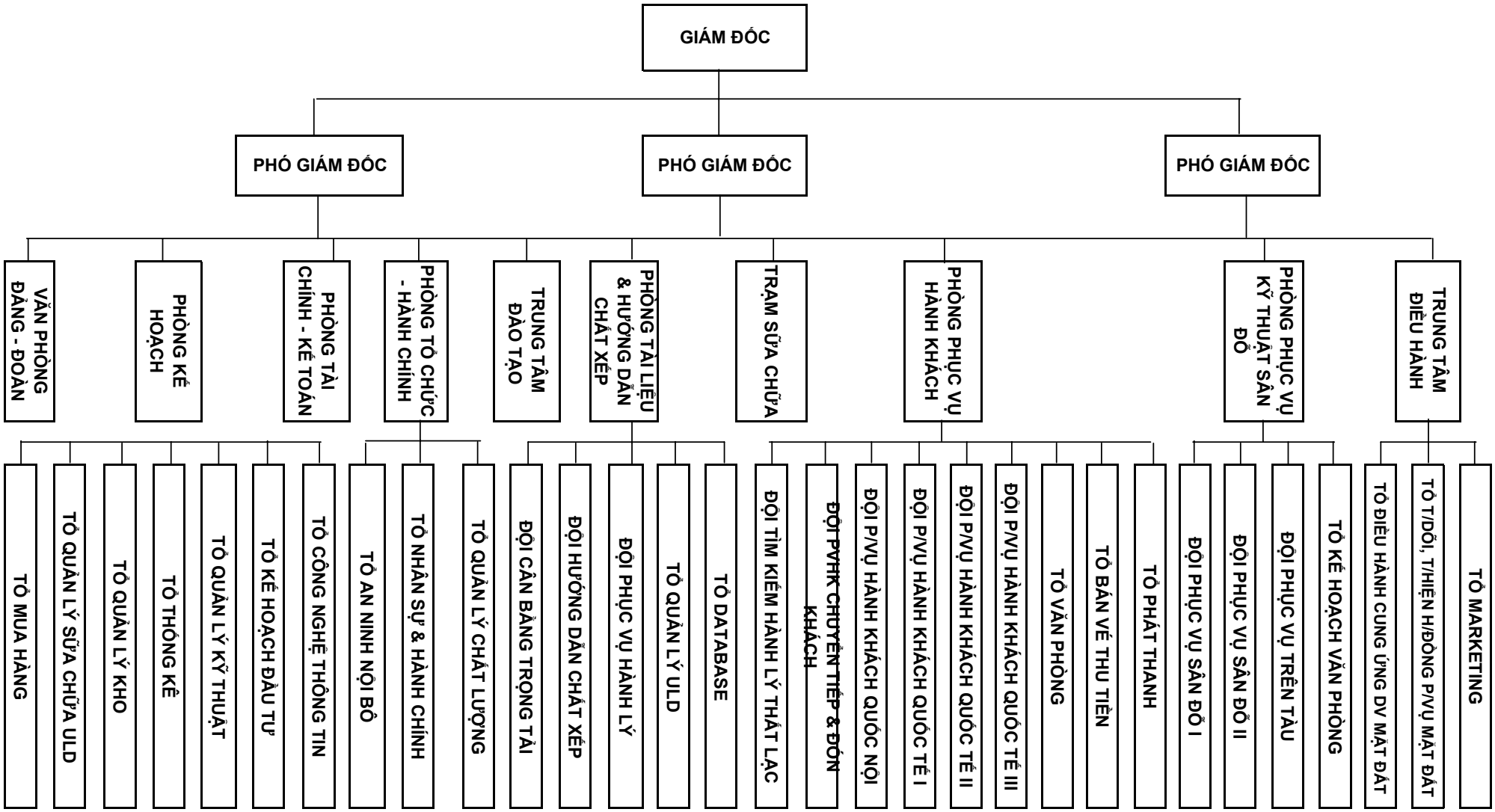
CÔNG TY LIÊN DOANH

- Cty LD TNHH DV Hàng hóa TSN
- Cty LD SX bữa ăn trên máy bay TSN
- Cty LD TNHH DV giao nhận hàng hóa Tp. HCM
- Cty LD Phân phối toàn cầu ABACUS - Việt nam

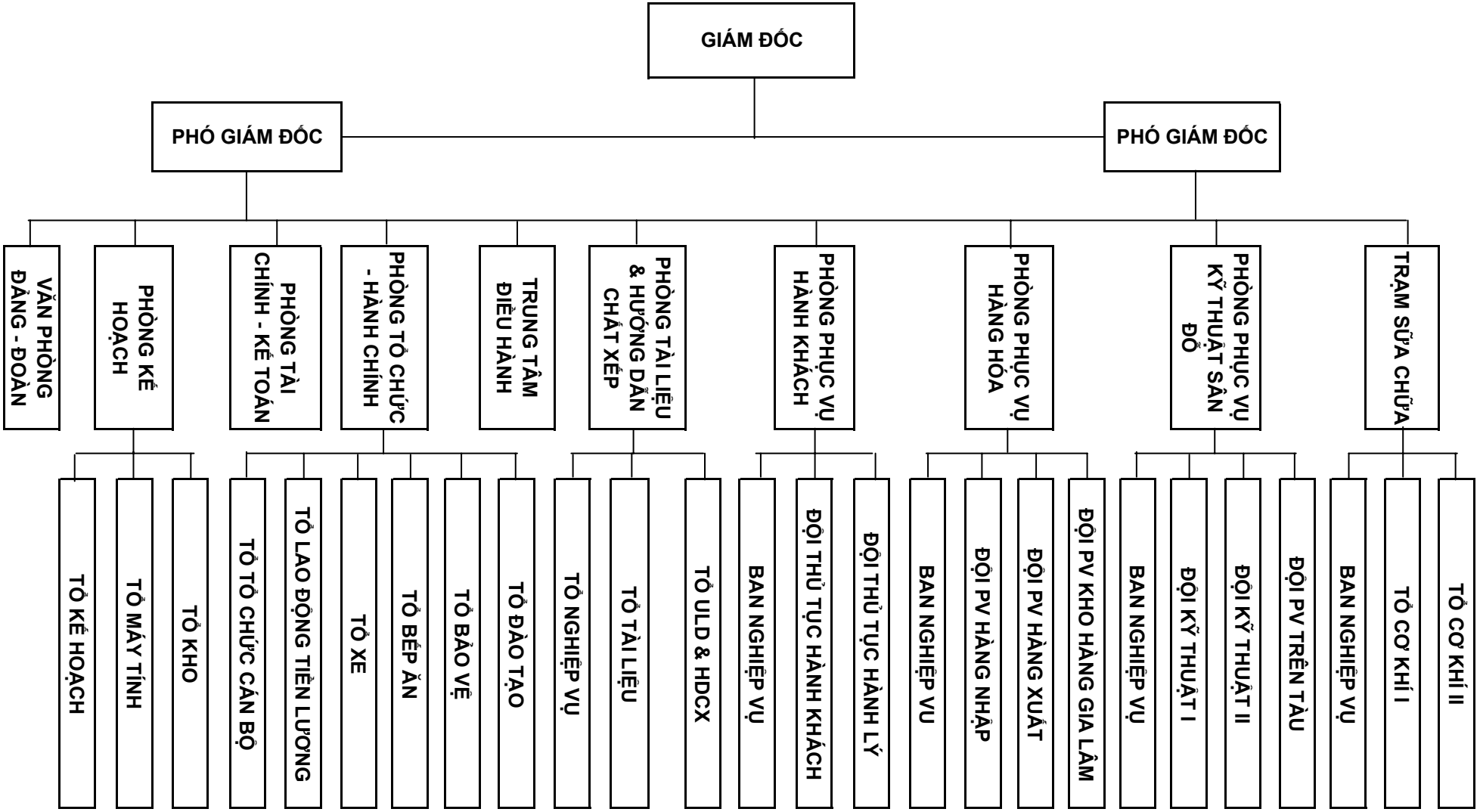
CÔNG TY LIÊN KẾT

- Cty CP DVHK Sân bay Đà nẵng
- Cty CP Nhựa cao cấp hàng không
- Cty CP Vận tải ôtô hàng không
- Tổng công ty CP bảo hiểm Bảo Minh
- Ngân hàng CP Kỷ thương Việt nam

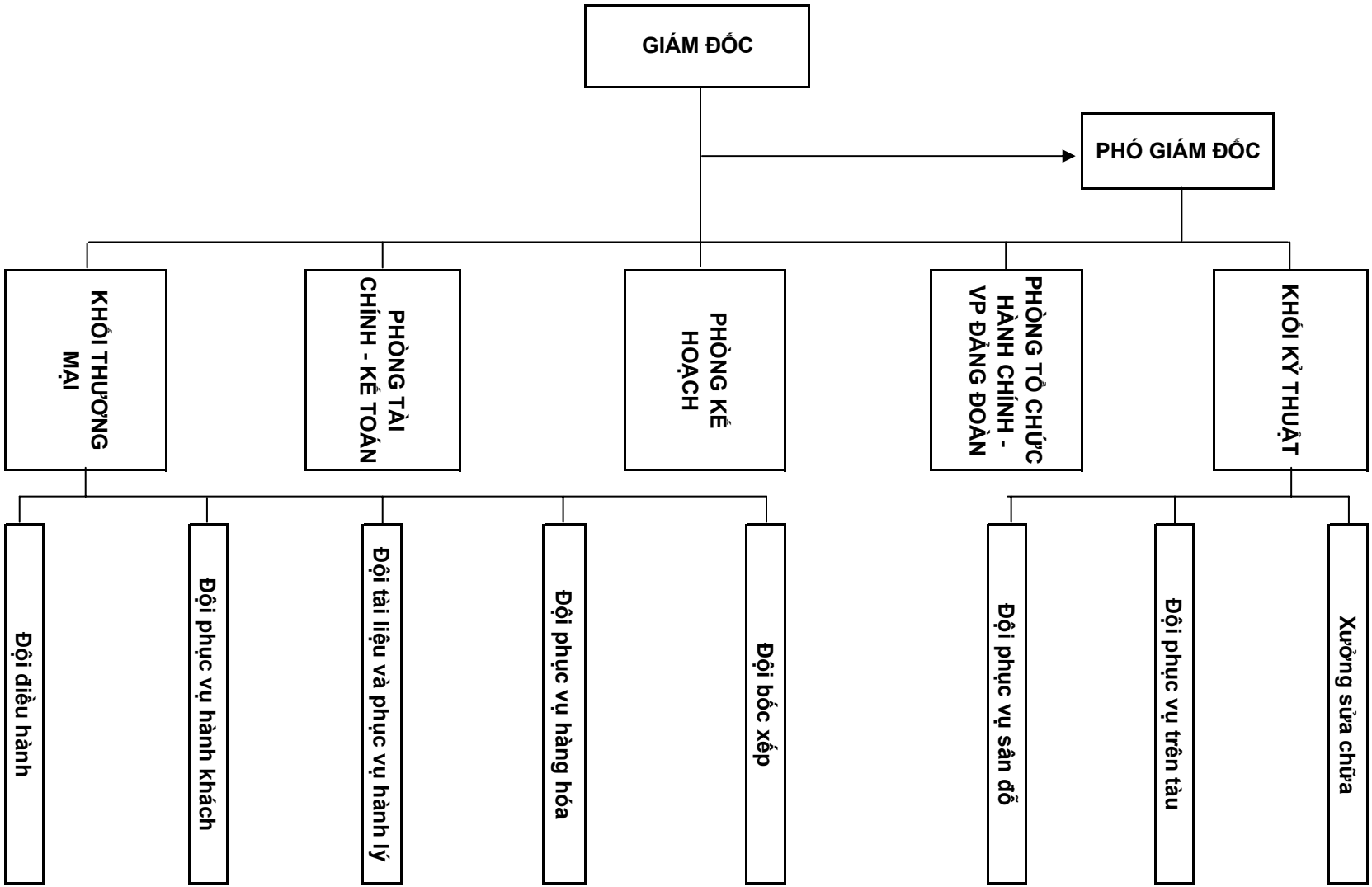
Phụ lục 3: Sơ đồ tổ chức XN TMMĐ Tân Sơn Nhất



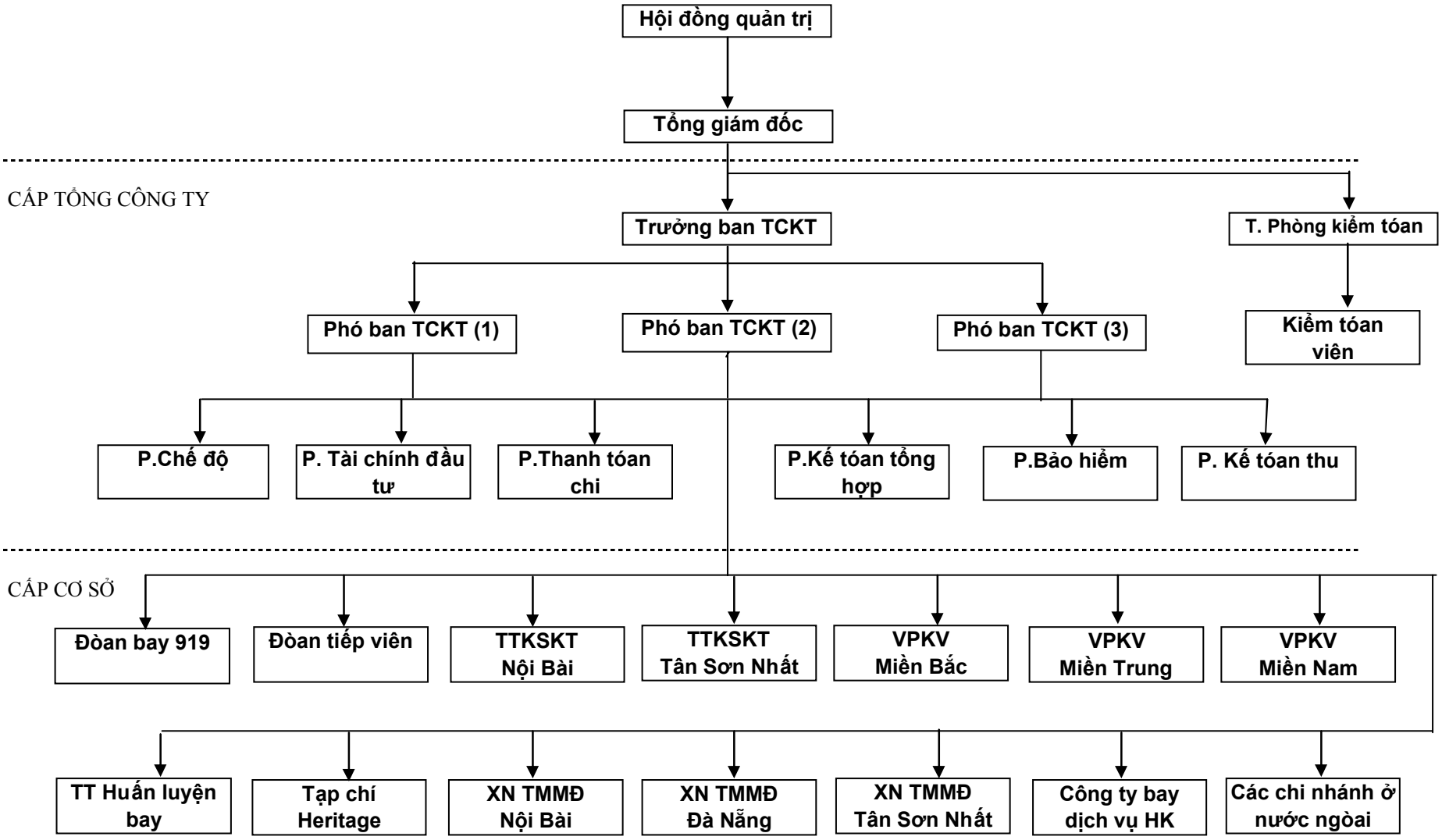
Phụ lục 4: Sơ đồ tổ chức XN TMMĐ Nội Bài



Phụ lục 5: Sơ đồ tổ chức XN TMMĐ Đà Nẵng



Phụ lục 6: MÔ HÌNH TỔ CHỨC BỘ MÁY QUẢN LÝ TÀI CHÍNH TCT HKVN



Phụ lục 7

TỔNG CÔNG TY HÀNG KHÔNG VIỆT NAM

BÁO CÁO SẢN LƯỢNG CỦA CÁC XN TMMĐ NĂM 2002-2006

Đơn vị tính: Chuyến bay

	Vietnam Airlines		Hãng khác		Cộng
	QN	QT	QN	QT	
TIAGS					
2002	8,241	6,354	1,395	6,415	**22,405**
2003	8,647	5,653	1,318	6,299	**21,917**
2004	9,720	7,166	1,991	7,716	**26,593**
2005	10,842	7,559	2,499	8,330	**29,230**
2006	11,422	8,372	2,351	8,629	**30,774**
NIAGS					
2002	5,776	2,739	1,107	2,368	**11,990**
2003	5,663	2,685	1,085	2,322	**11,755**
2004	6,277	3,882	1,171	3,775	**15,105**
2005	6,580	4,238	1,504	4,796	**17,118**
2006	7,284	4,386	2,555	5,245	**19,470**
DIAGS					
2002	3,200	-	352	328	**3,880**
2003	3,137	-	346	322	**3,805**
2004	3,260	-	415	409	**4,084**
2005	3,864	-	427	410	**4,701**
2006	4,159	-	446	450	**5,055**
Tổng hợp					
2002	17,217	9,093	2,854	9,111	**38,275**
	45%	24%	7%	24%	
2003	17,447	8,338	2,749	8,943	**37,477**
	47%	22%	7%	24%	
2004	19,257	11,048	3,577	11,900	**45,782**
	42%	24%	8%	26%	
2005	21,286	11,797	4,430	13,536	**51,049**
	42%	23%	9%	27%	
2006	22,865	12,758	5,352	14,324	**55,299**
	41%	23%	10%	26%	

Phụ lục 8

TỔNG CÔNG TY HÀNG KHÔNG VIỆT NAM

BẢNG TỔNG HỢP KẾT QỦA KINH DOANH TỪ NĂM 2002-2006

CÁC CHỈ TIÊU CHỦ YẾU	ĐVT	KHỐI HẠCH TOÁN TẬP TRUNG				
		2002	2003	2004	2005	2006
1 - Doanh thu	**Tỷ đồng**	**8,216.48**	**8,850.90**	**12,509.65**	**14,841.24**	**16,604.00**
Trong đó: Các XN TMMĐ		377.49	383.87	457.68	527.14	526.63
2 - Chi phí	**Tỷ đồng**	**7,464.33**	**8,548.66**	**12,090.40**	**14,128.99**	**15,824.47**
Trong đó: Các XN TMMĐ		354.86	343.57	334.80	416.34	487.10
3 - Lợi nhuận trước thuế	**Tỷ đồng**	**752.15**	**302.24**	**419.25**	**712.25**	**779.53**
Trong đó: Các XN TMMĐ						
4 - Lợi nhuận sau thuế TNDN	**Tỷ đồng**	**622.06**	**326.92**	**470.96**	**452.22**	**506.49**
Trong đó: Các XN TMMĐ						
5 - Lao động	**Người**	**7,021.00**	**7,299.00**	**8,806.00**	**9,775.00**	**10,948.00**
Trong đó: Các XN TMMĐ		2,104	2,102	2,423	2,727	2,846
6 - Vốn chủ sở hữu	**Tỷ đồng**	**3,141.52**	**3,452.00**	**3,702.62**	**4,104.77**	**4,658.59**
Trong đó: Các XN TMMĐ						
7 - Hiệu qủa sử dụng vốn (LNTT/ 1000đ Vốn CSH)	**Tỷ đồng**	**23.94**	**8.76**	**11.32**	**17.35**	**16.73**

KẾT QỦA VẬN TẢI HÀNG KHÔNG GIAI ĐỌAN 2002-2006

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2002	Năm 2003	Năm 2004	Năm 2005	Năm 2006	Tổng cộng
I	Vận chuyểnhành khách							
1	Hành khách vận chuyển	Khách	4,001,575	4,049,311	4,964,290	5,577,572	6,633,400	28,612,108
	Quốc tế	Khách	1,761,952	1,674,886	2,293,507	2,561,886	3,001,400	12,764,860
	Nội địa	Khách	2,239,623	2,374,425	2,670,783	3,015,686	3,632,000	15,847,248
2	Thị phần	%	58.40	60.30	61.60	59.30	60.20	59.80
	Quốc tế	%	41.60	41.70	46.60	44.10	42.80	43.50
	Nội địa	%	85.70	87.80	85.20	83.60	84.50	85.40
3	Ghế suất	%	76.40	67.70	67.60	66.80	66.10	69.80
	Quốc tế	%	74.60	63.60	65.70	64.70	65.20	67.30
	Nội địa	%	81.90	80.80	74.50	75.40	75.10	78.50
II	Vận chuyển hàng hóa, bưu kiện							
1	Hàng hóa, bưu kiện vận chuyển	Tấn	66,605	77,527	84,904	106,947	104,900	495,005
	Quốc tế	Tấn	34,658	37,881	43,550	61,912	61,874	268,725
	Nội địa	Tấn	31,947	39,646	41,354	45,035	43,026	226,280
2	Thị phần	%	42.80	40.90	41.50	46.00	43.30	41.50
	Quốc tế	%	30.90	27.10	28.40	29.00	30.10	29.50
	Nội địa	%	73.60	80.20	80.70	76.00	79.80	78.90