

CHƯƠNG 4

HOẠCH ĐỊNH TÀI CHÍNH



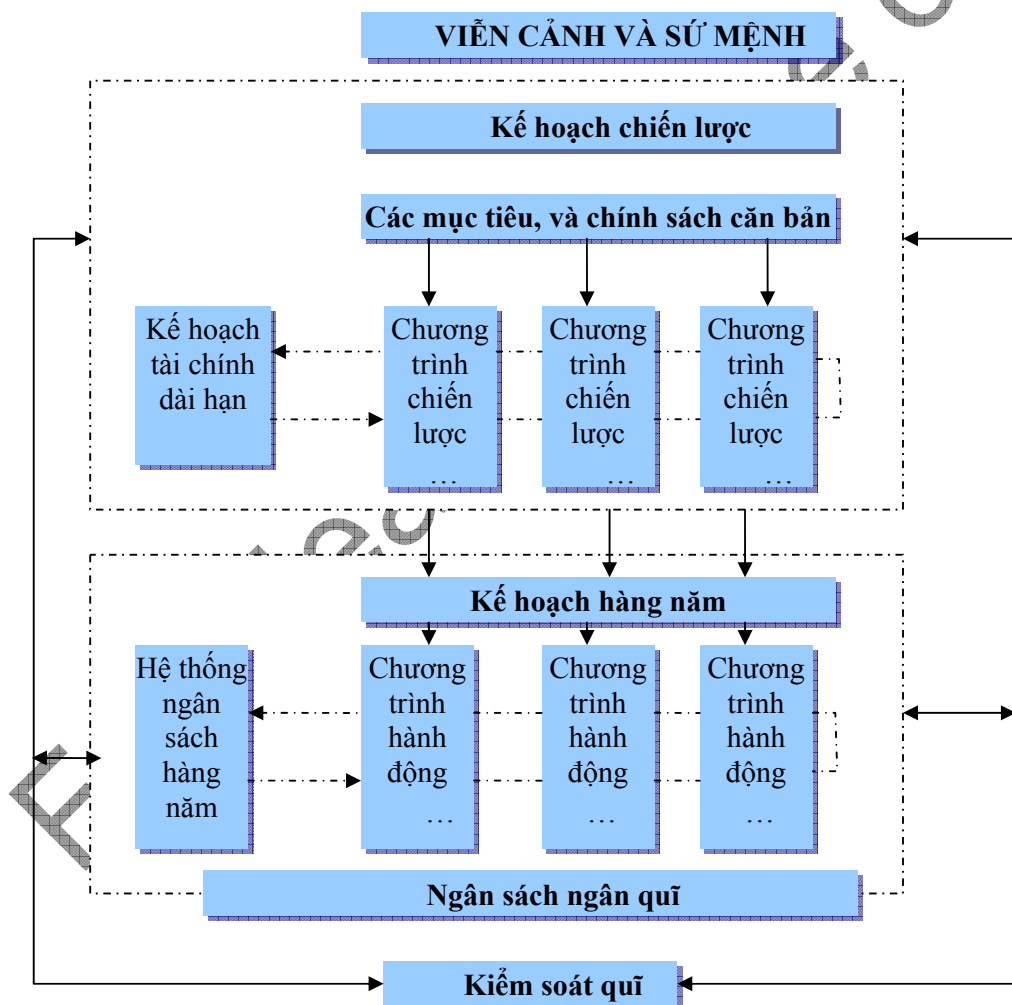
Chương này giúp bạn:

- Hiểu rõ các dòng dịch chuyển tài chính.
- Nắm được quá trình hoạch định trong hệ thống kế hoạch của doanh nghiệp.
- Hiểu được nội dung và mối liên hệ của các loại kế hoạch tài chính.
- Nắm vững các phương pháp lập kế hoạch tài chính.

4.1 VAI TRÒ, MỤC TIÊU VÀ CÁC LOẠI KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH

4.1.1 Vai trò của hoạch định tài chính

Hoạch định là quá trình phát triển các kế hoạch tài chính ngắn hạn cũng như dài hạn nhằm đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp. Các kế hoạch tài chính có đặc trưng cơ bản là được trình bày bằng đơn vị đo lường chung là tiền tệ. Vì vậy, hệ thống kế hoạch tài chính đóng vai trò quan trọng, then chốt trong việc lập kế hoạch và kiểm soát của các doanh nghiệp. Các kế hoạch của doanh nghiệp xác định mục tiêu và những hành động cần thực hiện để đạt được mục tiêu. Mọi hoạt động đều cần phải sử dụng các nguồn lực chung của doanh nghiệp. Hoạch định tài chính thông qua hệ thống các ngân sách với khả năng sử dụng đơn vị chung sẽ dễ dàng lượng hóa các mục tiêu, cụ thể hóa, và tổng hợp việc sử dụng các nguồn lực. Do vậy, ngân sách cũng được sử dụng cho mục tiêu kiểm soát, trong đó thiết lập các tiêu chuẩn, tiếp nhận các thông tin phản hồi về hiệu suất thực tế và thực hiện các hành động điều chỉnh nếu hiệu suất thực tế lệch nhiều so với hiệu suất kế hoạch. Hình 4.1 minh họa mối quan hệ các ngân sách với việc lập kế hoạch, vận hành và kiểm soát.



Hình 4-1. Tiến trình lập kế hoạch và các mối quan hệ ngân sách

4.1.2 Mục tiêu của hoạch định tài chính

Các ngân sách thường được xây dựng cho các bộ phận trong tổ chức (phòng ban, xí nghiệp, đơn vị, v.v...) và cho các hoạt động (bán hàng, sản xuất, nghiên cứu,...). Hệ thống các ngân sách này phục vụ cho kế hoạch tài chính của toàn tổ chức và đem lại cho tổ chức nhiều lợi ích, cụ thể bao gồm:

- Thúc đẩy các nhà quản trị lập kế hoạch,
- Cung cấp nguồn thông tin để cải thiện việc ra quyết định,
- Giúp ích cho việc sử dụng các nguồn lực và quản lý nhân sự thông qua việc thiết lập tiêu chuẩn đánh giá hiệu suất,
- Cải thiện vấn đề truyền thông và hợp tác.

Hoạch định thúc đẩy các nhà quản trị lập kế hoạch cho tương lai - phát triển định hướng chung cho toàn tổ chức, dự đoán trước các vấn đề và xây dựng chính sách cho tương lai. Khi các nhà quản trị dành thời gian cho việc lập kế hoạch, họ sẽ nhận ra các năng lực của tổ chức và biết được nên sử dụng các nguồn lực của tổ chức vào vị trí nào.

Tất cả các doanh nghiệp và tổ chức phi lợi nhuận đều phải lập kế hoạch. Ngân sách giúp các nhà quản trị ra quyết định tốt hơn. Chẳng hạn, ngân sách ngân quỹ cho biết khả năng thiếu hụt tiền mặt trong tương lai. Nếu công ty nhìn thấy trước khả năng thiếu hụt tiền mặt thì họ có thể cải thiện hoạt động thu nợ từ khách hàng, hoặc trì hoãn kế hoạch mua tài sản mới...

Ngân sách lập ra các tiêu chuẩn mà nhờ đó có thể kiểm soát việc sử dụng các nguồn lực của công ty cũng như kiểm soát, thúc đẩy nhân viên. Kiểm soát là nền tảng cho sự thành công của hệ thống ngân sách, nó đảm bảo các hoạt động được thực hiện để đạt mục tiêu mà tổ chức đã vạch ra trong kế hoạch tổng quát.

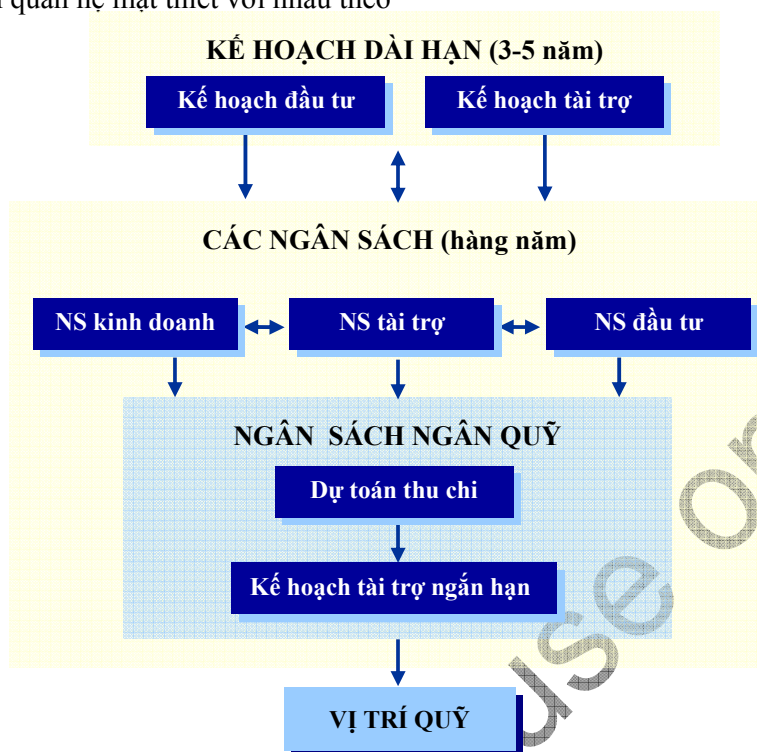
Ngân sách cũng phục vụ cho việc truyền thông các kế hoạch của tổ chức đến từng nhân viên và kết hợp các nỗ lực của họ lại với nhau. Theo đó, tất cả các nhân viên có thể hiểu được vai trò của họ trong việc đạt được các mục tiêu chung. Đây là lý do vì sao việc kết nối chặt chẽ giữa ngân sách với các kế hoạch dài hạn lại quan trọng như vậy. Các ngân sách thúc đẩy sự hợp tác vì các lĩnh vực và các chức năng khác nhau trong tổ chức đều phải cùng làm việc để đạt mục tiêu đề ra. Vai trò của truyền thông và hợp tác trở nên càng quan trọng khi tổ chức phát triển mạnh hơn nữa về mặt quy mô.

4.1.3 Các loại kế hoạch tài chính

Hoạch định tài chính là tiến trình xem xét tác động tổng thể các quyết định đầu tư và tài trợ mà kết quả là các kế hoạch tài chính. Hệ thống kế hoạch này bao gồm:

- Kế hoạch dài hạn biểu hiện dưới dạng kế hoạch đầu tư và tài trợ.
- Ngân sách hàng năm gồm: ngân sách trang bị, ngân sách tài trợ, ngân sách kinh doanh... Trong đó, ngân sách kinh doanh là quan trọng nhất.
- Ngân sách về ngân quỹ là tổng hợp các luồng thu chi từ các ngân sách trên.

Các kế hoạch quan hệ mật thiết với nhau theo



Hình 4-2. Quan hệ của các kế hoạch tài chính

a - Kế hoạch đầu tư và tài trợ

Kế hoạch đầu tư và tài trợ là một dự tính về việc sử dụng vốn và khai thác các nguồn vốn theo từng năm tài khóa trong phạm vi từ 3 đến 5 năm. Kế hoạch đầu tư và tài trợ là tổng hợp các chương trình dự kiến của công ty. Trên thực tế, kế hoạch này thường đi đôi với kế hoạch trung và dài hạn nhằm thực hiện kế hoạch chiến lược. Mục đích chủ yếu của kế hoạch đầu tư và tài trợ là bảo đảm duy trì sự cân đối tài chính. Do vậy, nó thể hiện tính mạch lạc trong việc phối trí các chương trình kinh doanh và phát triển của công ty.

Trong trường hợp phải thương lượng với những người cung cấp nguồn vốn dài và trung hạn, công ty phải dựa trên cơ sở kế hoạch này vì các ngân hàng cho vay sẽ yêu cầu công ty cung cấp kế hoạch đầu tư và tài trợ để họ xem xét việc cho vay vốn.

Nội dung của kế hoạch

Nội dung của kế hoạch đầu tư và tài trợ gồm hai phần chính là nhu cầu vốn và nguồn vốn.

Nhu cầu vốn: nhu cầu vốn là tổng hợp tất cả các nhu cầu đầu tư vào các tài sản của các chương trình kinh doanh, phát triển, thể hiện trên cơ sở biến đổi ròng giữa các năm trên các báo cáo tài chính với các nội dung sau đây:

- Nhu cầu đầu tư vào tài sản cố định, thể hiện bằng sự tăng lên của nguyên giá tài sản cố định trong bảng cân đối kế toán,
- Tăng vốn luân chuyển ròng: là tăng phần tài sản ngắn hạn được tài trợ bằng nguồn vốn thường xuyên,

- Tăng đầu tư vào tài sản tài chính,
- Tăng đầu tư vào tài sản vô hình.

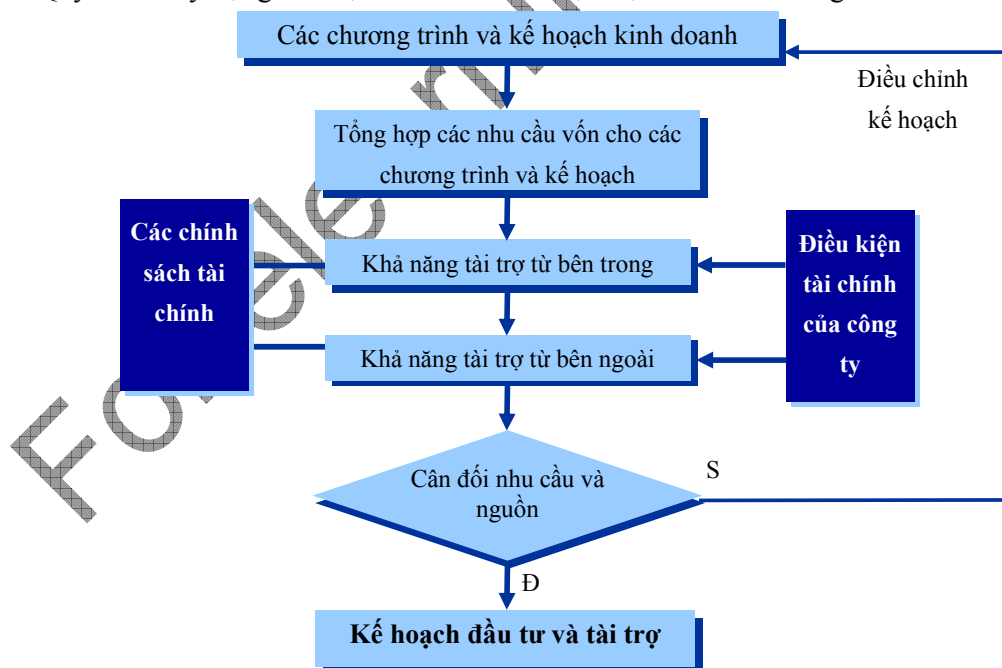
Nguồn vốn: nguồn vốn thường được sắp xếp theo thứ tự ưu tiên khai thác như sau:

- Nguồn vốn được rút ra từ việc giảm vốn luân chuyển ròng,
- Nguồn tự tài trợ: gồm khấu hao và lợi nhuận chưa phân phối để tái đầu tư,
- Nhận hoàn vốn vay: là các khoản nợ do người vay dài hạn của công ty hoàn trả,
- Vay trung và dài hạn: từ ngân hàng đầu tư và các trung gian tài chính khác.
- Tăng vốn: là việc phát hành cổ phiếu ưu đãi và vốn đầu tư của chủ sở hữu.

Trong kế hoạch đầu tư và tài trợ, công ty cần phải duy trì một sự cân đối giữa nguồn vốn và nhu cầu vốn. Khi có sự thiếu hụt về nguồn vốn, thứ tự ưu tiên trước hết là rút vốn ra từ vốn luân chuyển ròng, sau đó là sử dụng các biện pháp tài trợ từ bên ngoài như tăng vốn bằng phát hành cổ phiếu và vay nợ. Việc sử dụng nguồn bên ngoài phải dựa trên sự cân nhắc với năng lực đi vay, năng lực trả nợ và điều kiện tài chính hiện tại của công ty vì những điều kiện và hiệu suất tài chính ảnh hưởng rất lớn đến năng lực thương lượng và chi phí tài trợ. Tất nhiên, các biện pháp tài trợ phải nằm trong khuôn khổ các chính sách tài chính đã được vạch ra.

Vấn đề quan trọng đặt ra đối với nhiệm vụ phối trí của kế hoạch đầu tư và tài trợ là điều tiết nguồn và sử dụng nguồn theo thời gian để đảm bảo sự cân đối và hiệu quả. Trong trường hợp có sự mất cân đối nghiêm trọng, cần phải xem xét lại các chương trình dự kiến trước đó.

Quy trình xây dựng kế hoạch đầu tư và tài trợ được biểu diễn trong hình 4.3:



Hình 4-3. Tiến trình xây dựng kế hoạch đầu tư và tài trợ

b - Các ngân sách hàng năm

Dự toán ngân sách được xây dựng hằng năm phản ánh các hoạt động trong năm dưới hình thái tiền tệ trên cơ sở các khoản thu và chi theo từng lĩnh vực và hoạt động. Có thể chia thành bốn

loại ngân sách hằng năm bao gồm:

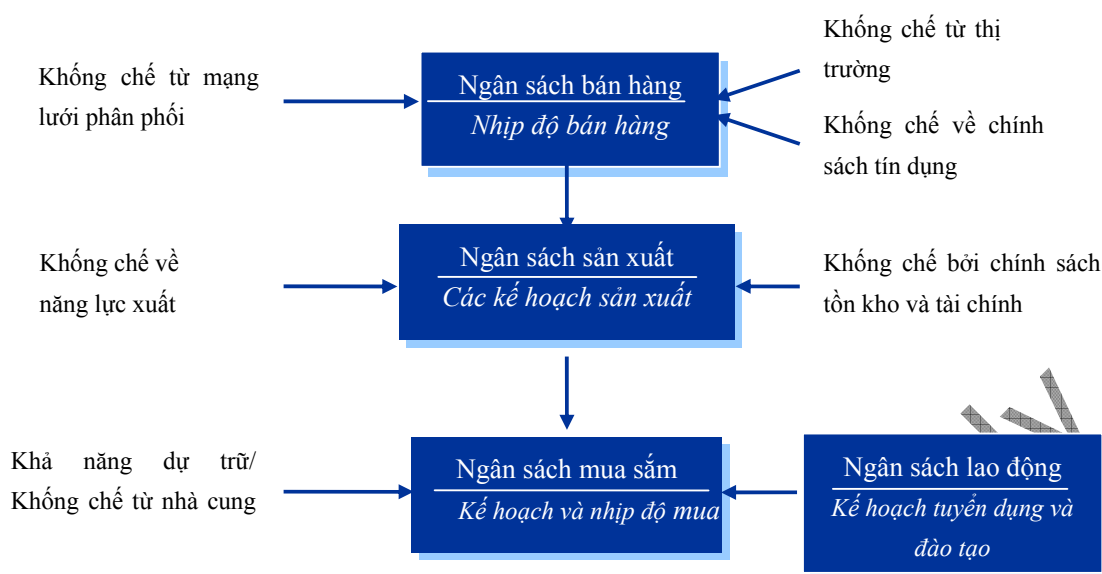
- Ngân sách đầu tư thể hiện hoạt động mua sắm đầu tư thiết bị trong năm. Ngân sách này thường là sự cụ thể hóa hoạt động đầu tư được thể hiện sẵn trong kế hoạch đầu tư và tài trợ.
- Ngân sách tài chính thể hiện các hoạt động liên quan đến việc tăng giảm vốn như vay, phát hành cổ phiếu, trả cổ tức hoặc hoàn vốn, mua lại cổ phiếu...
- Ngân sách kinh doanh là một bộ các ngân sách liên quan đến hoạt động kinh doanh hằng năm của doanh nghiệp. Đây là những bộ phận ngân sách rất quan trọng trong quá trình xây dựng kế hoạch tài chính của mỗi doanh nghiệp. Ngân sách kinh doanh có thể chia thành nhiều bộ phận ngân sách căn cứ vào các chức năng và có thể kết nối với nhau rất chặt chẽ. Bao gồm:
 - Ngân sách bán hàng: thể hiện những dự kiến về doanh thu phân theo khu vực, và sản phẩm dịch vụ, chi phí bán hàng: ngân sách này xây dựng trên cơ sở những dự đoán về thị trường, tình hình cạnh tranh, các chính sách bán hàng của doanh nghiệp và sự phát triển mạng lưới bán hàng. Ngân sách bán hàng còn thể hiện phần dự trữ cần thiết cho hoạt động bán hàng. Ngân sách này là cơ sở cho ngân sách hoạt động Marketing, ngân sách sản xuất, ngân sách nhân sự.
 - Ngân sách sản xuất xác định phần chi phí cần thiết cho các hoạt động nhằm đáp ứng nhu cầu và dự trữ.
- Ngân sách mua sắm phản ánh các chi tiêu cần thiết cho hoạt động mua sắm đáp ứng như cầu sản xuất và dự trữ.

Ngoài ra, còn có các ngân sách hoạt động khác như ngân sách quản lý, ngân sách nhân sự...

Việc xây dựng hệ thống các ngân sách này chịu sự khống chế bởi các yếu tố thuộc môi trường như cạnh tranh, thị trường, và các yếu tố thuộc về công ty như chính sách tín dụng, tồn kho, nhân sự...

- Ngân sách ngân quỹ là kết quả của các ngân sách trên, nó phản ánh luồng thu chi bằng tiền của công ty qua từng tháng trong năm. Đây là một công cụ không thể thiếu đối với nhà quản trị tài chính trong việc xác định nhu cầu vốn bằng tiền trong ngắn hạn để từ đó, lập kế hoạch tài trợ ngắn hạn. Khi việc lập ngân sách ngân quỹ được mở rộng để tính đến nhiều phương án kết quả, các nhà quản trị tài chính có thể đánh giá rủi ro kinh doanh và khả năng thanh toán của công ty và lập kế hoạch lẽ an toàn cho công ty. Nhà quản trị tài chính có thể điều chỉnh lớp đệm an toàn, sắp xếp lại cấu trúc kỳ hạn của các khoản nợ, sắp xếp hạn mức tín dụng với ngân hàng hay cả ba hoạt động trên.

Cuối cùng, từ các ngân sách trên, các nhà lập kế hoạch sẽ lập dự toán báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh và dự toán bảng cân đối kế toán.



Hình 4-4. Các không chế về ngân sách

4.1.4 Căn cứ lập kế hoạch

Kế hoạch tài chính như trên đề cập, vừa đặt ra mục tiêu, vừa là các kế hoạch biện pháp và đồng thời vừa có tính tổng hợp. Do đó, kế hoạch tài chính được xây dựng phải dựa trên các yếu tố sau đây:

- Kế hoạch mục tiêu trong năm của công ty,
- Các thông tin dự đoán từ các bộ phận Marketing và mua sắm,...
- Hệ thống các chính sách, hướng dẫn lập kế hoạch....
- Đặc điểm về dòng dịch chuyên tiền tệ của doanh nghiệp.

4.1.5 Các phương pháp lập kế hoạch tài chính

a - Đặc điểm của kế hoạch tài chính

Từ những thảo luận trên, chúng ta có thể rút ra những đặc điểm cơ bản của kế hoạch tài chính:

- Kế hoạch tài chính là sự phối trí tất cả các chương trình hành động của doanh nghiệp trong một khoảng thời gian trên cơ sở tiền tệ,
- Thông qua kế hoạch tài chính, người ta phân bổ và tìm kiếm các nguồn lực cho các chương trình,
- Kế hoạch tài chính thể hiện tổng hợp mục tiêu của các hoạt động của doanh nghiệp ở mỗi thời kỳ thông qua các chỉ tiêu như doanh số, lợi nhuận, tăng trưởng của tài sản...
- Kế hoạch tài chính như là biện pháp để thực hiện các mục tiêu.

Vì thế, việc lập các kế hoạch tài chính có thể thực hiện bằng cách tổng hợp các chương trình hay triển khai thực hiện các mục tiêu thông qua việc sử dụng nguồn lực trên phương diện tiền tệ hoặc cả hai. Về mặt phương pháp luận, chúng ta có thể thực hiện điều này bằng hai cách tiếp cận chủ yếu: quy nạp hay diễn giải.

b - Các phương pháp lập kế hoạch

Phương pháp quy nạp

Với giả thiết cho rằng kế hoạch tài chính là sự tổng hợp tất cả các chương trình hoạt động của từng bộ phận, từng cấp trong công ty, việc lập kế hoạch tài chính sẽ thể hiện từ dưới lên, trên cơ sở hệ thống các ngân sách bộ phận.

Phương pháp diễn giải

Phương pháp này cho rằng kế hoạch tài chính là sự chuẩn bị những điều kiện cho việc thực hiện mục tiêu. Vì vậy, việc lập kế hoạch tài chính xuất phát từ những mục tiêu tổng quát, ở cấp cao hay từ yêu cầu của các cổ đông, sau đó, cụ thể hoá thành những ngân sách ở các bộ phận nhằm thực hiện mục tiêu. Quá trình diễn giải này được kiểm tra lại trên cơ sở tính hợp lý và cân đối giữa các chương trình.

4.2 LẬP KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH THEO PHƯƠNG PHÁP QUY NẠP

Một khi bạn đã tinh thông với các dòng dịch chuyển tài chính, mối quan hệ giữa các hoạt động, các bộ phận trên cơ sở tài chính, bạn có thể dễ dàng lập kế hoạch, phối trí tất cả các hoạt động và các ngân sách được lập trong tổ chức vào một bức tranh tổng thể - hệ thống kế hoạch tài chính hàng năm của công ty.

4.2.1 Tiến trình lập kế hoạch

Tiến trình lập ngân sách có thể có nhiều cấp độ, đó có thể là quy trình không chính thức đối với các công ty nhỏ và có thể là một thủ tục chi tiết mất nhiều thời gian đối với của các công ty lớn. Tuy nhiên, dù ở cấp độ nào thì đặc điểm chính của quy trình này là sự định hướng và phối hợp trong quá trình lập ngân sách.

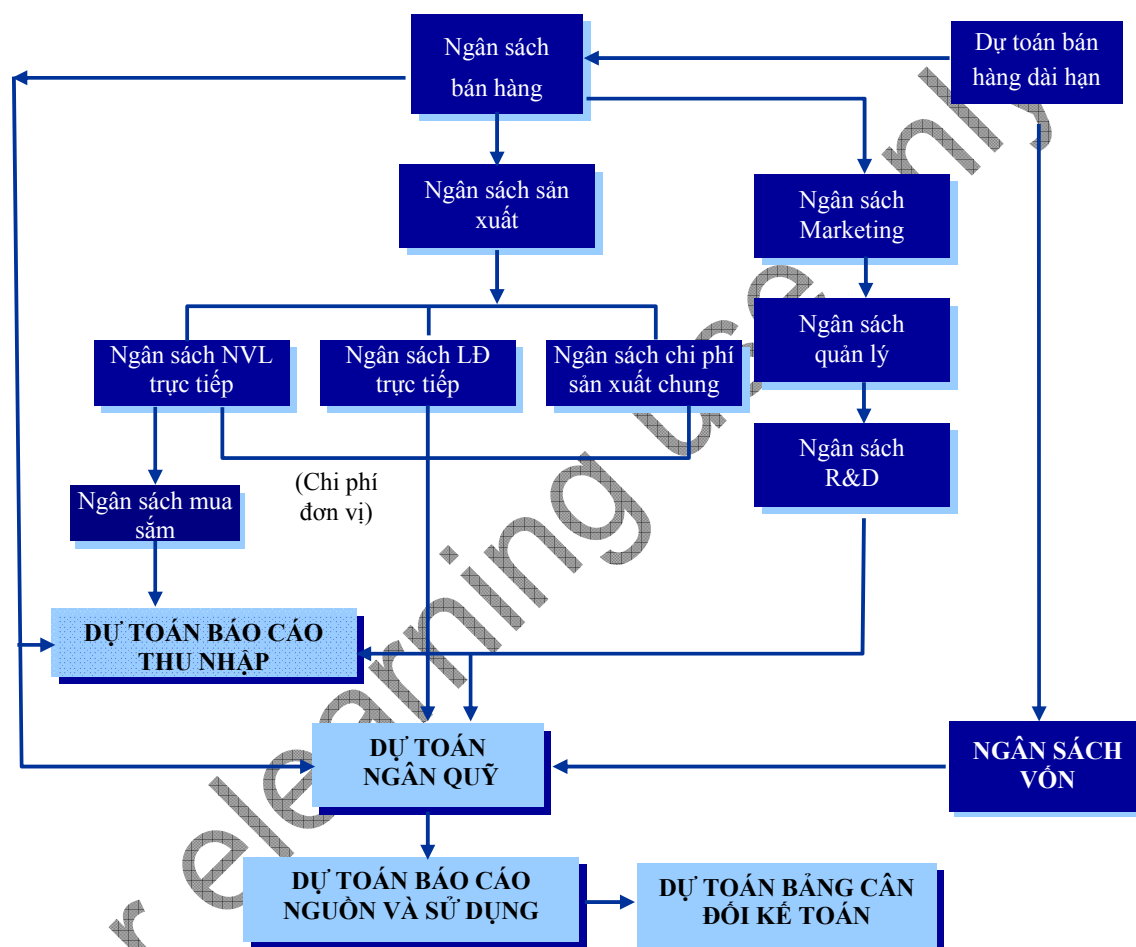
a - Quản lý và phối hợp trong tiến trình lập kế hoạch

Mỗi tổ chức phải có một người chịu trách nhiệm trong việc định hướng và kết hợp toàn bộ hoạt động lập ngân sách. Nhà quản lý ngân sách này thường là kế toán trưởng hoặc là người chuyên báo cáo cho kế toán trưởng. Nhà quản lý ngân sách, làm việc dưới sự quản lý của hội đồng ngân sách. Hội đồng ngân sách có trách nhiệm xem lại ngân sách, đưa ra các định hướng về chính sách, các mục tiêu ngân sách và giám sát hiệu quả thực tế của tổ chức. Hội đồng ngân sách cũng có trách nhiệm đảm bảo cho ngân sách được kết nối với kế hoạch chiến lược của tổ chức. Giám đốc sẽ lựa chọn các thành viên của hội đồng và họ thường là giám đốc, phó giám đốc tài chính, kế toán trưởng.

b - Các loại ngân sách

Khi nói đến ngân sách của công ty nghĩa là nói đến kế hoạch tài chính. Kế hoạch tài chính là một kế hoạch cụ thể tổng hợp từ nhiều ngân sách hoạt động và ngân sách bộ phận. Kế hoạch tài chính có thể được chia thành các ngân sách hoạt động và ngân sách tài chính. Các ngân sách hoạt động liên quan đến các hoạt động tạo ra thu nhập cho công ty như bán hàng, sản xuất, mua sắm... Sản phẩm cuối cùng của các ngân sách hoạt động là dự toán báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh. Các kế hoạch tài chính liên quan đến các dòng tiền vào và dòng tiền ra và liên quan đến vị thế tài chính. Tình hình xuất nhập quỹ dự kiến được trình bày chi tiết

trong ngân sách ngân quỹ, báo cáo nguồn và sử dụng và cuối cùng, vị thế tài chính dự kiến vào cuối thời kỳ lập kế hoạch được trình bày trong dự toán bảng cân đối kế toán. Hình 4.5 minh họa các bộ phận cấu thành của bộ kế hoạch tài chính. Kế hoạch tài chính thường được xây dựng cho một năm theo năm tài chính. Các ngân sách hằng năm có thể được chia thành ngân sách hằng quý hay hằng tháng. Việc sử dụng thời kỳ ngắn hơn cho phép các nhà quản trị so sánh dữ liệu thực tế với kế hoạch thường xuyên hơn và từ đó có thể đưa ra những điều chỉnh kịp thời. Với ngân sách hằng tháng, tiến trình hoạt động có thể được kiểm tra thường xuyên hơn nên giảm được nhiều rủi ro hơn.



Hình 4-5. Các bộ phận cấu thành của bộ kế hoạch tài chính

Hầu hết các tổ chức đều dành nhiều thời gian cho việc xây dựng ngân sách cho năm sau, nhiều lúc mất từ bốn đến năm tháng. Tuy nhiên, một số tổ chức xây dựng triết lý lập ngân sách liên tục. Ngân sách liên tục là một ngân sách 12 tháng. Khi hết một tháng trong ngân sách, tháng tiếp theo lại được bổ sung để công ty luôn duy trì một kế hoạch 12 tháng. Lập ngân sách liên tục đảm bảo thúc đẩy các nhà quản trị lập kế hoạch liên tục.

Tương tự như ngân sách liên tục là ngân sách cập nhật thường xuyên. Mục tiêu của ngân sách này không phải là để họ luôn có mười hai tháng thông tin ngân sách mà thay vì thế, họ cập nhật kế hoạch tài chính trong từng tháng khi có thông tin mới. Chẳng hạn như công ty CE áp dụng chính sách lập kế hoạch tài chính theo phương pháp cập nhật liên tục. Cứ đến mùa

thu, CE lại xây dựng ngân sách cho năm đến. Vào tháng Một của năm mới, ngân sách được chuyển sang dự báo liên tục. Điều này có nghĩa là vào cuối mỗi tháng, CE công bố các kết quả của 12 tháng trước và bảng dự toán cho các tháng còn lại trong năm. Với hệ thống này, ngân sách được cập nhật liên tục trong năm.

Thất bại trong việc lập kế hoạch tài chính, dù chính thức hay không đều có thể dẫn đến hậu quả khôn lường trong tài chính. Các nhà quản trị doanh nghiệp cho dù là lớn hay nhỏ đều phải biết năng lực của họ và có kế hoạch chi tiết về việc sử dụng các nguồn lực của công ty. Việc lập kế hoạch cẩn thận là vấn đề sống còn đối với sức khỏe tài chính hay nói cách khác là sự tồn tại của doanh nghiệp.

4.2.2 Thu thập thông tin lập ngân sách

Vào giai đoạn đầu của tiến trình hoạch định ngân sách, giám đốc ngân sách sẽ thông báo cho tất cả các bộ phận trong công ty về nhu cầu thu thập thông tin cho việc lập ngân sách. Dữ liệu sử dụng để lập ngân sách được thu thập từ nhiều nguồn khác nhau, trong đó, dữ liệu quá khứ chỉ là một nguồn. Chẳng hạn như chi phí nguyên vật liệu trực tiếp của năm trước có thể giúp cho nhà quản trị sản xuất biết được phần nào thông tin về chi phí nguyên vật liệu của năm đến. Tuy nhiên, dữ liệu lịch sử không thôi vẫn chưa đủ để phản ánh kế hoạch trong tương lai.

a - Dự đoán doanh thu

Dự đoán doanh thu là cơ sở để lập ngân sách bán hàng. Sau đó, từ ngân sách bán hàng, các bộ phận liên quan mới có thể lập các ngân sách hoạt động khác và lập các ngân sách tài chính. Do vậy, độ chính xác của doanh thu dự đoán ảnh hưởng rất lớn đến độ chính xác của bộ ngân sách.

Việc xây dựng doanh thu dự đoán thường là trách nhiệm của bộ phận Marketing. Thông tin dự đoán này có thể dựa vào phân tích bên trong, phân tích bên ngoài hoặc cả hai.

Với cách tiếp cận bên trong, giám đốc bán hàng yêu cầu các nhân viên bán hàng báo cáo doanh thu dự đoán cho thời kỳ đến. Các nhà quản trị bán hàng cung cấp các thông tin dự đoán này và tổng hợp chúng vào trong bảng dự đoán doanh thu cho từng nhóm sản phẩm. Các dự đoán của các nhóm sản phẩm được kết hợp lại để lập nên một bảng dự toán doanh thu cho toàn công ty. Tuy nhiên, dự đoán theo cách tiếp cận nội bộ có thể dẫn đến khả năng nhìn nhận vấn đề một cách thiên cận. Người lập kế hoạch có thể nhìn nhận quá lạc quan về các xu hướng chính trong nền kinh tế và trong ngành. Độ chính xác của dự đoán doanh thu có thể được cải thiện bằng cách xem xét nhiều nhân tố như môi trường kinh tế, cạnh tranh, chính sách quảng cáo, định giá... Đó chính là cách tiếp cận từ bên ngoài.

Với cách tiếp cận bên ngoài, các nhà phân tích dự đoán nền kinh tế và dự đoán doanh thu của ngành trong các năm đến. Họ có thể sử dụng phân tích hồi quy để dự đoán mối quan hệ giữa doanh thu ngành và nền kinh tế nói chung. Sau khi dự đoán sơ bộ về điều kiện kinh tế và doanh thu của ngành, bước tiếp theo là dự đoán thị phần của từng sản phẩm, giá bán và mức độ chấp nhận sản phẩm của thị trường. Thông thường, các dự đoán này thường được kết hợp với dự đoán của các nhà quản trị Marketing mặc dù trách nhiệm cuối cùng sẽ thuộc về bộ phận chuyên trách về công tác dự đoán. Từ các thông tin này, họ sẽ xây dựng dự đoán doanh thu bên ngoài.

Khi kết quả dự đoán doanh thu bên trong khác với dự đoán từ bên ngoài, họ tiến hành điều

chính để có sự thống nhất. Kinh nghiệm quá khứ sẽ cho biết loại dự đoán nào thường chính xác hơn. Nhìn chung, nên sử dụng dự đoán bên ngoài như là một cơ sở và điều chỉnh kết quả này theo dự đoán nội bộ để đưa ra kết quả dự đoán cuối cùng. Rốt cục, dự đoán doanh thu dựa trên cả phân tích bên trong và bên ngoài thường chính xác hơn so với dự đoán chỉ dựa vào bên trong hoặc bên ngoài. Dự đoán nên dựa vào nhu cầu dự kiến chứ không nên điều chỉnh theo khả năng từ bên trong, chẳng hạn như dựa vào công suất máy móc. Ngoài ra, một số công ty hỗ trợ cho bộ phận Marketing trong việc dự đoán bằng các cách tiếp cận chính thức khác như phân tích chuỗi thời gian, phân tích tương quan, mô hình toán kinh tế.

b - Dự đoán các biến số khác

Ngoài doanh số, các khoản mục chi phí liên quan đến tiền mặt cũng rất quan trọng. Có thể sử dụng các nhân tố đã xem xét khi dự đoán doanh thu để dự đoán chi phí. Ở đây, số liệu lịch sử có thể là giá trị thực. Các nhà quản trị có thể điều chỉnh các số liệu quá khứ dựa trên hiểu biết của họ về các sự kiện sắp xảy ra. Chẳng hạn, trong một hợp đồng lao động, ngoài tiền lương còn nhiều rủi ro có thể xảy ra (tất nhiên, nếu hợp đồng hết hạn, rủi ro sẽ hết.) Các bộ phận mua hàng có thể có những nhận định về biến động giá mua nguyên vật liệu. Chi phí chung nên được tách nhỏ ra thành các chi phí cấu thành và có thể dự đoán các yếu tố này bằng cách sử dụng các dữ liệu quá khứ và các số liệu lạm phát tương ứng.

4.2.3 Xây dựng các ngân sách hoạt động

Phần đầu của kế hoạch tài chính và cũng là phần chiếm nhiều thời gian của các nhà quản trị nhất là ngân sách hoạt động. Ngân sách hoạt động bao gồm một loạt các chương trình cho các thời kì hoạt động, và cuối cùng là dự toán báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh. Ngân sách hoạt động bao gồm các ngân sách cấu thành sau đây:

1. Ngân sách bán hàng
2. Ngân sách sản xuất bao gồm bốn ngân sách:
 - a. Kế hoạch sản lượng
 - b. Ngân sách nguyên vật liệu trực tiếp
 - c. Ngân sách lao động trực tiếp
 - d. Ngân sách chi phí chung
3. Ngân sách mua sắm
4. Các ngân sách khác:
 - a. Ngân sách Marketing
 - b. Ngân sách nghiên cứu và phát triển (R&D)
 - c. Ngân sách chi phí quản lý

Bạn có thể phải quay trở lại sơ đồ lập kế hoạch tài chính để xem cấu thành của ngân sách hoạt động được tích hợp vào trong bộ kế hoạch tài chính này như thế nào.

Với thông tin dự đoán về doanh thu, nhân viên tài chính sẽ lập ngân sách bán hàng dựa trên lượng sản phẩm tồn kho đầu kỳ và sản phẩm tồn kho cuối kỳ. Từ đó, với thông tin này, bộ phận sản xuất cũng xác định được nhu cầu sản xuất trong kỳ. Thông tin này được tập hợp

trong kế hoạch sản lượng của ngân sách sản xuất.

Từ kế hoạch sản lượng, bộ phận sản xuất xây dựng các ngân sách nguyên vật liệu sản xuất, ngân sách lao động trực tiếp và ngân sách sản xuất chung. Trong các ngân sách này, đầu vào nguyên vật liệu lại phụ thuộc vào lượng nguyên vật liệu và tồn kho sản phẩm dở dang đầu kỳ và cuối kỳ. Chênh lệch cuối kỳ và đầu kỳ cộng với nhu cầu cho sản xuất hình thành nên nhu cầu mua sắm trong kỳ.

Chúng ta cùng tiến hành xây dựng ngân sách cho công ty cổ phần Tiên Sa để tiến hành lập kế hoạch tài chính cho công ty thông qua việc xây dựng các ngân sách hoạt động. Công ty cổ phần Tiên Sa là một công ty chuyên sản xuất sơn. Để đơn giản, chúng ta xây dựng ngân sách cho công ty với giả thiết công ty chỉ sản xuất một loại sơn duy nhất.

a - Ngân sách bán hàng

Ngân sách bán hàng là dự đoán do hội đồng ngân sách duyệt, mô tả doanh thu dự đoán cho từng sản phẩm theo đơn vị sản phẩm và theo đơn vị tiền tệ.

Một công ty có thể chọn các kiểu dự đoán, các hệ thống, các cách phân loại khác nhau để lập dự toán doanh thu. Có thể phân loại ngân sách doanh thu của công ty theo các kiểu sau:

- sản phẩm hàng hóa
- khu vực địa lý
- khách hàng
- kênh phân phối
- thời hạn bán hàng
- ...

Các kiểu phân loại này giúp công ty quyết định cách thức dự toán sản lượng và doanh thu cũng như cách đo lường kết quả so với tiêu chuẩn. Tuy nhiên, trước khi đi vào dự đoán, người lập ngân sách phải xem xét các yếu tố sau:

- Tác động của điều kiện cạnh tranh lên giá bán, chi phí và sản lượng trong quá khứ và trong suốt thời kỳ lập kế hoạch.
- Các nhân tố kinh tế bên ngoài có thể ảnh hưởng đến doanh thu của sản phẩm hay của ngành, chẳng hạn như lạm phát, sự thay đổi về tình hình nhân khẩu học, tình hình chính trị quốc gia, khu vực hay địa phương và tỷ lệ thất nghiệp.
- Các nhân tố bên trong như chiến lược tăng trưởng trên các thị trường, chu kỳ sống của sản phẩm, các chính sách định giá và phân phối của ban giám đốc.
- Các chi phí dự kiến cho quảng cáo, xúc tiến bán và tác động của dự đoán lên doanh thu. Người lập kế hoạch nên hợp tác với phòng marketing để tiến hành dự đoán.

Các hình thức trình bày mà người lập kế hoạch chọn nên phù hợp với nhu cầu và kỳ vọng của công ty. Cấu trúc tổ chức cũng ảnh hưởng rất lớn đến việc lựa chọn hình thức lập ngân sách.

Bảng 4-1. Ngân sách bán hàng của Công ty cổ phần Tiên Sa năm 20X6

NGÂN SÁCH BÁN HÀNG								
	Tháng 10	Tháng 11	Tháng 12	Tháng 1	Tháng 2	Tháng 3	Tháng 4	Tháng 5
Sản lượng bán	300	350	380	400	390	370	260	350
Hàng tồn kho cuối kỳ			50	78	74	52	70	
Giá bán	120000	120000	120000	120000	120000	120000	120000	120000
Doanh thu	36	42	45,6	48	46,8	44,4	31,2	
Lương nhân viên								
- Lương Cố định	3	3	3	3	3	3	3	3
- Lương theo doanh số	1,8	2,1	2,28	2,4	2,34	2,22	1,56	
Tổng lương	4,8	5,1	5,28	5,4	5,34	5,22	4,56	
Tổng chi phí bán hàng	4,8	5,1	5,28	5,4	5,34	5,22	4,56	

Bảng 4.1 minh họa ngân sách bán hàng của Công ty cổ phần Tiên Sa với sản phẩm sơn (đối với công ty có nhiều sản phẩm, ngân sách bán hàng phản ánh doanh thu của từng sản phẩm theo đơn vị và tổng doanh thu theo từng thời kỳ.) Ngân sách bán hàng cho thấy sản lượng bán của Công ty cổ phần Tiên Sa biến động theo mùa và giá bán không thay đổi trong suốt thời kỳ lập kế hoạch.

Ngoài ra, ngân sách này còn biểu diễn chi phí cho hoạt động bán hàng chẳng hạn như chi phí hoa hồng, chi phí vận chuyển và công cụ dụng cụ, chi phí phát triển mạng lưới bán hàng... Các chi phí này có thể là chi phí cố định và cũng có thể là chi phí biến đổi theo đơn vị sản phẩm. Đối với Công ty cổ phần Tiên Sa, chi phí cho hoạt động bán hàng bao gồm lương cố định và lương biến đổi theo doanh số. Chi phí lương cố định cho bộ phận bán hàng mỗi tháng là 3 triệu đồng, lương biến đổi theo doanh số bằng 5 % doanh số.

b - Ngân sách sản xuất

Ngân sách sản xuất bao gồm năm ngân sách liên quan là kế hoạch sản lượng, ngân sách lao động trực tiếp, ngân sách nguyên vật liệu trực tiếp, ngân sách chi phí sản xuất chung. Để đơn giản, chúng ta tập hợp các ngân sách này vào trong kế hoạch 2.

Kế hoạch sản lượng

Kế hoạch sản lượng xác định phải sản xuất sản phẩm nào, bao nhiêu và khi nào. Thông tin này dựa vào thông tin lượng bán dự đoán từ ngân sách bán hàng. Ngân sách sản xuất xem xét số lượng tồn kho hiện tại, mức tồn kho sản phẩm hoàn thành cuối kỳ dự kiến và mức độ hư hỏng, mất mát dự kiến. Người lập kế hoạch sử dụng thông tin này để xác định số lượng đơn vị đưa vào sản xuất. Nguyên vật liệu cần phải mua để sản xuất phải được tổng hợp để xác định nhu cầu nguyên vật liệu. Ngân sách sản xuất cho biết cần phải có bao nhiêu kilogram nguyên vật liệu để đáp ứng nhu cầu bán hàng cho từng tháng. Nếu không có tồn kho, số đơn vị phải sản xuất sẽ bằng đúng với số lượng hàng bán trong kỳ. Chẳng hạn như các công ty áp dụng chiến lược sản xuất đúng thời hạn (JIT), số đơn vị hàng bán bằng số đơn vị sản xuất vì khi có đơn đặt hàng thì công ty mới tiến hành sản xuất.

Đối với Công ty cổ phần Tiên Sa, chúng ta giả thiết chỉ có một sản phẩm và chỉ có một loại nguyên vật liệu duy nhất là bột sơn nên kế hoạch sản lượng sản xuất khá đơn giản. Để đảm bảo hoạt động bán hàng được liên tục, công ty phải duy trì một mức tồn kho an toàn vào

cuối kỳ. Chính sách tồn kho của Công ty cổ phần Tiên Sa yêu cầu mức tồn kho sản phẩm hoàn thành cuối mỗi tháng bằng 20 phần trăm sản lượng của tháng sau. Hàng tồn kho sản phẩm hoàn thành cuối kỳ của năm trước còn lại là 50 đơn vị. Lưu ý đối với những tháng mà tồn kho đầu kỳ lớn hơn mức sản xuất cộng tồn kho cuối kỳ dự kiến thì mức tồn kho cuối kỳ thực tế sẽ lớn hơn mức tồn kho dự kiến.

Để xác định số lượng cần sản xuất trong kỳ, chúng ta phải biết cả lượng bán, số lượng tồn kho sản phẩm hoàn thành đầu kỳ cũng như mức tồn kho dự kiến cuối kỳ.

$$\text{Số đơn vị sản xuất} = \text{Lượng bán} + \text{Hàng tồn kho cuối kỳ dự kiến} - \text{Hàng tồn kho đầu kỳ}$$

Với mức sản xuất dự kiến trong kỳ, chúng ta tiếp tục xác định chi phí nguyên vật liệu trực tiếp, chi phí lao động trực tiếp và chi phí lương cho bộ phận sản xuất.

Để xác định chi phí nguyên vật liệu trực tiếp, chúng ta xác định nhu cầu nguyên vật liệu cần thiết để sản xuất một sản phẩm cụ thể căn cứ vào sản lượng sản xuất, định mức tiêu hao nguyên vật liệu, và đơn giá nguyên vật liệu. Chẳng hạn như với Công ty cổ phần Tiên Sa, định mức một đơn vị sản phẩm cần 2,5 đơn vị nguyên vật liệu. Số đơn vị nguyên vật liệu cần cho từng sản phẩm được tính bằng cách nhân định mức nguyên vật liệu thô với số sản phẩm dự kiến. Số nguyên vật liệu thô này sau đó được nhân với chi phí đơn vị để xác định tổng chi phí nguyên vật liệu trực tiếp. Bộ phận mua hàng của Công ty cổ phần Tiên Sa dự đoán đơn nguyên vật liệu trong năm đến là 10 nghìn đồng.

Tiếp theo, chúng ta xác định chi phí lao động trực tiếp trong từng thời kỳ. Từng sản phẩm và tất cả các bộ phận liên quan đến hoạt động sản xuất đều được tập hợp để xác định tổng số giờ lao động trực tiếp. Người ta thường dựa vào dữ liệu quá khứ để dự đoán số giờ tiêu chuẩn. Giả sử bộ phận lao động trực tiếp làm việc hiệu quả, tỷ lệ này sẽ không thay đổi với công nghệ hiện tại. Quan hệ này chỉ thay đổi khi công ty áp dụng một cách tiếp cận mới trong sản xuất. Tương tự như với cách tính nguyên vật liệu trực tiếp, chúng ta xác định chi phí lao động trực tiếp. Định mức số giờ lao động trực tiếp trên mỗi đơn vị sản phẩm của Công ty cổ phần Tiên Sa là 4 giờ lao động và chi phí mỗi giờ lao động là 4.200 đồng một giờ.

Cuối cùng, trong ngân sách sản xuất, chúng ta còn thể hiện chi phí lương cho bộ phận quản lý. Lương cho bộ phận quản lý sản xuất của công ty cổ phần Tiên Sa là 1,5 triệu đồng mỗi tháng.

Bảng 4-2. Ngân sách sản xuất của Công ty cổ phần Tiên Sa năm 20X6

NGÂN SÁCH SẢN XUẤT								
	Tháng 10	Tháng 11	Tháng 12	Tháng 1	Tháng 2	Tháng 3	Tháng 4	Tháng 5
Hàng tồn kho cuối kỳ			50	78	74	52	70	
Sản lượng sản xuất				428	386	348	278	280
NVL dùng vào sản xuất				1070	965	870	695	700
Chi phí NVL trực tiếp				10,7	9,65	8,7	6,95	
Số giờ trực tiếp				1712	1544	1392	1112	
Chi phí nhân công trực tiếp				7,19	6,48	5,85	4,67	
Lương quản lý				1,5	1,5	1,5	1,5	

Ngân sách mua sắm nguyên vật liệu

Lượng nguyên vật liệu sản xuất trong ngân sách nguyên vật liệu trực tiếp là cơ sở để lập ngân sách mua sắm nguyên vật liệu.

Khối lượng mua = Lượng NVLTT sử dụng trong kỳ + Hàng tồn kho NVLTT cần thiết cuối kỳ - Hàng tồn kho NVLTT đầu kỳ

Lượng nguyên vật liệu trực tiếp mua sắm được xác định dựa trên chính sách tồn kho của công ty. Công ty cổ phần Tiên Sa duy trì mức tồn kho nguyên vật liệu cuối mỗi tháng bằng 12 ngày sản xuất của tháng sau. Hàng tồn kho nguyên vật liệu cuối năm trước là 500 đơn vị. Ngân sách mua sắm nguyên vật liệu của công ty cổ phần Tiên Sa được trình bày trong bảng 4.3. Để đơn giản, toàn bộ nguyên vật liệu thô được sử dụng chung (nghĩa là xem như chỉ có một loại nguyên vật liệu). Trên thực tế, với mỗi loại vật liệu thô, phải có một kế hoạch riêng.

Bảng 4-3. Ngân sách mua sắm nguyên vật liệu của Công ty cổ phần Tiên Sa

NGÂN SÁCH MUA SẮM								
	Tháng 10	Tháng 11	Tháng 12	Tháng 1	Tháng 2	Tháng 3	Tháng 4	Tháng 5
Hàng tồn kho NVL			500	386	348	278	280	
Lượng NVL mua sắm trong kỳ				956	927	800		
Chi phí mua sắm NVL		7,5	11,5	9,56	9,27	8		

c - Các ngân sách hoạt động khác

Ngoài bộ phận sản xuất, tất cả các bộ phận khác trong công ty cũng lập ngân sách cho bộ phận của mình. Các ngân sách này bao gồm ngân sách marketing, ngân sách quản lí, ngân sách nghiên cứu và phát triển...

Ngân sách Marketing

Với doanh thu dự đoán, bộ phận Marketing sẽ lập ngân sách marketing dựa vào chương trình Marketing của năm đến. Ngân sách này bao gồm toàn bộ các chi phí cho hoạt động Marketing như chi phí tiền lương cho bộ phận Marketing, chi phí quảng cáo, tiếp thị. Các nhân tố cần quan tâm khi xây dựng ngân sách này:

- Doanh thu của năm trước,
- Tập hợp của doanh thu và sản lượng kỳ vọng,
- Quan hệ giữa chi phí trên tổng doanh thu của năm trước,
- Phân tích kết quả truyền thông từ kết quả dự đoán của năm trước.

Ngân sách nghiên cứu và phát triển

Các dự án nghiên cứu và phát triển tạo ra sự tăng trưởng và thu nhập cho tổ chức. Thông qua đó mà các kỹ thuật mới, sản phẩm mới và các ý tưởng mới lại tiếp tục tạo nên tương lai cho công ty. Để dự đoán ngân sách cho các hoạt động nghiên cứu và phát triển, cần phải dựa trên nhiều thông tin, chẳng hạn như:

- Tỷ lệ phần trăm trên doanh thu dự đoán của năm đến,
- Tỷ lệ phần trăm của lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh trước chi phí R&D,

- Tỷ lệ phần trăm của lợi nhuận sau thuế TNDN,
- Chi phí đã điều chỉnh của năm trước,
- Chi phí cố định trên mỗi đơn vị bán.....

Chi phí dự toán cho R&D có thể chia thành ba nhóm bao gồm lương, vật liệu và công cụ, các chi phí trực tiếp khác.

Ngân sách quản lý

Cũng như ngân sách R&D và ngân sách marketing, ngân sách chi phí quản lý bao gồm chi phí dự đoán cho toàn bộ việc tổ chức và vận hành doanh nghiệp. Có ba nhân tố tác động đến nội dung của ngân sách quản lý là nội dung của ngành, giai đoạn phát triển của công ty và cấu trúc tổ chức. Hầu hết các chi phí quản lý đều cố định theo doanh thu. Ngân sách này bao gồm lương, chi phí luật pháp và chi phí kiểm toán...

Ngân sách chi phí quản lý của Công ty cổ phần Tiên Sa được trình bày trong bảng 4.4.

Bảng 4-4. Ngân sách quản lý của Công ty cổ phần Tiên Sa năm 20X6

NGÂN SÁCH QUẢN LÝ								
	Tháng 10	Tháng 11	Tháng 12	Tháng 1	Tháng 2	Tháng 3	Tháng 4	Tháng 5
Thuê văn phòng				2	2	2	2	
Lương quản lý				1,5	1,5	1,5	1,5	
Tổng cộng				3,5	3,5	3,5		

4.2.4 Xây dựng các ngân sách tài chính

Các ngân sách còn lại trong bộ kế hoạch tài chính là các ngân sách tài chính. Các ngân sách tài chính chủ yếu thường bao gồm ngân sách ngân quỹ, dự toán báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh, dự toán bảng cân đối kế toán, dự toán báo cáo luân chuyển tiền tệ và ngân sách vốn.

Trong khi bộ kế hoạch tài chính là kế hoạch cho một năm thì ngân sách vốn là một kế hoạch tài chính biểu diễn hoạt động đầu tư vào các tài sản dài hạn dự kiến trong nhiều năm. Việc ra quyết định liên quan đến đầu tư sẽ được bàn đến trong chương 6 và chi tiết về dự toán báo cáo luân chuyển tiền tệ có lẽ để lại cho một môn học khác. Như vậy, trong phần này, chúng ta nghiên cứu cách thức lập ngân sách ngân quỹ, dự toán báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh và dự toán bảng cân đối kế toán.

a - Ngân sách ngân quỹ

Định nghĩa

Ngân sách ngân sách ngân quỹ là một kế hoạch chi tiết biểu diễn tất cả các dòng tiền vào và dòng tiền ra dự đoán của công ty trong một thời kỳ trên cơ sở tiền mặt.

Việc theo dõi dòng ngân quỹ vô cùng quan trọng trong quản lý một doanh nghiệp. Thực tế, có nhiều công ty thành công trong hoạt động sản xuất và tiêu thụ sản phẩm nhưng lại dễ thất bại vì những vấn đề liên quan đến dòng tiền vào và dòng tiền ra. Khi biết thời gian có thể xảy ra tình trạng thiếu hụt hay dư thừa tiền mặt, nhà quản trị có thể lập kế hoạch vay tiền khi cần và trả nợ trong thời kỳ dư thừa tiền mặt. Ngoài ra, trong điều kiện cần thiết và nếu được

sự chấp thuận của công ty, các nhân viên ngân hàng sử dụng ngân sách ngân quỹ để kiểm soát nhu cầu tiền mặt cũng như khả năng trả nợ của công ty. Vì dòng ngân quỹ như là huyết mạch của tổ chức nên ngân sách ngân quỹ là một trong những ngân sách quan trọng nhất trong bộ kế hoạch tài chính.

Ngân sách ngân quỹ trả lời các câu hỏi: Kế hoạch hoạt động có khả thi về mặt tài chính hay không? Có đủ vốn vào thời điểm cần vốn hay không? Nếu không, cần phải vay bao nhiêu? Hoạt động của công ty có khả năng thu đủ ngân quỹ cần thiết để hoàn lại vốn vay hay không?

Mỗi tổ chức phải cung cấp ngân quỹ cần thiết trong ngắn hạn và dài hạn để đảm bảo cho công ty hoạt động suôn sẻ và có đủ ngân quỹ để đáp ứng các khoản nợ bằng tiền ở hiện tại và trong tương lai.

Tầm quan trọng của ngân sách ngân quỹ

Ngân sách ngân quỹ rất cần thiết vì nhiều nguyên nhân. Các nguyên nhân dưới đây chỉ rõ tầm quan trọng của việc lập ngân sách ngân quỹ. Các vấn đề này có thể không đúng cho công ty mới thành lập mà thường chỉ áp dụng cho một thời kỳ nào đó của công ty.

Mở rộng quy mô

Một công ty mở rộng về quy mô đòi hỏi phải có nhiều tiền mặt. Nhu cầu tiền mặt để đáp ứng cho mục tiêu mở rộng đóng một vai trò quan trọng trong các thời kỳ trong tương lai. Để chỉ rõ cần bao nhiêu tiền mặt tại một thời kỳ nhất định nào đó, cần phải có dự toán ngân quỹ.

Kiểm soát hoạt động

Ngân sách ngân quỹ sẽ giúp bạn thiết lập các cơ chế kiểm soát tập trung trong đó xác định số tiền sẵn có trong hệ thống, cho biết số tiền và thời điểm cần thêm tiền mặt, và dự đoán thời gian của các khoản thu và chi ngân quỹ.

Thanh toán

Ngân sách ngân quỹ nêu rõ các khoản trả dự kiến, bao gồm trả lãi, thưởng, trả cho nhà cung cấp và thanh toán cổ tức. Ngân sách ngân quỹ cho biết khi nào phải thực hiện các khoản thanh toán này và có đủ ngân quỹ để thanh toán hay không. Thông tin này có thể đóng vai trò như một công cụ có giá trị để tránh tình trạng thiếu hụt ngân quỹ tạm thời bằng cách dịch chuyển ngân quỹ tạm thời để đáp ứng các nhu cầu trả nợ hiện tại.

Đầu tư

Ngân sách ngân quỹ cho biết có bao nhiêu tiền mặt dư thừa có thể sử dụng để đầu tư vào các chứng khoán ngắn hạn tại một thời điểm nào đó. Các chứng khoán ngắn hạn thường đem lại tiền lãi ngắn hạn cao nên có thể sử dụng để đem lại thu nhập tăng thêm cho công ty như là một phần trong chương trình quản trị tiền mặt.

Vay vốn

Theo thời gian, việc thiếu tiền mặt sẽ dẫn đến tăng nhu cầu vốn luân chuyển. Chẳng hạn, tính mùa vụ có thể gây ra sự thiếu hụt tiền mặt tạm thời. Vì thế, công ty có thể phải vay tiền để đáp ứng các nhu cầu tiền mặt do sự hình thành vốn luân chuyển như khoản phải thu và tồn kho. Tính không theo quy luật này của ngân quỹ là bản chất của các hoạt động kinh doanh.

Đòi hỏi từ phía các tổ chức cho vay

Các tổ chức tín dụng thường yêu cầu công ty lập ngân sách ngân quỹ để đáp ứng yêu cầu cho vay của họ. Điều này buộc các tổ chức cho vay xác định nhu cầu của khách hàng cũng như khả năng trả nợ của họ. Ngân sách ngân quỹ là một yếu tố sống còn trong hoạt động của một công ty như các báo cáo tài chính.

Nội dung và cấu thành của ngân sách ngân quỹ

Quá trình xây dựng ngân sách ngân quỹ biểu diễn trong hình 4.7.

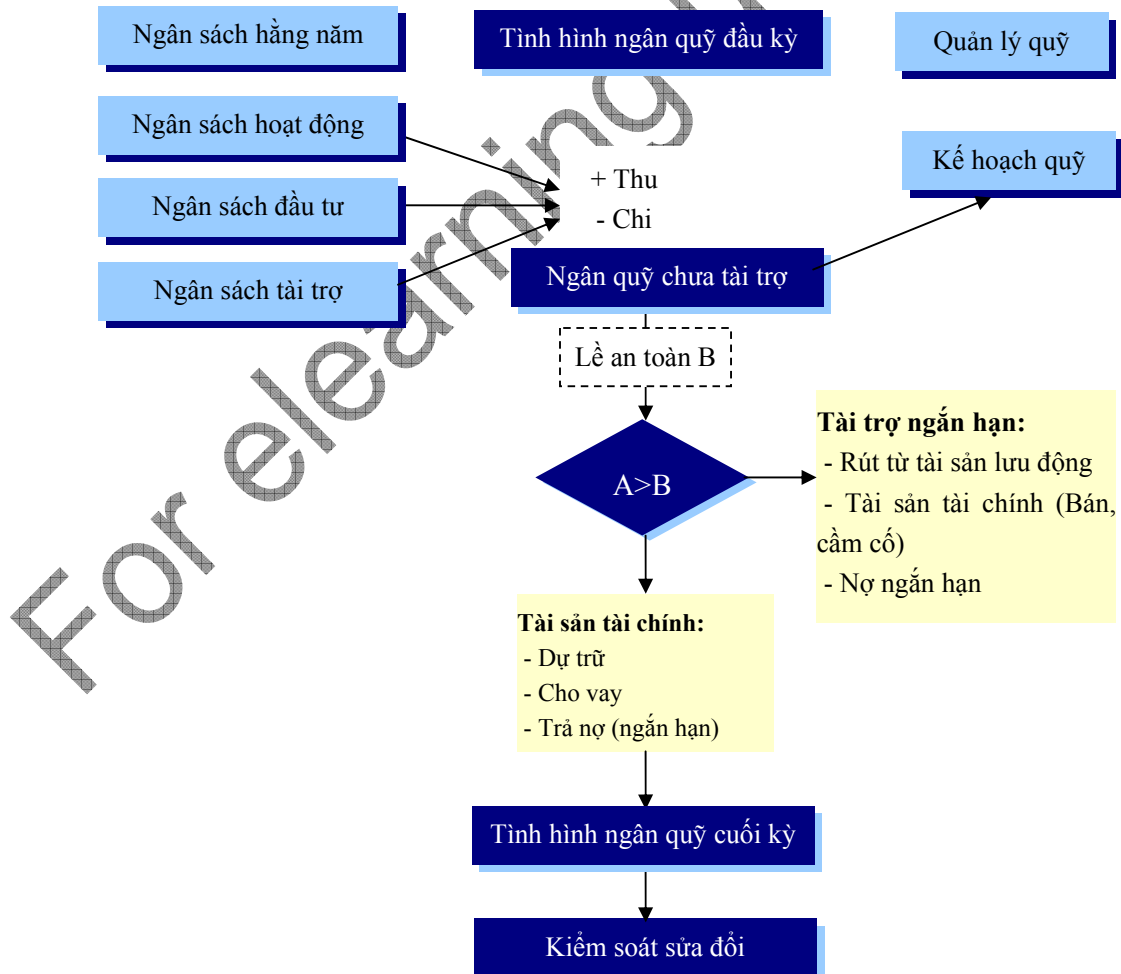
Ngân sách ngân quỹ gồm ba nội dung chính sau đây:

1. Đặc điểm chính của ngân sách ngân quỹ là chỉ liên quan đến tiền mặt sử dụng. Ngân sách ngân quỹ không bao gồm các khoản mục không phải là tiền mặt.

2. Thời gian dòng tiền ra và dòng tiền vào

- Thời kỳ: theo tháng hay theo quý
- Khi nào, để làm gì và bao nhiêu.

3. Ngân sách ngân quỹ không thay thế các ngân quỹ khác mà toàn bộ các ngân sách và thông tin ghi sổ có thể được sử dụng để lập ngân sách.



Hình 4-6. Sơ đồ lập ngân sách ngân quỹ

Các khoản thu và chi

Ngân sách thu và chi tiền mặt thường được áp dụng cho các thời kỳ ngắn, chẳng hạn như ngày, tuần, tháng hoặc quý. Nó cho phép công ty dự toán các dòng tiền vào và dòng tiền ra, hay các khoản thu và chi trong những thời kỳ tương lai gần. Các dữ liệu này thường rút ra từ các cấu trúc trong quá khứ, chẳng hạn như các cấu trúc cho biết cách thức thu hồi nợ và những thời kì mà chi phí thường phát sinh.

Công ty nào không có dữ liệu quá khứ thì phải sử dụng thông tin dự đoán. Tuy nhiên, có một số nguồn có thể cung cấp dữ liệu có giá trị cho quá trình dự đoán. Chẳng hạn như các nhà tư vấn thị trường, cơ quan thống kê, các tổ chức thương mại, trường đại học, thư viện, cơ quan tổ chức chính quyền địa phương có thể cung cấp dữ liệu giúp dự đoán thị trường tiềm năng và các khoản thu cuối cùng mà bạn có thể có trong suốt thời kỳ dự đoán.

Xác định các khoản thu bằng tiền mặt

Các khoản thu tiền mặt dự kiến bao gồm tất cả các nguồn tiền trong thời kỳ lập kế hoạch. Nguồn tiền mặt chủ yếu thu được là nguồn từ bán hàng. Vì phần lớn doanh thu là doanh thu tín dụng nên một trong những nhiệm vụ quan trọng của tổ chức là phải xác định cấu trúc thu hồi khoản phải thu.

Nếu xem xét cho năm hiện tại, công ty có thể sử dụng dữ liệu quá khứ để lập kế hoạch thu hồi khoản phải thu. Nói cách khác, công ty có thể xác định tỷ lệ phần trăm khoản phải thu thu hồi ngay trong tháng bán hàng và vào các tháng sau đó. Ngoài tiền thu từ bán tín dụng, các khoản tiền thu ngay, người lập kế hoạch phải ước lượng tiền mặt thu từ bán tài sản hay các khoản thu nhập khác.

Xác định các khoản chi bằng tiền mặt

Công ty cần phải dự đoán các khoản chi tiền mặt cho từng thời kỳ. Phần này bao gồm tất cả các khoản chi tiền mặt phát sinh trong kỳ. Có nhiều khoản chi giống nhau nhưng người lập kế hoạch vẫn phải cẩn thận kiểm tra độ chính xác của từng khoản chi từng thời kỳ và phản ánh những thay đổi có thể xảy ra trong từng con số dự đoán. Ngân sách chi tiền mặt cho biết các dự đoán về chi tiền mặt đối với những khoản như nguyên vật liệu, công cụ dụng cụ, cho vay, hoàn vốn, trả lương, cổ tức hay các chi phí ngoài dự kiến khác. Tất cả các khoản chi không dẫn đến việc chi tiền thực sự như khấu hao không được đưa vào danh sách này.

Cân đối thu chi là khoản chênh lệch giữa các khoản thu và các khoản chi trong kỳ. Ngân quỹ chưa kể tài trợ bằng cân đối thu chi cộng với số dư tiền mặt đầu kỳ. Số dư tiền mặt tối thiểu hay cũng là lẽ an toàn đơn giản là số tiền mặt ít nhất mà công ty muốn duy trì. Cũng như với tài khoản tiết kiệm cá nhân của bạn, bạn cần phải giữ ít nhất một khoản tiền mặt tối thiểu trong tài khoản vì khoản tiền tối thiểu này sẽ giúp bạn tránh được các chi phí dịch vụ hoặc cho phép bạn thực hiện được những khoản chi tiêu ngoài kế hoạch. Tương tự như thế, các công ty cũng cần phải có số dư tiền mặt tối thiểu. Khoản tiền này giữa các công ty thường không giống nhau và được xác định theo nhu cầu và chính sách riêng của từng công ty. Nếu số dư tiền mặt chưa kể tài trợ nhỏ hơn lẽ an toàn thì sẽ nảy sinh nguy cơ thiếu hụt tiền mặt. Trong tình huống này, họ có thể thực hiện các hành động như rút ngân quỹ từ tài sản ngắn hạn, cụ thể là thu tiền từ khách hàng nhanh hơn, giải phóng tồn kho..., hoặc là thanh lý những tài sản cố định không cần thiết và cuối cùng là vay ngắn hạn. Ngược lại, với tình huống dư thừa tiền

mặt (tiền mặt lớn hơn số dư tiền mặt tối thiểu), công ty có thể tăng mức dự trữ, cho vay hay đầu tư vào chứng khoán khả nhượng và cuối cùng là thanh toán các khoản nợ.

Phần tài trợ của ngân sách ngân quỹ bao gồm vay và trả nợ. Nếu ngân quỹ một thời kỳ nào đó bị thiếu hụt, phần tài trợ sẽ biểu diễn khoản tiền cần phải vay trong thời kỳ đó. Khi tiền mặt dư thừa, phần này biểu diễn các khoản trả nợ dự kiến bao gồm cả lãi vay.

Phần cuối cùng trong ngân sách ngân quỹ là số dư tiền mặt cuối kỳ dự kiến. Số dư tiền mặt cuối kỳ bằng ngân quỹ chưa kể tài trợ cộng số tiền vay trong kỳ trừ đi khoản trả lãi vay.

Xây dựng ngân sách ngân quỹ

Ngân sách ngân quỹ là tổng hợp của ngân sách thu tiền mặt và ngân sách chi tiền mặt. Ngân sách này cung cấp thêm dự đoán về số dư tiền mặt tối thiểu dựa trên cấu trúc lịch sử. Ngân sách ngân quỹ cho biết công ty có nhu cầu tài trợ do chi tiền mặt nhiều hơn hay thừa tiền mặt do thu tiền mặt nhiều hơn trong từng thời kỳ. Ngoài ra, ngân sách ngân quỹ cũng dự đoán tiền lãi thu được từ đầu tư tiền mặt dư thừa và chi phí tài chính do vay nợ tạm thời.

Ví dụ ngân sách ngân quỹ

Phần lớn các thông tin cần thiết để lập ngân sách ngân quỹ được tập hợp từ các ngân sách hoạt động. Tuy nhiên, bản thân các kế hoạch này không thể cung cấp đầy đủ thông tin cần thiết. Chúng ta phải biết cấu trúc thu tiền từ doanh thu và cấu trúc thanh toán tiền mua nguyên vật liệu để xác định dòng ngân quỹ thực tế từ bán hàng và ngân quỹ chi trả cho việc mua tín dụng. Để minh họa ngân sách ngân quỹ, chúng ta cùng mở rộng ví dụ của Công ty cổ phần Tiên Sa với các giả thiết như sau:

- a. Trong năm đến, Công ty cổ phần Tiên Sa cần duy trì tối thiểu 20 triệu tiền mặt vào cuối mỗi tháng. Vào ngày 31/12/20X5, số dư tiền mặt là 15 triệu đồng (bảng cân đối kế toán công ty cổ phần Tiên Sa ngày 31/12/20X5).
- b. 10 phần trăm doanh thu được thanh toán ngay vào thời điểm bán hàng, số còn lại là doanh thu tín dụng. Trong phần doanh thu từ bán tín dụng, 35% được thu ngay trong tháng bán hàng, 45 phần trăm được thu vào tháng tiếp theo, số còn lại được thu vào tháng thứ ba sau tháng phát sinh doanh số.
- c. Toàn bộ chi phí nguyên vật liệu đều được mua tín dụng, nhà cung cấp yêu cầu trả 70 phần trăm tổng chi phí sau một tháng kể từ thời điểm mua hàng, 30 phần trăm còn lại phải trả vào tháng tiếp theo. Giá trị mua sắm nguyên vật liệu thực tế của tháng 11 và tháng 12 tương ứng là 7,5 và 11,5 triệu đồng.
- d. Kinh nghiệm cho thấy công ty trả 75% tiền lương ngay trong tháng phát sinh và 25% còn lại vào tháng sau. Công ty còn khoản nợ lương của tháng Mười Hai một khoản 5,5 triệu đồng.
- e. Ngân sách đầu tư cho năm 20X6 cho biết công ty có kế hoạch mua một thiết bị mới vào tháng Một. Chi phí tiền mặt để mua trang thiết bị này là 65 triệu đồng. Sau đó, vào tháng Hai, công ty dự kiến thanh lý một tài sản có giá trị còn lại là 60 triệu đồng với giá trị thanh lý dự kiến là 40 triệu đồng.
- f. Theo kế hoạch tài trợ dài hạn, công ty sẽ vay dài hạn 15 triệu đồng vào tháng Hai.

- g. Vào tháng Một, công ty phải thanh toán cho ngân hàng một khoản vay ngắn hạn đến hạn 15 triệu đồng. Ngoài ra, công ty phải trả 5 triệu đồng tiền lãi vào tháng Ba và thanh toán 18 triệu đồng cổ tức vào tháng Hai.
- h. Tất cả các khoản vay đều diễn ra vào đầu mỗi quý, và tất cả các khoản trả nợ đều diễn ra vào cuối mỗi quý.
- i. Vào tháng Hai, công ty sẽ thanh toán 10 triệu đồng tiền thuế và trả trước 12 triệu đồng tiền thuế cho năm sau.
- j. Số dư tiền mặt tối thiểu mỗi tháng phải duy trì là 20 triệu đồng.

Phần thu của ngân sách ngân quỹ trong bảng 4.5 trình bày cấu trúc dòng tiền vào từ bán hàng thu ngay và bán hàng tín dụng. Chúng ta hãy xem phần thu ngân quỹ trong tháng 1 năm 20X6. Doanh thu tiền mặt tháng 1 dự kiến là 4,8 triệu đồng ($10\% \times 48$ triệu). Thu từ bán tín dụng của tháng 1 liên quan đến doanh thu tín dụng của tháng 11 và tháng 12 năm trước. Cụ thể, thu từ tín dụng bao gồm hai khoản, thứ nhất là thu từ bán tín dụng tháng 11 năm 20X5, bằng 14,364 triệu ($35\% \times 41,24$ triệu), 17,01 triệu ($45\% \times 41,24$ triệu) và 6,48 ($20\% \times 41,24$ triệu). Ngoài ra, thu tiền mặt còn hai khoản, bao gồm thanh lý tài sản 40 triệu vào tháng Ba và vay dài hạn 15 triệu đồng vào tháng Hai.

Các khoản chi tiền mặt bao gồm tiền mặt chi cho việc mua nguyên vật liệu, trả lương và các chi phí khác. Thông tin này thu thập từ ngân sách sản xuất và các ngân sách hoạt động khác.

Với các thông tin trên, ngân sách ngân quỹ của công ty được xây dựng như trong bảng 4.5 dưới đây.

Bảng 4-5. Ngân sách ngân quỹ năm 20X6 của công ty cổ phần Tiên Sa

NGÂN SÁCH NGÂN QUỸ								
	Tháng 10	Tháng 11	Tháng 12	Tháng 1	Tháng 2	Tháng 3	Tháng 4	Tháng 5
Doanh số	36	42	45,6	48	46,8	44,4	31,2	0
Tiền ngay	3,6	4,2	4,56	4,8	4,68	4,44	3,12	0
Bán tín dụng	32,4	37,8	41,04	43,2	42,12	39,96	28,08	0
Thu sau một tháng				14,364	15,12	14,742		
Thu sau hai tháng				17,01	18,468	19,44		
Sau 3 tháng				6,48	7,56	8,208		
Tổng thu từ bán tín dụng				37,854	41,148	42,39		
Thu ròng từ kinh doanh				42,654	45,828	46,83		
Thanh lý tài sản						40		
Vay dài hạn					15			
Tổng Thu				42,654	60,828	86,83		
Chi								
Mua sắm		7,5	11,5	9,56	9,27	8		
Thanh toán cho nhà CC								
Sau 1 tháng				8,05	6,692	6,489		
Sau 2 tháng				2,25	3,45	2,868		
Thanh toán cho nhà CC				10,3	10,142	9,357		
Tiền lương				15,5904	14,8248	14,0664		

Thanh toán trong tháng			11,6928	11,1186	10,5498		
Thanh toán sau 1 tháng			5,5	3,8976	3,7062		
Tổng thanh toán lương			17,1928	15,0162	14,256		
Thanh toán thuê VP			2	2	2		
Đầu tư			65				
Trả nợ ngân hàng			15				
Thanh toán Lãi					5		
Thanh toán cổ tức				18			
Thanh toán thuế				10			
Thuế trả trước				12			
Tổng chi			109,4928	67,1582	30,613		
Cân đối thu chi			-66,8388	-6,3302	56,217		
Số dư chưa tài trợ			-51,8388	-58,169	-1,952		

Ngân sách ngân quỹ được trình bày trong kế hoạch 4.5 cho thấy tầm quan trọng của việc biểu diễn ngân quỹ theo tháng, nghĩa là tách nhỏ thời kỳ lập ngân sách. Ngân sách ngân quỹ theo năm cho chúng ta cảm giác ngân quỹ hoạt động sẽ đủ để tài trợ cho việc mua thiết bị mới. Tuy nhiên, thông tin theo tháng biểu diễn nhu cầu vay ngắn hạn vì nó biểu diễn cả việc mua thiết bị mới theo thời gian của ngân quỹ. Như vậy, ngân sách ngân quỹ hằng năm theo tháng cung cấp nhiều thông tin hơn cho người đọc. Nhiều công ty xây dựng ngân sách theo thời kỳ ngắn. Hầu hết, họ đều xây dựng ngân sách ngân quỹ theo tháng, và thậm chí một số công ty thậm chí còn xây dựng ngân sách ngân quỹ theo tuần hay theo ngày.

Sau khi hoàn thành ngân sách ngân quỹ, người lập kế hoạch xây dựng kế hoạch tài trợ cho quý I năm 20X6. Nhu cầu tài trợ được xây dựng dựa vào số dư chưa tài trợ và lẽ an toàn. Nhu cầu tài trợ bằng số dư chưa tài trợ trừ lẽ an toàn. Mức vay được xác định theo quý và bằng nhu cầu vay của tháng có nhu cầu vay nhất, bằng 78,169 triệu đồng. Số dư cuối kỳ bằng số dư đầu kỳ trước cộng cân đối thu chi, cộng vay trong kỳ, trừ trả gốc và lãi trong kỳ.

Bảng 4-6. Kế hoạch tài trợ quý I năm 20X6 của công ty cổ phần Tiên Sa

KẾ HOẠCH TÀI TRỢ								
	Tháng 10	Tháng 11	Tháng 12	Tháng 1	Tháng 2	Tháng 3	Tháng 4	Tháng 5
Số dư chưa tài trợ				-51,8388	-58,169	-1,952		
Lẽ an toàn				20	20	20		20
Nhu cầu tài trợ				71,8388	78,169	21,952		
Vay				78,169				
Trả gốc và lãi								
Số dư cuối kỳ			15	26,3302	20	76,217		

b - Dự toán báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh

Dự toán báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh là một bảng tóm tắt về doanh thu và tổng chi phí dự kiến của một thời kỳ trong tương lai, dự toán kết thúc với thông tin về tình hình lời (lỗ) ròng của thời kỳ đó. Các nhà phân tích phải sử dụng thông tin từ ngân sách bán hàng để xác định doanh thu, thông tin từ ngân sách sản xuất để xác định giá vốn hàng bán và thông tin từ các ngân sách hoạt động để xác định chi phí cho dự toán báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh. Các tính toán về cổ tức và lợi nhuận chưa phân phối cũng được trình bày trong báo cáo này.

Dự toán báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của công ty cổ phần Tiên Sa được trình bày trong bảng 4.7. Thông tin cần lưu ý nhất trong dự toán báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh là thông tin về giá vốn hàng bán. Giá vốn hàng bán được xác định bằng công thức sau:

$$\text{Giá vốn hàng bán} = \text{Sản lượng bán (chi phí NVL trực tiếp đơn vị + chi phí lao động trực tiếp đơn vị)} + \text{Chi phí quản lý sản xuất}$$

Chi phí hoạt động bao gồm chi phí bán hàng được lấy từ ngân sách bán hàng, chi phí quản lý doanh nghiệp được lấy từ ngân sách quản lý, khấu hao phân bổ cho quý I bằng 20 triệu đồng bao gồm khấu hao cho cả bộ phận sản xuất và các bộ phận khác. Trong quý I, công ty không có khoản thu nhập nào từ các hoạt động khác và có một khoản lỗ 20 triệu đồng từ thanh lý tài sản cố định. Để xác định lợi nhuận sau thuế TNDN, chi phí tài chính và thuế phải được trừ ra khỏi lợi nhuận kế toán trước thuế và lãi. Chi phí lãi phụ thuộc vào nhu cầu ngân quỹ và kế hoạch vay ngắn hạn của công ty, vì thế được lấy từ ngân sách ngân quỹ. Thuế được xác định theo luật thuế hiện hành, giả sử là 28 phần trăm.

Bảng 4-7. Dự toán báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh quý I năm 20X6 công ty cổ phần Tiên Sa

Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ	139,2
Giá vốn hàng bán	52,988
Lợi nhuận gộp về BH và CCDV	86,212
Chi phí bán hàng	15,96
Chi phí quản lý doanh nghiệp	10,5
Khấu hao	20
Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	39,752
Thu nhập khác	0
Chi phí khác	20
Lợi nhuận khác	-20
Lợi nhuận kế toán trước thuế và lãi	19,752
Doanh thu từ hoạt động tài chính	
Chi phí tiền lãi	5
Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	14,752
Thuế TNDN	4,13
Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp	10,622
Thanh toán cổ tức	18
Lợi nhuận sau thuế chưa phân phối	-7,378

c – Dự toán báo cáo nguồn và sử dụng

Trước khi lập dự toán bảng cân đối kế toán, chúng ta cần rà soát và tổng hợp toàn bộ các thay đổi trong một báo cáo nguồn và sử dụng ngân quỹ. Điều này rất thuận lợi cho việc kiểm soát các dòng dịch chuyển tiền tệ của thời kỳ kế hoạch và nhận thức rõ ảnh hưởng của mỗi quyết định tài chính. Cuối cùng, dự toán bảng cân đối kế toán chỉ là sự chuyển đổi đơn giản tình trạng tài chính ở đầu kỳ theo các thay đổi tài chính đã hoạch định.

Tổng hợp các thay đổi tài chính

Các thay đổi về tài chính trong kỳ được tập hợp từ các ngân sách bộ phận. Về căn bản, chênh lệch này chính là chênh lệch giữa dòng tiền ra và dòng tiền vào trong kỳ liên quan trực tiếp

đến tài sản và nguồn vốn. Nếu khoản thu vào lớn hơn chi ra thì kết quả được ghi vào bên nguồn, ngược lại, nếu thu vào nhỏ hơn chi ra thì được ghi vào bên sử dụng.

Riêng tiền mặt là khoản chênh lệch giữa nguồn và sử dụng nên được xác định sau khi lập báo cáo nguồn và sử dụng hoặc chuyển qua từ ngân sách ngân quỹ. Cách xác định chênh lệch và phản ánh chênh lệch này vào trong báo cáo nguồn và sử dụng ngân quỹ được trình bày trong bảng 4.8.

Các khoản phải thu

Chênh lệch các khoản phải thu bằng tổng doanh thu bán tín dụng trong kỳ trừ đi thu tiền mặt từ khách hàng. Nếu doanh thu tín dụng lớn hơn thu từ khách hàng, điều này có nghĩa là nợ của khách hàng tăng lên, hay chính là khoản phải thu tăng lên, do vậy, thay đổi này được ghi vào bên sử dụng. Ngược lại, nếu doanh thu bán tín dụng nhỏ hơn khoản thu từ khách hàng thì nợ của khách hàng giảm xuống, do vậy, chênh lệch khoản phải thu được phản ánh vào bên nguồn.

Hàng tồn kho

Nguyên tắc chung để tính chênh lệch hàng tồn kho là lấy toàn bộ chi phí đầu vào trừ đi kết quả đầu ra. Nếu đầu vào lớn hơn đầu ra, chúng ta phản ánh vào bên sử dụng, nếu nhỏ hơn thì phản ánh vào bên nguồn. Cụ thể, hàng tồn kho bao gồm ba nhóm là tồn kho nguyên vật liệu, tồn kho sản phẩm dở dang và tồn kho sản phẩm hoàn thành.

Cách tính chênh lệch của từng yếu tố này như sau:

- Chênh lệch tồn kho nguyên vật liệu = Chi phí mua sắm - Chi phí nguyên vật liệu sản xuất trực tiếp trong kỳ.
- Chênh lệch tồn kho sản phẩm = chi phí sản xuất trực tiếp - Giá vốn hàng bán

Hàng tồn kho sản phẩm hoàn thành: Đây chính là nguyên vật liệu và các đầu vào khác đang trong tiến trình sản xuất nhưng chưa hoàn thành nên chưa được bán đi. Hàng tồn kho sản phẩm dở dang được phản ánh vào bên sử dụng.

Các tài sản ngắn hạn khác

Các tài khoản thuộc tài sản ngắn hạn khác phổ biến nhất là các chi phí trả trước, đây là những tài sản được trả trước khi chúng thực sự được sử dụng hay mua về. Các chi phí như thuê nhà, bảo hiểm, mua công cụ dụng cụ và lãi vay thường được trả trước cho nhiều kỳ. Vì thế, các tài sản đã thanh toán nhưng chưa sử dụng được xem là các tài sản ngắn hạn của thời kỳ đó.

Để xác định khoản thay đổi của tài khoản này, chúng ta xác định số tiền trả trước của từng loại chi phí. Trong điều kiện thiếu thông tin dự đoán, có thể xác định theo một giá trị cố định hoặc theo một tỷ lệ phần trăm trên doanh thu thuần.

Tương tự như với các khoản phải thu và hàng tồn kho, nếu chênh lệch đầu vào và đầu ra của tài sản ngắn hạn khác lớn hơn 0 thì được phản ánh vào bên sử dụng, nếu nhỏ hơn không thì được phản ánh vào bên nguồn. Chẳng hạn, thay đổi về thuế trả trước tích lũy cuối kỳ bằng thuế trả trước trong kỳ trừ đi nhận hoàn thuế, nếu khoản này lớn hơn 0 thì được ghi vào bên sử dụng, nhỏ hơn 0 thì được ghi vào bên nguồn.

Nguyên giá tài sản cố định

Dự toán ngân sách đầu tư là một công việc phức tạp vì không có tiêu chuẩn để xây dựng. Nội dung, cách tiếp cận và hình thức xây dựng giữa các công ty và các ngành là rất khác nhau. Tuy nhiên, các công ty vẫn thường tuân theo một số hướng dẫn cơ bản. Ngân sách đầu tư sẽ được nghiên cứu kỹ trong chương ngân sách đầu tư. Ở đây, chúng ta chỉ nghiên cứu cách lập ngân sách đầu tư vào trong báo cáo nguồn và sử dụng ngân quỹ.

Chênh lệch tài sản cố định phản ánh cả các khoản tăng và giảm nguyên giá tài sản cố định. Thông số này xác định số tiền dự đoán trong ngân sách đầu tư cũng như số tiền chi ra trong năm hoạch định để thực hiện tiến độ sản xuất, số tiền thu từ thanh lý dự kiến trong thời kỳ hoạch định và các điều chỉnh khấu hao.

Thay đổi nguyên giá tài sản cố định bằng khoản tăng đầu tư trừ đi tiền thu được từ thanh lý tài sản, khoản chênh lệch này nếu lớn hơn 0 thì phản ánh vào bên sử dụng, nếu nhỏ hơn 0 thì phản ánh vào bên nguồn.

Các khoản phải trả ngắn hạn

Các khoản phải trả biểu diễn các khoản nợ ngắn hạn do hoãn thanh toán tiền mua nguyên vật liệu, hoãn thanh toán tiền lương cho người lao động và các khoản thanh toán khác. Các khoản phải trả bao gồm phải trả người bán, phải trả người lao động, Thuế và các khoản phải nộp Nhà nước. Thay đổi về các khoản phải trả trong kỳ được xác định dựa vào thông tin từ ngân sách sản xuất, các ngân sách hoạt động và ngân sách ngân quỹ. Chênh lệch của một khoản phải trả bằng chi phí phải trả trong kỳ trừ đi tổng số tiền thanh toán. Chẳng hạn, chênh lệch khoản phải trả người bán = Tổng chi phí mua sắm phải trả trong kỳ - Tổng số tiền thanh toán cho nhà cung cấp. Tổng số tiền thanh toán là số tiền thực tế chi trả cho các sản phẩm, dịch vụ đã mua trong kỳ. Chi phí mua sắm nguyên vật liệu lấy từ ngân sách mua sắm, số tiền thanh toán nhà cung cấp lấy từ ngân sách ngân quỹ. Nếu khoản chênh lệch lớn hơn 0, kết quả được phản ánh vào bên nguồn, nếu nhỏ hơn 0 thì được phản ánh vào bên sử dụng.

Do thiếu thông tin dự đoán chính xác, chúng ta có thể dựa vào các thông tin sau đây khi xác định các thay đổi của khoản mục này:

- Sử dụng số dư cuối kỳ trước nếu dự đoán không có sự thay đổi nào,
- Sử dụng tỷ lệ phần trăm trên doanh thu hoặc trên tổng chi phí hoạt động,
- Sử dụng tỷ lệ phần trăm trên tổng nhân viên hoặc tổng chi phí tiền lương,
- Sử dụng tỷ suất thuế hiện tại hoặc dự đoán.

Chênh lệch của các khoản nợ này là chênh lệch của tổng chi phí trong kỳ và số tiền thanh toán thực tế trong kỳ. Nếu chênh lệch này lớn hơn 0 thì phản ánh vào bên nguồn, nếu nhỏ hơn 0 thì phản ánh vào bên sử dụng.

Nợ ngắn hạn, nợ dài hạn

Chênh lệch nợ ngắn hạn, nợ dài hạn bằng khoản vay trong kỳ trừ đi khoản trả nợ trong kỳ. Nếu chênh lệch này lớn hơn 0, kết quả được phản ánh vào bên nguồn, nếu nhỏ hơn 0 thì được phản ánh vào bên sử dụng.

Vốn chủ sở hữu

Thay đổi về vốn chủ được xác định dựa vào toàn bộ các hoạt động dự kiến khác cũng như các

điều kiện thị trường. Chẳng hạn như tài khoản lợi nhuận chưa phân phối thay đổi phụ thuộc vào lợi nhuận sau thuế TNDN dự đoán, mức thanh toán cổ tức dự kiến và vốn chủ được phản ánh theo giá thị trường và mệnh giá. Vì thế, thay đổi của các tài khoản này phải được phản ánh theo mức tăng trưởng dự đoán, cổ tức tiền mặt dự kiến, bán cổ phiếu dự kiến và mức nợ trên vốn chủ (đòn bẩy) dự kiến của công ty. Nếu trong kỳ, công ty phát hành cổ phiếu thì phản ánh các thay đổi vào bên nguồn với hai tài khoản vốn đầu tư của chủ sở hữu và thặng dư vốn cổ phần. Ngược lại, nếu công ty dự kiến mua lại cổ phiếu thì các thay đổi của hai tài khoản này được phản ánh vào bên sử dụng. Cụ thể, chúng ta có thể xác định chênh lệch của hai tài khoản vốn đầu tư như sau:

- Thay đổi vốn đầu tư của chủ sở hữu = (Mệnh giá x số cổ phiếu mới phát hành) - (mệnh giá x số cổ phiếu mua lại).
- Thay đổi vốn bổ sung = [(Giá thị trường của cổ phiếu - mệnh giá) x số cổ phiếu phát hành] - [(giá thị trường của cổ phiếu - mệnh giá) x số cổ phiếu mua lại]

Nếu các tài khoản này lớn hơn 0 thì phản ánh vào bên nguồn, nếu nhỏ hơn 0 thì phản ánh vào bên sử dụng.

Cuối cùng, lợi nhuận sau thuế TNDN, khấu hao và trả cổ tức là những khoản mục được lấy từ báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh để đưa vào báo cáo nguồn và sử dụng ngân quỹ dự đoán.

Bảng 4-8. Xác định các thay đổi tài chính để lập báo cáo nguồn và sử dụng dự đoán

Khoản mục	Chênh lệch	Nguồn	Sử dụng
Phải thu khách hàng	Doanh thu tín dụng - thu từ bán tín dụng		+
Hàng tồn kho	Chi phí sản xuất trực tiếp - Giá vốn hàng bán		
Tài sản ngắn hạn khác	Chi trả - Nhận lại		+
Tài sản cố định	Đầu tư - Thanh lý		+
Đầu tư dài hạn khác	Đầu tư - Bán lại		+
Các khoản phải trả	Tổng chi phí phải trả trong kỳ - Thanh toán trong kỳ	+	-
Nợ ngắn hạn	Vay trong kỳ - Trả nợ trong kỳ	+	
Nợ dài hạn	Vay trong kỳ - trả nợ trong kỳ	+	
Vốn chủ	Phát hành - Mua lại	+	
Khấu hao	(Từ báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh)	+	
Lợi nhuận sau thuế TNDN	(Từ báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh)	+	
Trả cổ tức			+

Đối với Công ty cổ phần Tiên Sa, chúng ta xác định chênh lệch và đưa vào bên nguồn và bên sử dụng các thay đổi như trong bảng 4.9 sau đây:

Bảng 4-9. Xây dựng báo cáo nguồn và sử dụng công ty cổ phần Tiên Sa năm 20X6

	Thay đổi	Nguồn	Sử dụng	Giải thích
Phải thu khách hàng	3,888	0	3,888	125,280-121,392
Hàng tồn kho	-2,1364	2,1364	0	26,83+19,522+4,5-52,988
Thuế và các khoản khác phải thu Nhà nước	12	0	12	12
Tài sản cố định	-60	60	0	0-60

Đầu tư tài sản dài hạn khác	65	0	65	65-0
Phải trả người bán	-2,969	0	2,969	26,830-29,799
Phải trả người lao động	-1,9834	0	1,9834	44,482-46,465
Vay và nợ ngắn hạn	63,169	63,169	0	63,169-0
Phải trả, phải nộp Nhà nước	-5,87	0	5,87	4,13-10
Trả cổ tức	18		18	18
Vay dài hạn	15	15		15-0
Lợi nhuận sau thuế TNDN	10,622	10,622		10,622
Khấu hao	20	20		20
Tổng cộng		170,927	109,710	

Chênh lệch ngân quỹ = Tổng nguồn - Tổng sử dụng = 170,927 - 109,710 = 61,217

Đây chính là khoảng chênh lệch tiền mặt giữa ngày 31/12/20X5 và ngày 31/3/20X6.

d - Lập dự toán bảng cân đối kế toán

Dự toán bảng cân đối kế toán thể hiện trạng thái tài chính của công ty vào cuối thời kỳ lập kế hoạch, nó phản tổng hợp các thay đổi tài chính do các quyết định và hành động của các nhà quản trị đã hoạch định trong kỳ. Dự toán bảng cân đối kế toán phản ánh vị thế tài chính dự toán của công ty và thực hiện ba mục tiêu chính sau:

1. Đưa ra định hướng hoạt động của công ty với mức đầu tư thấp nhất.
2. Cung cấp một lớp đệm tài chính để giúp công ty vượt qua các thời kỳ suy giảm kinh tế.
3. Đảm bảo khả năng khai thác các cơ hội không dự đoán trước trong tương lai.

Với thông tin từ dự toán báo cáo nguồn và sử dụng ngân quỹ kết hợp với bảng cân đối kế toán đầu kỳ, chúng ta có thể dễ dàng xây dựng dự toán bảng cân đối kế toán cho thời kỳ lập kế hoạch. Số dư cuối kỳ của các tài khoản chính là số dư của năm trước cộng với chênh lệch ngân quỹ trong thời kỳ dự đoán. Đối với bên tài sản, nếu thay đổi tài chính thuộc bên nguồn thì số dư tài sản cuối kỳ sẽ bằng số dư tài sản đầu kỳ trừ đi chênh lệch, ngược lại, nếu thay đổi tài chính thuộc về bên sử dụng thì chúng ta sẽ cộng chênh lệch vào số dư đầu kỳ. Đối với bên nguồn vốn, nếu thay đổi tài chính thuộc về nguồn thì chúng ta sẽ cộng khoảng chênh lệch vào số dư đầu kỳ để xác định số dư cuối kỳ và nếu thuộc về bên sử dụng thì trừ chênh lệch khỏi số dư đầu kỳ.

Có ba khoản mục cần lưu ý là tiền mặt, tài sản cố định và lợi nhuận sau thuế chưa phân phối. Về tiền mặt, có thể sử dụng số dư tiền mặt cuối kỳ từ ngân sách ngân quỹ, hoặc lấy số dư đầu kỳ cộng với chênh lệch nguồn và sử dụng trong năm. Về tài sản cố định, thay đổi tài sản cố định trong báo cáo nguồn và sử dụng chính là thay đổi nguyên giá tài sản cố định, do đó, phải cộng khấu hao trong kỳ vào khấu hao lũy kế để xác định tài sản cố định ròng cuối kỳ. Cuối cùng, lợi nhuận sau thuế chưa phân phối được xác định bằng cách lấy số dư đầu kỳ cộng lợi nhuận sau thuế chưa phân phối tăng thêm trong kỳ (bằng lợi nhuận sau thuế TNDN trừ cổ tức trong kỳ).

Với báo cáo nguồn và sử dụng ngân quỹ và bảng cân đối kế toán ngày 31/12/20X5, chúng ta lập dự toán cho công ty cổ phần Tiên Sa ngày 31/3/20X6 như trong bảng 4.10.

Bảng 4-10. Dự toán bảng cân đối kế toán công ty cổ phần Tiên Sa ngày 31/3/20X6

BẢNG CÂN ĐỐI KẾ TOÁN		
	31/12/20X5	31/3/20X6
Tiền mặt	15	76,22
Phải thu khách hàng	115	118,89
Hàng tồn kho	120	117,86
Thuế và các khoản khác phải thu Nhà nước	0	12
Tổng tài sản ngắn hạn	250	324,97
Nguyên giá tài sản cố định	800	740
Giá trị hao mòn lũy kế	300	320
TSCĐ ròng	500	420
Đầu tư tài sản dài hạn khác	0	65
Tổng cộng tài sản	750	809,97
Phải trả người bán	10,3	7,33
Phải trả người lao động	5,5	3,52
Phải trả, phải nộp NN	10	4,13
Vay và nợ ngắn hạn	40	103,17
Tổng nợ ngắn hạn	65,8	118,15
Vay dài hạn	80	95,00
Vốn đầu tư của chủ sở hữu	350	350,00
Thặng dư vốn cổ phần	120	120,00
Lợi nhuận chưa sau thuế phân phối	134,2	126,82
Tổng cộng nguồn vốn	750	809,97

4.3 LẬP DỰ TOÁN BÁO CÁO TÀI CHÍNH THEO PHƯƠNG PHÁP DIỄN GIẢI

4.3.1 Lập dự toán báo cáo tài chính theo phương pháp phần trăm doanh thu

Lập kế hoạch tài chính theo phương pháp diễn giải sử dụng một kỹ thuật khá phổ biến nhất là **phương pháp phần trăm doanh thu**. Phương pháp này bắt đầu bằng cách dự đoán doanh thu, và sau đó, biểu diễn các khoản mục theo tỷ lệ tăng trưởng hằng năm của doanh thu. Một số khoản mục trong báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh và bảng cân đối kế toán được giả định tăng tỷ lệ với doanh thu. Chẳng hạn, thông số tồn kho trên doanh thu có thể là 20%, khoản phải thu trên doanh thu là 15% và tương tự như vậy với tài sản, nợ và chi phí. Theo phương pháp này, các nhà tài chính lập luận rằng do doanh thu tăng nên các khoản mục này cũng tăng trong năm đó. Các khoản mục còn lại trên các dự toán - là những khoản mục không có mối liên hệ trực tiếp với doanh thu - phụ thuộc vào chính sách cổ tức của công ty và việc sử dụng vốn vay và tài trợ bằng vốn chủ của họ hoặc các mục tiêu khác do cổ đông đề ra.

Nếu tỷ lệ phần trăm trên doanh thu dự đoán của mỗi khoản mục bằng với thời kỳ dự đoán trước thì các khoản mục đó sẽ tăng theo tỷ lệ tăng của doanh thu. Cách tiếp cận này được gọi là phương pháp **thông số không đổi**. Ưu điểm của phương pháp này là dễ áp dụng, tuy nhiên nó lại có nhược điểm là không phù hợp đối với các nhà quản trị vì một trong những mục tiêu của các nhà quản trị là hạn chế sự tăng lên của một số khoản mục như chi phí và tồn kho nhằm tăng khả năng sinh lợi. Nói cách khác, các nhà quản trị phải nỗ lực cải thiện thông số chứ không phải là duy trì một tỷ lệ không đổi.

Trong phần này, chúng ta sử dụng phương pháp phần trăm doanh thu, bao gồm phương pháp không đổi và biến đổi để lập các báo cáo tài chính cho Công ty Hải Vân. Doanh số năm 20X6 dự kiến tăng 47%.

a - Phân tích các thông số quá khứ

Bước đầu tiên phải thực hiện trong phương pháp này là phân tích các thông số quá khứ. Việc này hơi khác so với phân tích thông số trong chương 3 vì mục tiêu của chương này là dự đoán tương lai, lập dự toán các báo cáo tài chính. Phương pháp phần trăm doanh thu giả sử rằng chi phí trong một năm sẽ bằng một tỷ lệ phần trăm nhất định so với doanh thu trong năm. Vì vậy, chúng ta bắt đầu phân tích thông qua việc tính toán tỷ lệ chi phí so với doanh thu trong nhiều năm trước. Phương pháp này được minh họa dựa trên dữ liệu trong 2 năm của Công ty Hải Vân. Tuy nhiên, một phân tích chặt chẽ phải dùng đến dữ liệu của ít nhất là 5 năm. Bảng 4.11 biểu diễn tỷ lệ chi phí trên doanh thu trong 2 năm trước của Công ty Hải Vân. Vào năm 20X4, tỷ lệ giá vốn hàng bán trên doanh thu của Công ty Hải Vân là 67,13% và tỷ lệ này giảm xuống 67,1% vào năm 20X5. Trong bảng này, chúng ta cũng tính giá trị bình quân quá khứ, và ở đây chính là bình quân tỷ lệ của hai năm 20X4 và 20X5. Cột cuối cùng trong bảng là tỷ lệ của ngành, lấy từ tất cả các báo cáo tài chính của các công ty trong ngành. Cần chú ý rằng trong năm, Công ty Hải Vân đã cải thiện tỷ lệ chi phí trên doanh thu nhưng tỷ lệ này vẫn còn cao hơn bình quân ngành.

Bảng 4-11. Tỷ lệ các tài khoản trên doanh thu

	20X4	20X5	Bình quân	Bình quân ngành
Giá vốn hàng bán trên doanh thu	68,4%	67,1%	67,8%	62,5%
Chi phí bán hàng trên doanh thu	8,32%	9,44%	8,88%	10,4%
Chi phí quản lý doanh nghiệp trên doanh thu	8,99%	10,60%	9,79%	12,6%
Khấu hao trên TSCĐ	18,6%	20,4%	19,5%	14,0%
Tiền mặt trên doanh thu	2,8%	4,5%	3,6%	5,2%
Phải thu khách hàng trên doanh thu	17,0%	17,0%	17,0%	20,5%
Hàng tồn kho trên doanh thu	30,0%	33,3%	31,7%	31,0%
Tài sản ngắn hạn khác trên doanh thu	0,9%	1,4%	1,1%	0,5%
TSCĐ trên doanh thu	17,3%	17,2%	17,3%	20,7%
Phải trả người bán trên doanh thu	5,1%	3,7%	4,4%	3,6%
Phải trả người lao động trên doanh thu	2,8%	0,9%	1,9%	2,5%
Thuế và các khoản phải nộp Nhà nước trên doanh thu	3,8%	4,8%	4,3%	4,4%

Trong bảng này cũng có tỷ lệ khấu hao so với tài sản cố định. Vì khấu hao phụ thuộc vào tài sản nên việc xem xét tỷ lệ khấu hao trên tài sản cố định sẽ hợp lý hơn tỷ lệ khấu hao trên doanh thu.

Nhiều khoản mục khác trong bảng cân đối kế toán cũng tăng cùng với doanh thu. Đối với tiền mặt, chúng ta biết rằng công ty phải chi trả và nhận tiền mặt hằng ngày. Trong khi đó, các nhà quản trị không biết chính xác thời điểm tiền được chuyển đến hay gửi đi nên họ không thể dự đoán chính xác được số dư trong tài khoản tiền mặt vào một ngày nào đó. Vì thế, họ phải duy trì số dư tiền mặt và các khoản tương đương để tránh trường hợp thâm hụt tài khoản. Chúng ta chỉ giả thiết đơn giản rằng tiền mặt cần thiết hỗ trợ cho các hoạt động của công ty

được duy trì theo một tỷ lệ phần trăm trên doanh thu. Bảng trên cũng trình bày tỷ lệ tiền mặt so với doanh thu trong hai năm trước cũng như bình quân quá khứ và bình quân ngành.

Trừ khi công ty thay đổi chính sách tín dụng hay thay đổi khách hàng của mình, khoản phải thu cũng thường tỷ lệ với doanh thu. Hơn nữa, khi doanh thu tăng, công ty thường phải dự trữ nhiều tồn kho hơn, và vì thế, ở đây chúng ta giả thiết tồn kho tỷ lệ với doanh thu.

Việc giả thiết các khoản tiền mặt, khoản phải thu và tồn kho tỷ lệ với doanh thu có thể là hợp lý nhưng nhà xưởng, thiết bị có tăng và giảm khi doanh thu tăng, giảm hay không? Câu trả lời có thể là có và có thể là không. Khi công ty mua nhà xưởng thiết bị, họ thường trang bị nhiều hơn mức họ hiện cần do tính kinh tế theo quy mô trong xây dựng. Hơn nữa, thậm chí nếu một nhà máy đang vận hành hết công suất, hầu hết họ đều có thể sản xuất thêm bằng cách giảm thời gian bảo hành hoặc chạy máy với tốc độ tối ưu hoặc tăng thêm ca. Như vậy, ít nhất là trong ngắn hạn, không thể có một quan hệ chặt chẽ giữa doanh thu và nhà xưởng thiết bị.

Tuy nhiên, một số công ty có tỷ lệ cố định giữa doanh thu và nhà xưởng thiết bị ngay cả trong ngắn hạn. Chẳng hạn, trong năm đầu, các cửa hàng mới mở trong nhiều chuỗi bán lẻ có cùng mức doanh thu với các cửa hàng đang hoạt động trong chuỗi. Cách duy nhất cho các nhà bán lẻ tăng trưởng là tăng thêm cửa hàng. Vì thế với những công ty này, có một quan hệ tỷ lệ giữa tài sản cố định và doanh thu.

Trong dài hạn, với hầu hết các công ty, giữa doanh thu và nhà xưởng thiết bị có một quan hệ: rất ít công ty có thể tiếp tục tăng doanh thu trừ khi họ tăng thêm công suất. Vì vậy, cũng hợp lý nếu giả thiết rằng trong dài hạn, tỷ lệ nhà xưởng thiết bị trên doanh thu là không đổi.

Trong năm đầu dự đoán, các nhà quản trị thường xây dựng theo những chỉ tiêu kế hoạch thực tế cho nhà xưởng thiết bị. Nếu không thể ước tính được thì tốt nhất là giả thiết rằng tỷ lệ giữa nhà xưởng thiết bị và doanh thu là không đổi.

Một số khoản mục thuộc bên nợ của bảng cân đối kế toán có thể tăng tự phát theo doanh thu, tạo ra *nguồn tài trợ tự phát sinh*. Nguồn vốn tự phát sinh bao gồm khoản phải trả người bán, phải trả người lao động, phải trả, phải nộp Nhà nước. Liên quan đến khoản phải trả người bán, khi doanh thu tăng, việc mua nguyên vật liệu cũng sẽ tăng, lượng mua lớn hơn đó tự làm cho khoản phải trả người bán tăng lên. Tương tự, doanh thu tăng lên đòi hỏi nhiều lao động hơn, và doanh thu tăng thường làm cho thu nhập chịu thuế tăng và vì thế thuế cũng tăng. Như vậy, lương và thuế tích lũy đều tăng.

Với các thông số quá khứ trong bảng 4.11 cùng với các thông số ngành và sự am hiểu về các kế hoạch hoạt động của công ty và xu hướng trong ngành, các nhà quản trị có thể sẵn sàng cho việc lập dự toán cáo báo cáo tài chính.

b - Lập dự toán báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh

Trước hết, chúng ta lập dự toán báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh cho năm đến. Báo cáo này cần thiết cho việc dự đoán cả lợi nhuận thuần sau thuế TNDN và lợi nhuận sau thuế chưa phân phối. Bảng 4.12 cung cấp các dự đoán cho năm 20X6. Doanh thu dự kiến tăng khoảng 47,24%. Dự đoán doanh thu cho năm 20X6 được ghi ở dòng 1 cột 3, và được tính bằng cách nhân doanh thu năm 20X5 ở cột 1 với $(1 + \text{tỷ lệ tăng trưởng}) = 1,4724$. Kết quả thu được trong cột 3 bằng 5.878 triệu đồng là doanh thu của năm 20X6.

Bảng 4-12. Dự toán báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh năm 20X6

	20X5	Giải thích	20X6
Doanh thu thuần về BH và CCDV	3922	$(1+47\%) \times \text{DS } 20X5$	5765,3
Giá vốn hàng bán	2680	$67,75\% * \text{DS } 20X6$	3906,0
Lợi nhuận gộp về BH và CCDV	1242		1859,3
Chi phí bán hàng	377	$8,88\% * \text{DS } 20X6$	511,9
Chi phí quản lý doanh nghiệp	423	$9,79\% * \text{DS } 20X6$	564,5
Khấu hao	140	$20,4\% * \text{TSCĐ } 20X6$	202,3
Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	302		580,6
Thu nhập khác	0		0,0
Chi phí khác	0		20,0
Lợi nhuận khác	0		-20,0
Lợi nhuận kế toán trước thuế và lãi	302		560,6
Doanh thu từ hoạt động tài chính	0		0,0
Chi phí tài chính	76	→	76,0
Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	226		484,6
Thuế TNDN doanh nghiệp	63,28	28% tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	135,7
Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp	162,7		348,9
Trả cổ tức	97,632	2.000 đồng/ cổ phiếu	84,2
Lợi nhuận sau thuế chưa phân phối	65,088		264,7

Theo bảng 4.12, tỷ lệ giá vốn hàng bán trên doanh thu năm 20X6 của Công ty Hải Vân là 67,76%. Vì vậy, với mỗi đồng doanh thu năm 20X6, chi phí chiếm 67,76 phần trăm. Ban đầu, các nhà quản trị của công ty giả thiết rằng cấu trúc chi phí sẽ không đổi trong năm 20X6 nhưng trong phần sau của chương này, chúng ta sẽ thấy tác động của việc cải thiện về cấu trúc chi phí nhưng tạm thời đến đây, chúng ta giả sử rằng chi phí bằng 67,76% doanh thu. Kết quả được ghi ở cột 3, dòng 2, bảng 4.12.

Tỷ lệ khấu hao trên tài sản cố định ròng năm 20X5 là 20,4 phần trăm và các nhà quản trị công ty tin rằng đây là một dự đoán khá chính xác về khấu hao trong tương lai. Chúng ta cũng sẽ thảo luận trong phần sau và sẽ thấy rằng tài sản cố định ròng dự đoán cho năm 20X6 là 991,6 triệu đồng. Vì vậy, khấu hao của năm 20X6 là $0,204 \times 991,6 \text{ triệu} = 202,3 \text{ triệu đồng}$.

Chi phí hoạt động ghi ở dòng 4 và 5 là chi phí bán hàng và chi phí quản lý doanh nghiệp. Chi phí bán hàng bằng 8,88% doanh thu và chi phí quản lý doanh nghiệp bằng 9,79% doanh thu năm 20X6. Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh được xác định bằng phép trừ. Giả thiết trong năm 20X6, công ty không có một khoản thu nhập bất thường nào ngoài khoản lỗ 20 triệu đồng do bán tài sản cố định. Dự kiến năm 20X6, công ty không nhận được khoản thu nhập tài chính nào, còn chi phí tài chính ở cột 3 thì được lấy từ cột 1. Chi phí tài chính cuối cùng phụ thuộc vào vốn vay của năm 20X6 và chi phí này sẽ được bàn đến trong phần sau.

Tiếp theo, chúng ta tính được tổng lợi nhuận kế toán trước thuế và lợi nhuận sau thuế TNDN. Từ đó, có thể xác định lợi nhuận sau thuế TNDN cho cổ đông thường còn cổ tức năm 20X6 thì được ước tính như sau. Cổ tức năm 20X5 là 3.037 đồng/cổ phiếu và cổ tức này dự kiến sẽ giảm xuống còn 2.000 đồng trên/cổ phiếu. Các nhà quản trị cho rằng, công ty cần tập trung vào cơ hội tăng trưởng, do đó, họ đã giảm mức cổ tức thanh toán trong năm để dùng lợi nhuận cho việc tái đầu tư. Vì công ty có 41.200 cổ phiếu nên cổ tức dự đoán là $2.000 \times$

$(41.200) = 82,4$ triệu đồng.

Để hoàn thành dự toán báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh, ta trừ 82,4 triệu cổ tức dự đoán khỏi ra khỏi 348,9 triệu đồng lợi nhuận sau thuế TNDN dự đoán và kết quả sẽ cho ra lợi nhuận sau thuế chưa phân phối dự đoán lần thứ nhất, bằng 264,7 triệu đồng.

c - Lập dự toán bảng cân đối kế toán

Tài sản trên bảng cân đối kế toán phải tăng nếu doanh thu tăng. Tỷ lệ tiền mặt trên doanh thu năm 20X5 của Công ty Hải Vân xấp xỉ bằng 4,5 phần trăm và các nhà quản trị cho rằng tỷ số này sẽ không đổi trong năm 20X6. Vì vậy, số dư tài khoản tiền mặt năm 20X6 được ghi ở cột 3 bảng 4.13 là 259,4 triệu đồng ($4,5\% \times 5.765,3$ triệu đồng).

Tỷ lệ các khoản phải thu ngắn hạn trên doanh thu năm 20X5 là 17%. Sau này, chúng ta sẽ kiểm tra ảnh hưởng của sự thay đổi trong chính sách tín dụng, tuy nhiên hiện tại giả sử rằng chính sách tín dụng và khách hàng của công ty không thay đổi. Vì vậy, khoản phải thu dự đoán năm 20X6 là $17\% \times 5.765,3$ triệu đồng = 980,1 triệu đồng và khoản này được ghi ở cột 3 bảng 4.13.

Tỷ lệ tồn kho trên doanh thu là 33,3%. Giả sử không có sự thay đổi nào trong hoạt động quản trị tồn kho thì tồn kho dự đoán cho năm 20X6 là $33,3\% \times 5.765,3 = 1919,9$ triệu đồng, khoản này được ghi ở cột 3 bảng 4.13. Tương tự như vậy, tài sản ngắn hạn khác cũng tăng theo doanh thu.

Tỷ lệ tài sản cố định ròng trên doanh thu năm 20X5 là 17,2%. Tài sản cố định ròng của Công ty Hải Vân tăng lên khá ổn định trong quá khứ và các nhà quản trị dự kiến tỷ lệ này tiếp tục tăng đều trong tương lai. Vì vậy, họ dự đoán tài sản cố định ròng của năm 20X6 là $17,2\% \times 5.765,3$ triệu đồng, bằng 991,6 triệu đồng. Dự kiến trong năm đến, công ty không có kế hoạch tăng đầu tư vào bất động sản cũng như các tài sản dài hạn khác.

Khi các tài khoản bên phần tài sản đã được dự đoán, chúng ta tính giá trị tổng cộng của tài sản để hoàn thành phần tài sản của bảng cân đối kế toán. Đối với Công ty Hải Vân, tổng tài sản ngắn hạn dự đoán là 3.240,1 triệu đồng và tài sản cố định bằng 991,6 triệu đồng. Các nhà quản trị dự kiến sẽ không có sự thay đổi nào liên quan đến hoạt động đầu tư dài hạn nên hai mục bất động sản đầu tư và các tài sản dài hạn khác vẫn không đổi. Vì vậy, như trong bảng 4.13, công ty cần 4.501,8 triệu đồng tài sản để hỗ trợ cho 5.765,3 triệu đồng doanh thu của năm 20X6.

Nếu tài sản tăng, nợ và vốn chủ cũng phải tăng, và như vậy phần tài sản tăng thêm phải có nguồn tài trợ. Đối với Công ty Hải Vân, tỷ lệ phải trả người bán trên doanh thu là 3,7%. Các nhà quản trị giả thiết rằng chính sách trả nợ sẽ không thay đổi, vì vậy, phải trả người bán dự đoán của năm 20X6 là $3,7\% \times 5.765,3 = 213,3$ triệu đồng. Tương tự, tỷ lệ phải trả người lao động trên doanh thu năm 20X5 là 0,9% nên phải trả người lao động năm 20X6 là 51,9 triệu đồng. Thuế và các khoản phải nộp Nhà nước dự kiến tăng theo cùng tỷ lệ tăng của doanh thu. Tỷ lệ nợ thuế biến động trong hai năm 20X4 và 20X5, vì vậy, có thể sử dụng bình quân hai năm làm cơ sở tính nợ thuế phải nộp năm 20X6. Thuế và các khoản phải nộp Nhà nước năm 20X6 là $2,16\% \times 5.765,3$ triệu đồng = 247,9 triệu đồng.

Lợi nhuận sau thuế chưa phân phối cũng tăng nhưng không cùng tỷ lệ với doanh thu. Khoản lợi nhuận sau thuế chưa phân phối mới bằng lợi nhuận sau thuế chưa phân phối năm

trước cộng với lợi nhuận sau thuế chưa phân phối tăng thêm được tính ở bước 2. Mặt khác, vay và nợ ngắn hạn, nợ dài hạn, vốn đầu tư của chủ sở hữu không tăng lên theo doanh thu mà thay vì thế, mức dự đoán của các khoản mục này phụ thuộc vào các quyết định tài trợ mà chúng ta sẽ thảo luận ở phần sau.

Tóm lại, (1) doanh thu tăng thêm phải được hỗ trợ bằng tài sản tăng thêm, (2) một phần tài sản tăng thêm sẽ được tài trợ tự phát bằng phải trả người bán, phải trả người lao động, thuế và các khoản phải nộp Nhà nước hay còn gọi chung là nợ tích lũy và bằng lợi nhuận sau thuế chưa phân phối, (3) một phần thiếu hụt phải được tài trợ bằng nguồn vốn từ bên ngoài bằng cách kết hợp các nguồn khác nhau, có thể là vay và nợ ngắn hạn, nợ dài hạn, vốn đầu tư của chủ sở hữu.

Đối với công ty Hải Vân, nguồn tài trợ tự phát sinh (bao gồm phải trả người bán, phải trả người lao động, Thuế và các khoản phải trả, phải nộp Nhà nước) được dự đoán và ghi ở cột 3 bảng 4.13, dự đoán lần thứ nhất. Các nguồn vốn thể hiện các cân nhắc của ban giám đốc bao gồm vay và nợ ngắn hạn, nợ dài hạn và vốn đầu tư của chủ sở hữu bước đầu được xác định ở mức của năm 20X5. Vì vậy, vay và nợ ngắn hạn năm 20X6 ban đầu được xác định ở mức 448 triệu đồng, nợ dài hạn được dự đoán là 631 triệu đồng và vốn đầu tư của chủ sở hữu cũng không đổi,... Giá trị lợi nhuận sau thuế chưa phân phối năm 20X6 được tính bằng cách cộng khoản lợi nhuận sau thuế chưa phân phối tăng thêm dự kiến với lợi nhuận sau thuế chưa phân phối của năm 20X5, cụ thể như sau:

Lợi nhuận sau thuế chưa phân phối 20X6 = Lợi nhuận sau thuế chưa phân phối 20X5 + lợi nhuận sau thuế chưa phân phối tăng thêm dự kiến năm 20X6 = 1.072,9 triệu + 264,7 triệu = 1.337,6 triệu đồng.

Bảng 4-13. Dự toán bảng cân đối kế toán công ty Hải Vân ngày 31/12/20X6

TÀI SẢN	20X5	20X6			
		Cơ sở dự đoán	Dự đoán lần 1	AFN	Dự đoán lần 2
Tiền và các khoản tương đương tiền	178	4,5%* DS 20X6	259,4		259,4
Các khoản phải thu ngắn hạn	678	17%* DS 20X6	980,1		980,1
Hàng tồn kho	1329	33,3%* DS 20X6	1919,9		1919,9
Tài sản ngắn hạn khác	56	1,4% * DS 20X6	80,7		80,7
Tài sản ngắn hạn	2241		3240,1		3240,1
TÀI SẢN DÀI HẠN	956,75				
Nguyên giá TSCĐ	1543,75				
Trừ: giá trị hao mòn lũy kế	857				
Giá trị còn lại	686,75		991,6		991,6
Bất động sản đầu tư	65		65		65,0
Các khoản đầu tư tài chính dài hạn	205		205		205,0
TỔNG CỘNG TÀI SẢN	3197,75		4501,8		4501,8
NGUỒN VỐN					
Phải trả người bán	148	3,7% * DS 20X6	213,3		213,3
Phải trả người lao động	36	0,9% * DS 20X6	51,9		51,9
Vay và nợ ngắn hạn	448		448		448,0
Thuế và các khoản phải nộp Nhà nước	191	4,3% * DS 20X6	247,9		247,9

Nợ ngắn hạn	823		961,1		961,1
Nợ dài hạn	519,9		519,9	901,2	1421,0
VỐN CHỦ SỞ HỮU					
Vốn đầu tư của chủ sở hữu	421		421		421
Thặng dư vốn cổ phần	361		361		361
Lợi nhuận sau thuế chưa phân phối	1072,9	264,7	1337,6		1337,6
Tổng vốn chủ sở hữu	1854,9		2119,6		2119,6
TỔNG CỘNG NGUỒN VỐN	3197,75	402,8	3600,6		4501,8
Nhu cầu vốn tăng thêm			901,2		

Dự đoán tổng tài sản được ghi ở cột 3 (dự đoán lần thứ nhất) bảng 4.13 là 4.501,8 triệu đồng, con số này cho thấy Công ty Hải Vân phải thêm 1.304 triệu đồng tài sản mới vào năm 20X6 để hỗ trợ cho khoản doanh thu tăng thêm. Tuy nhiên, nguồn vốn dự đoán thấp hơn so với tài sản được ghi ở cột 3, chỉ tăng 402,8 triệu đồng, nghĩa là chỉ có 3.600,6 triệu đồng nguồn vốn. Vì bảng cân đối kế toán phải cân bằng nên Công ty Hải Vân phải tăng thêm vào bên nguồn một khoản là $4.501,8 - 3.600,6 = 901,2$ triệu đồng, và đây chính là nhu cầu tài trợ tăng thêm (gọi tắt là AFN). AFN sẽ được tăng lên bằng cách kết hợp vay ngắn hạn, dài hạn hoặc phát hành cổ phiếu mới.

d - Bổ sung nguồn vốn

Các nhân viên tài chính của Công ty Hải Vân quyết định tăng nguồn vốn cần thiết dựa trên nhiều nhân tố, bao gồm cấu trúc vốn mục tiêu của công ty, tác động của vốn vay ngắn hạn lên thông số khả năng thanh toán hiện thời, các điều kiện của thị trường vốn và vốn từ công chúng và những ràng buộc từ các cam kết nợ hiện tại. Sau khi xem xét tất cả các nhân tố này, bộ phận tài chính quyết định tăng 901,2 triệu đồng vốn bằng nợ dài hạn với lãi suất 12%.

Khoản này, ghi ở cột 4 bảng 4.13, cộng với khoản dự đoán ban đầu ở cột 3 để xây dựng bảng cân đối kế toán điều chỉnh lần thứ 2. Như vậy, ở cột 5, nợ dài hạn tăng lên $519,9 \text{ triệu} + 901,2 \text{ triệu} = 1.421 \text{ triệu đồng}$. Lúc này, bảng cân đối kế toán được cân bằng.

e - Phản hồi tài trợ

Các báo cáo tài chính dự đoán vẫn chưa hoàn chỉnh vì chúng không phản ánh được khoản tiền lãi phải trả do các khoản nợ sử dụng để tài trợ cho nhu cầu vốn tăng thêm và cổ tức phải trả (nếu có) cho các cổ phiếu mới phát hành. Các khoản thanh toán này được gọi là phản hồi tài trợ, nó làm giảm lợi nhuận sau thuế TNDN và lợi nhuận sau thuế chưa phân phối trong bảng báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh. Có hai cách để đưa các phản hồi tài trợ vào trong các báo cáo dự toán, đó là bằng phương pháp thủ công và phương pháp tự động. Cách thứ nhất là sử dụng chương trình Excel trong Microsoft Office để đồng thời giải quyết vấn đề chi phí tiền lãi và tài trợ bên ngoài. Cách thứ hai là cách tiếp cận thực tế hơn, nghĩa là bỏ qua toàn bộ vấn đề với hy vọng dự đoán lần thứ nhất đã đủ cho việc dự đoán. Với sai số do dự đoán doanh thu và các biến khác, sai số do dự đoán lãi vay không chính xác trở nên không còn quan trọng nữa.

4.3.2 Xác định nhu cầu tài trợ từ bên ngoài và các yếu tố ảnh hưởng

Hầu hết các công ty dự đoán nhu cầu nguồn vốn bằng cách xây dựng báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh và bảng cân đối kế toán dự đoán như mô tả ở trên. Tuy nhiên, nếu các thông số tài chính không đổi, thì công thức sau có thể được sử dụng để dự đoán nhu cầu tài trợ.

$$\text{Nhu cầu nguồn vốn tăng thêm (AFN)} = \text{Tăng về tài sản cần thiết} - \text{Tăng nợ tự phát} - \text{Tăng lợi nhuận sau thuế chưa phân phối} = (A^*/S_0)\Delta S - (L^*/S_0)\Delta S - MS_1(RR)$$

AFN : nhu cầu vốn tăng thêm

A^* : tài sản gắn với doanh thu, vì vậy phải tăng tài sản nếu doanh thu tăng. Chú ý là A biểu diễn cho tổng tài sản còn A^* biểu diễn cho những tài sản phải tăng nếu doanh thu tăng. Khi công ty hoạt động hết công suất thì $A = A^*$. Thông thường, mặc dù A^* và A không bằng nhau, phương trình phải được điều chỉnh hoặc chúng ta phải sử dụng phương pháp báo cáo tài chính dự đoán.

S : doanh thu của năm trước

A^*/S_0 : phần trăm tài sản cần trên doanh thu, biểu diễn khoản tiền tăng thêm của tài sản ứng với 1 đồng doanh thu tăng thêm.

L^* : nợ tăng tự phát sinh. L^* thông thường nhỏ hơn tổng nợ. Nợ tự phát sinh bao gồm Phải trả người bán và nợ tích lũy, không có vay và nợ ngắn hạn và trái phiếu.

L^*/S_0 : nợ tăng đồng thời so với doanh thu hay còn là tài trợ tự phát thêm trên mỗi đồng doanh thu tăng thêm.

S_1 : tổng doanh thu dự đoán cho năm sau.

ΔS : thay đổi doanh thu bằng $S_1 - S_0$.

M : lợi nhuận sau thuế TNDN biên.

RR : Tỷ lệ phần trăm thu nhập được giữ lại.

Phương trình trên cho thấy nhu cầu tài trợ phụ thuộc vào 5 yếu tố sau:

- **Tăng trưởng của doanh thu (ΔS).** Những công ty có tốc độ tăng trưởng nhanh đòi hỏi tài sản phải tăng nhanh hơn khi những điều kiện khác không đổi.
- **Cường độ của vốn (A^*/S_0).** Tài sản cần trên mỗi đồng doanh thu, A^*/S_0 trong phương trình trên được gọi là thông số cường độ tài sản. Thông số này ảnh hưởng lớn đến nhu cầu vốn. Các công ty có thông số tài sản trên doanh thu cao hơn cần nhiều tài sản hơn với mức tăng doanh thu đã cho, vì thế nhu cầu tài trợ từ bên ngoài cũng nhiều hơn.
- **Tỷ lệ nợ tự phát sinh trên doanh thu (L^*/S_0).** Các công ty có nguồn nợ tự phát sinh lớn sẽ có nhu cầu tài trợ từ bên ngoài thấp hơn.
- **Lợi nhuận biên.** Lợi nhuận biên càng cao, lợi nhuận sau thuế TNDN dùng để hỗ trợ cho doanh thu tăng thêm càng nhiều và vì thế, nhu cầu tài trợ từ bên ngoài cũng ít hơn.
- **Tỷ lệ lợi nhuận chưa phân phối.** Các công ty giữ lại nhiều thu nhập hơn mà không trả cổ tức cho cổ đông sẽ có nhiều lợi nhuận sau thuế chưa phân phối hơn và vì thế cần ít tài trợ từ bên ngoài hơn.

Cần lưu ý rằng phương trình trên chỉ đúng đối với những công ty dự đoán thông số không thay đổi. Nó rất hữu ích khi dùng để dự đoán nhanh về nhu cầu tài trợ cho các công ty có thông số không đổi nhưng trong quá trình dự đoán, công ty nên xác định nhu cầu tài trợ tăng thêm thực tế bằng phương pháp dự toán báo cáo tài chính.

CÂU HỎI

1. Tại sao nói báo cáo tài chính có tính tổng hợp?
2. Quá trình lập kế hoạch tài chính là gì? Hãy cho biết sự khác nhau giữa các kế hoạch tài chính dài hạn và các kế hoạch tài chính ngắn hạn.
3. Nội dung cơ bản của kế hoạch đầu tư và tài trợ? Xây dựng kế hoạch đầu tư và tài trợ trên cơ sở những căn cứ nào?
4. Giải thích các quan hệ ngân sách trong quá trình xây dựng ngân sách.
5. Trình bày các quan hệ giữa các ngân sách và ngân sách ngân quỹ. Vì sao ngân sách ngân quỹ là cơ sở để lựa chọn các biện pháp tài trợ?
6. Trình bày sự khác nhau giữa ngân sách ngân quỹ và báo cáo luân chuyển tiền tệ với tư cách là hai công cụ của hoạch định tài chính?
7. Mục đích ngân sách ngân quỹ? Vai trò của dự đoán doanh số trong quá trình xây dựng ngân sách ngân quỹ?
8. Hãy mô tả cấu trúc cơ bản của ngân sách ngân quỹ?
9. Hai dòng cuối cùng trong ngân sách ngân quỹ được sử dụng như thế nào để xác định nhu cầu vay ngắn hạn và các yêu cầu về đầu tư của công ty?
10. Thảo luận những lợi ích khi công ty thực hiện lập ngân sách ngân quỹ.
11. Những điểm khác biệt chính giữa ngân sách ngân quỹ và báo cáo nguồn và sử dụng ngân quỹ?
12. Nhà quản trị tập trung vào những khoản mục nào để tăng tính chính xác của ngân sách ngân quỹ? Giải thích.
13. Ngân sách ngân quỹ có phải là một công cụ đo lường khả năng thanh toán tốt hơn so với các công cụ truyền thống (khả năng thanh toán hiện thời, khả năng thanh toán nhanh) hay không?
14. Tại sao dự đoán doanh thu rất quan trọng trong xây dựng ngân sách ngân quỹ?
15. Mục tiêu chính của các báo cáo dự toán là gì? Là một báo cáo dự đoán về tương lai, các báo cáo này khác với ngân sách ngân quỹ như thế nào?
16. Hai cách cơ bản để chúng ta xây dựng dự toán báo cáo tài chính là gì?
17. Mục tiêu của nhà quản trị tài chính trong việc đánh giá các dự toán báo cáo tài chính?
18. Phương pháp phần trăm doanh số được sử dụng như thế nào trong quá trình lập dự toán báo cáo thu nhập?
19. Tại sao sự tồn tại của các chi phí cố định là nguyên nhân dẫn đến sự thất bại trong quá trình xây dựng dự toán báo cáo thu nhập theo phương pháp phần trăm doanh số?

BÀI TẬP

1. Lập dự toán ngân sách ngân quỹ cho công ty cổ phần Tiên Sa trong ba tháng Năm, Sáu và Bảy. Công ty muốn duy trì số dư tiền mặt tối thiểu mỗi tháng là 20 triệu đồng. Cho biết công ty có phải vay trong kỳ hay không, nếu có thì cho biết khi nào và bao nhiêu. Vào ngày 30 tháng 4, công ty có số dư tiền mặt là 20 triệu đồng.

Tháng 1	50	Tháng 5	70
Tháng 2	50	Tháng 6	80
Tháng 3	60	Tháng 7	100

Tháng 4	60	Tháng 8	100
---------	----	---------	-----

- Phải thu khách hàng: 50% tổng doanh thu được thu ngay bằng tiền mặt, 50% còn lại được thu hai lần đều nhau trong hai tháng sau (bỏ qua nợ xấu).
- Giá vốn hàng bán bằng 70% doanh thu, trong đó, 90% chi phí thanh toán vào tháng sau và 10% còn lại trả vào tháng tiếp theo.
- Chi phí quản lý và bán hàng: 10 triệu mỗi tháng cộng với 10% doanh thu. Toàn bộ chi phí này được thanh toán vào thời điểm phát sinh.
- Trả lãi cho khoản vay dài hạn vào tháng Tư 120 triệu đồng (12%). Khoản quỹ chìm 150 triệu cũng được thanh toán vào thời gian này.
- Cổ tức: trả 10 triệu cổ tức vào tháng Sáu.
- Đầu tư: 40 triệu vào nhà xưởng và thiết bị vào tháng Bảy.
- Thuế: trả thuế thu nhập 1 triệu đồng vào tháng Bảy.

2. Với những thông tin sau, hãy lập ngân sách ngân quỹ công ty C&C 6 tháng đầu năm 20X5.

a. Giá bán và chi phí không đổi.

b. Trong tổng doanh thu, có 75% là bán tín dụng và 25% là thu tiền ngay. Trong số doanh thu bán tín dụng, 60% được thu vào sau một tháng, 30% được thu sau hai tháng và 10% còn lại được thu sau ba tháng. Giả sử nợ xấu không đáng kể.

c. Doanh thu thực tế và dự đoán như sau (đơn vị tính triệu đồng):

Tháng 10/20X5 (tt)	300	Tháng 3/20X6	200
Tháng 11/20X5 (tt)	350	Tháng 4/20X6	300
Tháng 12/20X5 (tt)	400	Tháng 5/20X6	250
Tháng 1/20X6	150	Tháng 6/20X6	200
Tháng 2/20X6	200	Tháng 7/20X6	300

d. Chi phí mua hàng bằng 80% doanh thu dự đoán tháng sau, trong đó có 70% được trả ngay trong tháng, 30% được trả vào tháng sau.

e. Lương và thưởng dự kiến như sau:

Tháng 1	30	Tháng 4	50
Tháng 2	40	Tháng 5	40
Tháng 3	50	Tháng 6	35

Trong đó, 70% lương được trả ngay trong tháng, số còn lại được trả vào đầu tháng sau.

f. Tiền thuê nhà: 2 triệu/tháng

g. Tiền lãi 7,5 triệu được trả vào ngày cuối cùng mỗi quý.

h. Nộp 50 triệu đồng thuế trả trước cho năm 20X6 vào tháng Tư.

i. Dự kiến đầu tư mới 30 triệu đồng vào tháng Sáu. Đồng thời, thanh lý một tài sản có Tài sản cố định ròng 50 triệu nhưng có giá thị trường 30 triệu vào tháng Ba.

j. Vay 20 triệu vào tháng Ba.

- k. Trả 30 triệu cổ tức vào tháng Hai.
- l. Trả nợ dài hạn 120 triệu vào tháng Hai.
- m. Số dư tiền mặt vào ngày 31/12/20X5 là 100 triệu, và đây cũng là mức tiền mặt tối thiểu phải duy trì. Việc vay tiền được tính theo bội số của 5 triệu.
3. Sử dụng ngân sách ngân quỹ trong bài tập 2 và các thông tin sau đây để lập dự toán báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh 6 tháng đầu năm 20X6 (lưu ý là tồn kho được duy trì ở mức tồn kho an toàn).
- a. Hàng tồn kho ngày 31/12/20X5 là 200 triệu.
- b. Khấu hao được áp dụng theo phương pháp đường thẳng trên số tài sản 250 triệu đồng với chu kỳ sống bình quân còn lại là 10 năm và không có giá trị thanh lý.
- c. Tỷ suất thuế thu nhập là 28%.
4. Với những thông tin sau và thông tin trong bài 2 và 3, hãy xây dựng dự toán bảng cân đối kế toán vào ngày 30 tháng 6 năm 20X6 cho công ty.

Bảng tổng kết tài sản ngày 31/12/20X5 Đvt: triệu đồng			
TÀI SẢN		NGUỒN VỐN	
Tiền mặt	100	Phải trả người bán	130
Phải thu khách hàng	427,5	Vay và nợ ngắn hạn	200
Hàng tồn kho	200	Trải phiếu	300
Tài sản cố định ròng	250	Vốn chủ và lợi nhuận sau thuế chưa phân phối	347,5
Tổng tài sản	977,5	Tổng cộng nguồn vốn	977,5

5. Công ty Phương Nguyên chuyên sản xuất van kiểm soát dòng trong sản xuất thiết bị dẫn dầu. Van kiểm soát này bán cho các công ty khí đốt và sản xuất dầu trong cả nước. Sản lượng dự đoán của bốn tháng đến như sau:

Tháng 1	20.000	Tháng 2	25.000
Tháng 3	30.000	Tháng 4	30.000

Dữ liệu sau đây cho biết chính sách sản xuất của Phúc Nguyên:

- Hàng tồn kho sản phẩm hoàn thành vào ngày 01 tháng Một là 30 nghìn đơn vị. Hàng tồn kho cuối kỳ dự kiến mỗi tháng bằng 70% của doanh thu tháng sau.
- Dữ liệu về nguyên vật liệu sử dụng như sau:

Nguyên vật liệu trực tiếp	Định mức mỗi đơn vị	Chi phí đơn vị (nghìn đồng)
NVL số 714	5	40
NVL số 502	3	30

Chính sách tồn kho cho biết nguyên vật liệu đầu mỗi tháng đủ để sản xuất 50% doanh thu dự đoán của tháng sau, tồn kho vào ngày 1 tháng Một bằng đúng mức yêu cầu.

- Định mức lao động trực tiếp mỗi đơn vị là 2 giờ. Chi phí lao động trực tiếp bình quân mỗi giờ là 150 nghìn đồng.
- Chi phí sản xuất chung mỗi tháng dự đoán theo công thức linh hoạt như sau (đo theo giờ lao động trực tiếp):

(nghìn đồng)	Chi phí cố định	Chi phí biến đổi đơn vị
Công cụ dụng cụ		10
Điện		2
Bảo dưỡng	280.000	
Giám sát	140.000	
Khấu hao	1.000.000	
Thuế	70.000	
Khác	560.000	16

- Chi phí quản lý và bán hàng hàng tháng cũng được dự đoán theo công thức linh hoạt (đo theo sản lượng bán)

(nghìn đồng)	Chi phí cố định	Chi phí biến đổi
Lương	300.000	
Hoa hồng		7,5
Khấu hao	50.000	
Vận chuyển		26
Khác	100.000	4

- Giá bán mỗi đơn vị là 900.000 đồng.
- Vào tháng 2, công ty dự định mua đất để mở rộng sản xuất với chi phí 900 triệu đồng.
- Toàn bộ doanh thu và tiền mua nguyên vật liệu đều là tiền mặt. Số dư tiền mặt ngày 1 tháng Một là 1.629 triệu đồng. Nếu công ty thiếu tiền mặt vào cuối tháng, họ sẽ vay để trang trải khoản thiếu hụt. Các khoản vay đều được hoàn lại sau một tháng, khi thanh toán tiền lãi, lãi suất là 12%/năm.

Yêu cầu:

Lập các ngân sách hàng tháng sau đây:

- Ngân sách bán hàng
- Ngân sách sản xuất
- Ngân sách mua sắm
- Ngân sách chi phí quản lý
- Dự toán báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh
- Ngân sách ngân quỹ

6. Công ty Sao Mai có các thông tin sau để xây dựng ngân quỹ cho quý III như sau:

- Doanh thu thực tế và dự đoán như sau:

Tháng 5 (thực tế)	100	Tháng 8	100
Tháng 6 (thực tế)	120	Tháng 9	135
Tháng 7	90	Tháng 10	110

- Mỗi tháng, 30% doanh thu là thu tiền ngay, 70% là bán tín dụng. Cấu trúc thu tiền tín dụng là 20% vào tháng bán hàng, 50% vào tháng sau và 30% vào tháng thứ hai.
- Mỗi tháng, tồn kho cuối kỳ bằng 50% giá vốn hàng bán của tháng tiếp theo, tồn kho

đầu kỳ bằng 0.

- d. Tỷ lệ lợi nhuận gộp biên là 35%.
- e. Thanh toán tiền mua nguyên vật liệu được thực hiện vào tháng sau tháng mua hàng.
- f. Chi phí hàng tháng như sau:

Lương và thưởng	10 triệu
Khấu hao	4
Công cụ dụng cụ	1
Các chi phí khác	1,7

- g. Thuế đến hạn phải trả vào ngày 15 tháng Bảy là 15 triệu đồng.
- h. Chi phí quảng cáo là 6 triệu đồng phải trả vào ngày 20 tháng Tám.
- i. Công ty dự kiến thuê một kho hàng mới vào ngày 2 tháng Chín với tiền thuê kho mỗi tháng là 5 triệu đồng.
- j. Công ty duy trì chính sách tiền mặt tối thiểu mỗi tháng là 10 triệu đồng. Nếu cần thiết, họ sẽ vay để đáp ứng nhu cầu ngắn hạn. Tất cả các khoản vay được thực hiện vào đầu tháng. Các khoản trả gốc và lãi được thực hiện vào cuối mỗi tháng. Lãi suất mỗi năm là 9%. Công ty phải vay theo bội số của 1 triệu đồng.
- k. Bảng cân đối kế toán vào ngày 30 tháng Sáu chưa hoàn chỉnh với những thông tin như sau. (Phải trả người bán chỉ bao gồm tiền mua nguyên vật liệu).

Tiền mặt	?	
Phải thu khách hàng	?	
Hàng tồn kho	?	
Nhà xưởng thiết bị	425	
Phải trả người bán		?
Vốn chủ sở hữu		210
Lợi nhuận chưa sau thuế phân phối		268,78
Tổng cộng	?	?

Yêu cầu:

- a. Hoàn thành bảng cân đối kế toán trong phần j.
 - b. Xây dựng ngân sách ngân quỹ theo tháng trong quý III.
 - c. Lập dự toán bảng cân đối kế toán vào ngày 30 tháng 9.
7. Doanh số năm 20X5 của công ty cổ phần Thiên Minh đạt 100 tỷ đồng. Họ muốn phân tích hiệu suất kỳ vọng và nhu cầu tài trợ cho năm 20X7 – 2 năm sau. Với thông tin sau đây, hãy trả lời câu a và b.
- (1) Tỷ lệ phần trăm trên doanh thu của các khoản mục sau biến đổi trực tiếp theo doanh thu, bao gồm:
- Phải thu khách hàng, 12%
 - Hàng tồn kho, 18%

- Phải trả người bán, 14%
 - Lợi nhuận ròng biên, 3%
- (2) Chứng khoán khả nhượng và các khoản nợ ngắn hạn khác dự kiến vẫn không đổi.
- (3) Số dư tiền mặt tối thiểu phải duy trì là 4,8 tỷ đồng.
- (4) Dự kiến mua một máy mới trị giá 6,5 tỷ đồng vào năm 20X6 và một thiết bị trị giá 8,5 tỷ đồng vào năm 20X7. Tổng khấu hao năm 20X6 dự đoán là 2,9 tỷ đồng và năm 20X7 dự kiến là 3,9 tỷ đồng.
- (5) Khoản phải trả người lao động dự kiến tăng lên 5 tỷ đồng vào cuối năm 20X7.
- (6) Dự kiến không vay thêm cũng không hoàn trả nợ dài hạn.
- (7) Dự kiến không bán và cũng không mua lại cổ phần thường.
- (8) Tỷ lệ trả cổ tức dự kiến là 50% lợi nhuận sau thuế TNDN.
- (9) Doanh số năm 20X6 và 20X7 dự đoán đạt 110 tỷ đồng vào năm 20X6 và 120 tỷ đồng vào năm 20X7.
- (10) Bảng cân đối kế toán ngày 31/12/20X5 như sau:

Bảng tổng kết tài sản ngày 31/12/20X5 Đvt: tỷ đồng			
TÀI SẢN		NGUỒN VỐN	
Tiền mặt	4	Phải trả người bán	14
Chứng khoán khả nhượng	2	Phải trả người lao động	4
Phải thu khách hàng	12	Nợ ngắn hạn khác	0,8
Hàng tồn kho	18	Tổng nợ ngắn hạn	18,8
Tổng tài sản ngắn hạn	36	Nợ dài hạn	20
Tài sản cố định ròng	40	Vốn chủ và lợi nhuận sau thuế chưa phân phối	37,2
Tổng tài sản	76	Tổng cộng nguồn vốn	76

- a. Lập dự toán bảng cân đối kế toán vào ngày 31/12/20X7.
- b. Bình luận về những thay đổi về tài trợ đã đề xuất trên báo cáo được lập ở câu a.