

ẢNH HƯỞNG CỦA PHÂN CẤP QUẢN LÝ VÀ TÀI CHÍNH ĐẾN KHẢ NĂNG SINH LỢI TẠI CÁC DOANH NGHIỆP KINH DOANH DU LỊCH TỈNH BÌNH ĐỊNH

 **NGUYỄN THỊ LỆ HẰNG***

Kinh doanh du lịch là ngành kinh doanh tổng hợp, bao gồm nhiều lĩnh vực kinh doanh như: kinh doanh lưu trú, kinh doanh ăn uống, kinh doanh lữ hành, kinh doanh vận chuyển, kinh doanh vui chơi - giải trí và kinh doanh các dịch vụ du lịch khác. Tùy theo quy mô và lĩnh vực đăng ký kinh doanh mà các doanh nghiệp kinh doanh du lịch có thể thực hiện kinh doanh một, một số hoặc đầy đủ các lĩnh vực kinh doanh nêu trên. Vì vậy, mỗi doanh nghiệp sẽ có sự phân cấp về quản lý và tài chính khác nhau phụ thuộc vào quy mô hoạt động và lĩnh vực kinh doanh của từng doanh nghiệp. Bài viết này chỉ đề cập đến cơ cấu tổ chức, phân cấp quản lý và tài chính tại các doanh nghiệp kinh doanh du lịch trên địa bàn tỉnh Bình Định có ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh và khả năng sinh lợi.

Phân cấp quản lý và tài chính

Phân cấp quản lý và tài chính thường được thể hiện ở các mặt như: phân cấp về quản lý và sử dụng tài sản, nguồn vốn trong quá trình hoạt động kinh doanh, phân cấp về quản lý thu - chi, phân cấp báo cáo kết quả kinh doanh ở các đơn vị trực thuộc, bộ phận,... Tùy thuộc vào quan điểm quản lý và điều kiện cụ thể tại các doanh nghiệp mà mức độ các nội dung phân cấp quản lý hoạt động và quản lý tài chính được xác định khác nhau sao cho phù hợp với từng doanh nghiệp. Việc xác định mức độ phân cấp quản lý hợp lý sẽ góp phần phát huy tính chủ động, sáng tạo của các đơn vị, bộ phận trực thuộc, từ đó nâng cao được hiệu quả trong quản lý kéo theo làm tăng hiệu quả kinh doanh và khả năng sinh lợi của doanh nghiệp. Đồng thời, bên cạnh việc phân cấp quản lý là những quy chế giám sát về hoạt động của các đơn vị, bộ phận để đảm bảo sự thống nhất theo mục tiêu chung của doanh nghiệp.

Đặc điểm tổ chức bộ máy và phân cấp quản lý

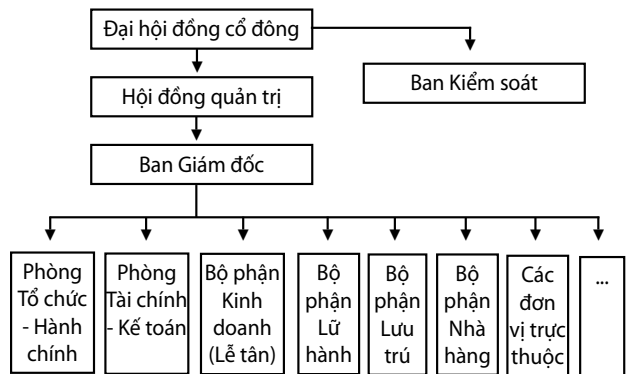
Các doanh nghiệp kinh doanh du lịch trên địa bàn tỉnh Bình Định hiện nay rất đa dạng về lĩnh vực kinh doanh, hình thức pháp lý và chủ thể chủ sở hữu vốn. Một số ít doanh nghiệp có quy mô lớn, hoạt

động kinh doanh trên địa bàn rộng, phân tán và kinh doanh nhiều lĩnh vực du lịch; còn lại, phần lớn các doanh nghiệp kinh doanh du lịch trên địa bàn là có quy mô vừa, nhỏ và siêu nhỏ.

Về tổ chức bộ máy và phân cấp quản lý tại các doanh nghiệp kinh doanh du lịch có thể chia thành 3 loại hình theo hình thức pháp lý tại các doanh nghiệp như sau:

Thứ nhất, đối với các doanh nghiệp là công ty cổ phần du lịch.

Hình 1. Tổ chức bộ máy và phân cấp quản lý tại các công ty cổ phần du lịch



Nguồn: Tác giả tự tổng hợp trên cơ sở khảo sát

* ThS.NCS., Trường Đại học Quang Trung, Bình Định.

Qua sơ đồ trên cho thấy việc tổ chức bộ máy và phân cấp quản lý chia làm 4 cấp theo chức năng, nhiệm vụ gồm:

- *Cấp thứ nhất là đại hội đồng cổ đông:* là cơ quan quyết định cao nhất của công ty, bao gồm tất cả các cổ đông có quyền biểu quyết (riêng đối với các công ty cổ phần được cổ phần hóa từ các doanh nghiệp nhà nước và vốn nhà nước còn nắm giữ từ 51% vốn điều lệ trở lên thì cổ đông là người đại diện vốn nhà nước tại công ty). Đại hội đồng cổ đông có nhiệm vụ thông qua điều lệ công ty, biểu quyết cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý, số lượng thành viên hội đồng quản trị và ban kiểm soát, mức thù lao của hội đồng quản trị và ban kiểm soát, thông qua các phương án kinh doanh và giải quyết các vấn đề khác theo đề nghị của hội đồng quản trị và ban giám đốc. Đại hội đồng cổ đông họp định kỳ mỗi năm một lần, trừ các trường hợp đột xuất theo đề nghị của hội đồng quản trị công ty.

- *Cấp thứ hai là hội đồng quản trị:* là cơ quan quản lý công ty, có toàn quyền nhân danh công ty để quyết định mọi vấn đề có liên quan đến mục đích, quyền lợi và tồn chỉ hoạt động của công ty (trừ các vấn đề thuộc thẩm quyền của đại hội đồng cổ đông) như: quyết định các chiến lược phát triển, giải pháp mở rộng thị trường, phê chuẩn ký kết các hợp đồng kinh tế, hợp đồng lao động, bổ nhiệm, miễn nhiệm các chức danh từ tổng giám đốc (giám đốc) điều hành trở xuống, quyết định về khen thưởng, kỷ luật đối với các thành viên trong công ty,...

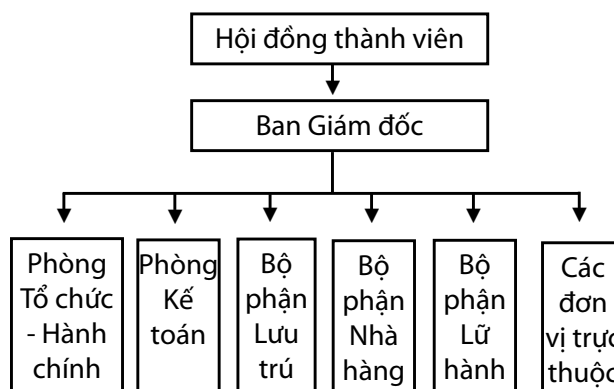
- *Cấp thứ ba là ban giám đốc:* là cơ quan điều hành hoạt động hàng ngày của công ty và chịu trách nhiệm trước hội đồng quản trị về việc thực hiện các quyền và nhiệm vụ được giao.

- *Cấp thứ tư là các phòng ban, đơn vị trực thuộc:* là đơn vị thực hiện các chức năng quản lý trực tiếp và tiến hành các hoạt động kinh doanh theo nhiệm vụ, quyền hạn được phân công của từng bộ phận, phòng ban; đây cũng là bộ phận báo cáo tình hình hoạt động và tham mưu cho ban giám đốc, hội đồng quản trị để ra các quyết định điều hành công ty.

Riêng ban kiểm soát không phải là một cấp quản lý, mà là cơ quan kiểm soát cao nhất của công ty, có toàn quyền kiểm tra, giám sát các hoạt động của hội đồng quản trị, ban giám đốc, cán bộ quản lý các cấp, người lao động trong công ty và các cổ đông.

Thứ hai, đối với các doanh nghiệp là công ty TNHH du lịch

Hình 2. Tổ chức bộ máy và phân cấp quản lý tại các công ty TNHH du lịch

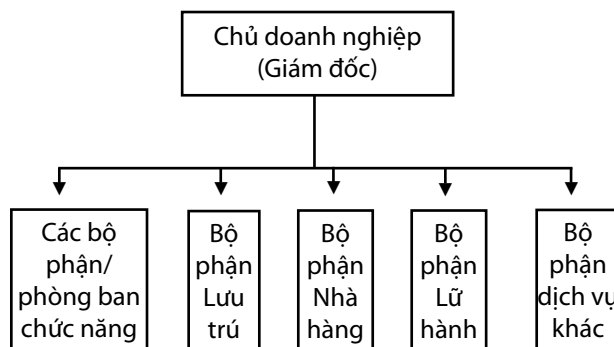


Nguồn: Tác giả tự tổng hợp trên cơ sở khảo sát

Qua sơ đồ trên cho thấy, cơ quan quyền lực cao nhất trong các công ty TNHH du lịch là hội đồng thành viên, hội đồng thành viên bao gồm tất cả các thành viên góp vốn vào công ty, hội đồng thành viên có các quyền tương đương như đại hội đồng cổ đông trong công ty cổ phần du lịch. Việc quản lý, điều hành hoạt động công ty do giám đốc phụ trách, giúp việc cho giám đốc có các phó giám đốc phụ trách các mảng hoạt động kinh doanh. Còn các phòng ban, bộ phận thực hiện các chức năng tiến hành các hoạt động theo nhiệm vụ, quyền hạn được phân công của từng bộ phận.

Thứ ba, đối với các doanh nghiệp là doanh nghiệp tư nhân du lịch (bao gồm công ty TNHH một thành viên là cá nhân đứng tên sở hữu vốn).

Hình 3. Tổ chức bộ máy và phân cấp quản lý tại các DNTN du lịch



Nguồn: Tác giả tự tổng hợp trên cơ sở khảo sát

Phân cấp quản lý hoạt động trong doanh nghiệp tư nhân du lịch nhìn chung khá đơn giản. Lãnh đạo cao nhất trong các doanh nghiệp là chủ doanh nghiệp (giám đốc), chủ doanh nghiệp là người đại

diện pháp luật cho doanh nghiệp và có quyền quyết định hết mọi vấn đề có liên quan đến hoạt động của doanh nghiệp. Bên dưới là các phòng ban, bộ phận trực thuộc thực hiện chức năng tác nghiệp theo nhiệm vụ của từng bộ phận.

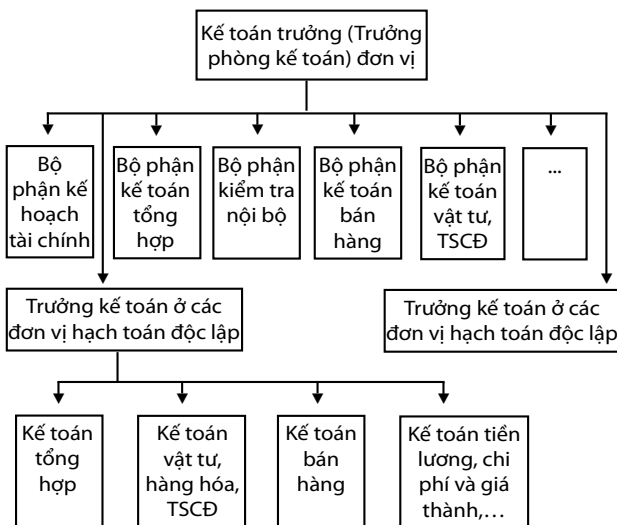
Như vậy, hầu hết các doanh nghiệp du lịch trên địa bàn tỉnh Bình Định hiện nay đều tổ chức bộ máy và phân cấp quản lý theo mô hình trực tuyến chức năng. Việc phân chia và phối hợp các chức năng phụ thuộc vào quy mô của doanh nghiệp. Ở các doanh nghiệp có quy mô lớn, có các chi nhánh hoặc đơn vị trực thuộc thì mức độ phân cấp và phối hợp các chức năng, bộ phận, phòng ban càng nhiều và ngược lại; đối với các doanh nghiệp có quy mô vừa, nhỏ hoặc siêu nhỏ thì tổ chức bộ máy quản lý đơn giản hơn, các bộ phận chức năng cũng ít hơn.

Đặc điểm tổ chức bộ máy kế toán và phân cấp quản lý tài chính

Đối với các doanh nghiệp kinh doanh du lịch trên địa bàn tỉnh Bình Định, tùy thuộc vào quy mô, tổ chức quản lý và phân cấp quản lý tài chính mà có thể áp dụng một trong ba loại hình tổ chức bộ máy kế toán để thực hiện chức năng quản lý tài chính theo phân cấp là tổ chức bộ máy kế toán tập trung, tổ chức bộ máy kế toán phân tán và tổ chức bộ máy kế toán vừa tập trung vừa phân tán.

Qua khảo sát tại các doanh nghiệp thì các doanh nghiệp kinh doanh du lịch có quy mô lớn hầu như lựa chọn mô hình tổ chức bộ máy kế toán theo hình thức vừa tập trung, vừa phân tán.

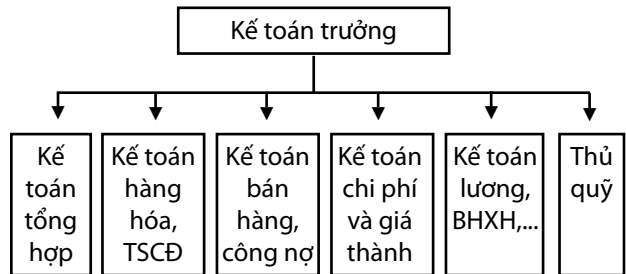
Hình 4. Mô hình tổ chức bộ máy kế toán và phân cấp quản lý tài chính tại các doanh nghiệp du lịch có quy mô lớn



Nguồn: Tác giả tự tổng hợp trên cơ sở khảo sát

Còn các doanh nghiệp kinh doanh du lịch có quy mô vừa, nhỏ và siêu nhỏ thì công tác kế toán được tổ chức theo hình thức tập trung

Hình 5. Mô hình tổ chức bộ máy kế toán và phân cấp quản lý tài chính tại các doanh nghiệp du lịch có quy mô vừa, nhỏ và siêu nhỏ



Nguồn: Tác giả tự tổng hợp trên cơ sở khảo sát

Tác động của phân cấp quản lý và tài chính đến khả năng sinh lợi

- Thứ nhất: Việc phân cấp quản lý tại các doanh nghiệp theo các sơ đồ ở trên cho thấy mọi quyết định liên quan đến hoạt động và tài chính đều được thực hiện tại cấp quản lý cao nhất là ban giám đốc hoặc hội đồng quản trị đối với công ty cổ phần. Điều này làm hạn chế chức năng ra quyết định trong quá trình thực hiện kinh doanh ở các đơn vị trực thuộc nên sẽ làm giảm tính nhạy bén trong kinh doanh dẫn đến ít nhiều làm giảm khả năng sinh lợi các hoạt động.

- Thứ hai: Việc phân cấp quản lý bao gồm phân cấp quản lý tài sản, nguồn vốn, quản lý các mặt hoạt động theo chức năng của từng bộ phận. Còn phân cấp quản lý tài chính là phân cấp việc hạch toán, ghi nhận chi phí, doanh thu theo từng hoạt động. Đồng thời, đặc thù của kinh doanh du lịch là giữa các lĩnh vực kinh doanh theo chức năng khi tiến hành có thể tách biệt hoặc không thể tách biệt để quản lý tài chính theo từng hoạt động. Chẳng hạn, bộ phận lữ hành là một đơn vị có thể quản lý hoạt động và quản lý tài chính riêng biệt như: quản lý tài sản phục vụ hoạt động lữ hành và bộ phận lữ hành tự tìm kiếm khách hàng, ký kết hợp đồng, hạch toán chi phí, xác định lãi hay lỗ từ kinh doanh lữ hành; nhưng các bộ phận khác như lưu trú, nhà hàng và các dịch vụ khác lại thường sử dụng chung cơ sở vật chất, nguồn lực cho nên có nhiều chi phí phải hạch toán chung về một trung tâm chi phí rồi mới tiến hành phân bổ chi phí theo tiêu thức phù hợp để xác định kết quả kinh doanh cũng như khả năng sinh lợi của từng hoạt động. Điều này sẽ ảnh

hưởng rất lớn đến việc xác định kết quả kinh doanh và đánh giá khả năng sinh lợi của từng hoạt động nếu tiêu thức lựa chọn phân bổ không phù hợp.

- *Thứ ba:* Việc quản lý tài chính tại các doanh nghiệp chủ yếu thực hiện bởi phòng kế toán và thực hiện chức năng ghi chép, lập các báo cáo kế toán là chủ yếu; các doanh nghiệp chưa phân cấp quản lý kế toán tài chính riêng và kế toán quản trị riêng để phục vụ công tác quản trị nội bộ. Vì vậy, theo tác giả cần phân cấp cho kế toán quản trị và hình thành các trung tâm trách nhiệm, kế toán trách nhiệm để xem xét và đánh giá trách nhiệm quản lý của các đơn vị trực thuộc trong doanh nghiệp nhằm kiểm soát hoạt động, gắn kết quyền lợi và nghĩa vụ của người quản lý với hiệu quả kinh doanh của đơn vị.

- *Thứ tư:* Việc tổ chức bộ máy kế toán và phân cấp quản lý tài chính tại các doanh nghiệp có quy mô lớn theo mô hình vừa tập trung, vừa phân tán nhưng tổ chức bộ máy quản lý lại theo trực tuyến chức năng nên quá trình phân cấp quản lý hoạt động chưa tương thích với quản lý tài chính. Chẳng hạn, đối với các đơn vị trực thuộc hạch toán độc lập, xét trong mối quan hệ với phân cấp quản lý doanh nghiệp tương đương với một phòng/ban chức năng trong khi đơn vị trực thuộc này lại có đầy đủ cơ cấu của một tổ chức như ban giám đốc, bộ máy kế toán,... hoàn chỉnh. Điều này cho thấy, vô hình trung các đơn vị này chỉ mới tự chủ quản lý hoạt động chứ chưa tự chủ quản lý tài chính nên gây ít nhiều khó khăn cho quá trình ra quyết định của đơn vị, từ đó ảnh hưởng đến khả năng sinh lợi từ các hoạt động của các đơn vị này.

- *Thứ năm:* Phân cấp quản lý tài chính là để thực hiện công tác quản lý tài chính tại doanh nghiệp và các đơn vị trực thuộc. Tuy nhiên, việc phân cấp hiện tại chỉ để phục vụ quá trình ghi chép hạch toán kế toán chứ các doanh nghiệp chưa có sự phân cấp đối với xét duyệt các khoản chi mua vật tư, tài sản, chi phí,... nên gây chậm trễ trong việc xét duyệt chi mua

các yếu tố đầu vào của quá trình kinh doanh, làm giảm hiệu quả kinh doanh cũng như khả năng sinh lợi.

- *Thứ sáu:* Các doanh nghiệp chưa hình thành bộ phận kiểm tra, kiểm soát công tác tài chính, kế toán cũng như bộ phận chuyên tổng hợp số liệu kế toán từ các đơn vị trực thuộc để tiến hành kiểm tra và phân tách số liệu, hợp nhất số liệu để làm nguồn dữ liệu khi phân tích và đánh giá về khả năng sinh lợi của tổng thể doanh nghiệp với khả năng sinh lợi từ các hoạt động, các đơn vị trực thuộc, các bộ phận trong nội bộ doanh nghiệp.

Kết luận

Phân cấp quản lý và tài chính có ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả kinh doanh và khả năng sinh lợi của một doanh nghiệp. Một doanh nghiệp có sự phân cấp, phân chia trách nhiệm rõ ràng, khoa học sẽ rút ngắn thời gian xét duyệt, ra quyết định và phát huy được tính chủ động, sáng tạo, ý thức trách nhiệm trong quá trình quản lý kinh doanh. Vì vậy, các doanh nghiệp kinh doanh du lịch trên địa bàn tỉnh Bình Định dựa vào quy mô của mỗi doanh nghiệp cần thực hiện việc tổ chức bộ máy quản lý và phân cấp quản lý tài chính đồng bộ; có các quy định thực thi cụ thể trong phân cấp quản lý tài chính, chẳng hạn: quy định hạn mức duyệt chi tối đa đối với kế toán trưởng, phó giám đốc, giám đốc, hội đồng quản trị (hội đồng thành viên) hoặc trưởng các đơn vị trực thuộc. Đồng thời, thành lập bộ phận kế toán quản trị, xây dựng các trung tâm trách nhiệm trong công tác quản lý và điều hành doanh nghiệp, các đơn vị trực thuộc để phục vụ quá trình ra quyết định quản trị nội bộ, góp phần nâng cao khả năng sinh lợi cho các doanh nghiệp.

N.T.L.H.



TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Văn Mạnh, Phạm Hồng Chương. 2009. *Giáo trình Quản trị kinh doanh lý hành*. Hà Nội: Đại học Kinh tế quốc dân.
2. Ngô Hà Tấn, Trần Đình Khôi Nguyên. 2013. "Phân cấp quản lý và kế toán trách nhiệm phục vụ kiểm soát chi phí trong công ty du lịch". *Kế toán & Kiểm toán*, Số: 6/2013.
3. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý, kế toán tại các doanh nghiệp kinh doanh du lịch trên địa bàn tỉnh Bình Định.