Kinh nghiệm quản lý tài chính của một số doanh nghiệp nhà nước và gợi ý cho Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam

TRẦN VĂN QUẾ*

Bối cảnh nền kinh tế hiện nay đang đặt ra yêu cầu cạnh tranh, nâng cao hiệu quả sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp nhà nước, bảo toàn và phát triển vốn trong mọi tình huống. Để đạt được yêu cầu trên, quản lý tài chính đối với các doanh nghiệp nhà nước nói chung và Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam nói riêng là một trong những công việc tất yếu và cần chú trọng. Bài viết phân tích kinh nghiệm quản lý tài chính của Tập đoàn Dệt May Việt Nam và Tổng Công ty Sông Đà, qua đó gợi ý một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản lý tài chính tại Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam thời gian tới.

KINH NGHIỆM QUẢN LÝ TÀI CHÍNH CỦA TẬP ĐOÀN DỆT MAY VIỆT NAM

Tập đoàn Dệt May Việt Nam được thành lập theo Quyết định số 314/2005/QĐ-TTg, ngày 02/12/2005 của Thủ tướng Chính phủ trên cơ sở tổ chức lại hoạt động của Tổng Công ty Dệt May Việt Nam. Trong những năm qua, Tập đoàn Dệt May Việt Nam đã có nhiều đóng góp quan trọng cho sự phát triển kinh tế đất nước thông qua tạo việc làm, nguồn thu ngân sách và kim ngạch xuất khẩu. Kết quả này đạt được là nhờ những thành tựu về công tác quản lý tài chính, thể hiện qua một số khía cạnh sau:

- Cơ chế quản lý, sử dụng vốn tại Tập đoàn Dệt May Việt Nam được thực hiện theo quy định, bao gồm cả quyền cho thuê và thế chấp tài sản. Tập đoàn Dệt May Việt Nam có thể nhượng bán, thanh lý tài sản của mình nhằm thu hồi vốn từ những tài sản đó. Tập đoàn và các công ty thành viên được quyền chủ động lựa chọn phương pháp thực hiện việc tính và trích khấu hao tài sản cố định và sử dụng tiền trích khấu hao. Trong quá trình kinh doanh, Tập đoàn và các công ty thành viên phải thực hiện rà soát lại các tài sản cố định đã tham gia vào hoạt động kinh doanh để tiến hành đánh giá lại và xử lý tổn thất của những tài sản cố định đó.

Tập đoàn Dệt May Việt Nam và các công ty thành viên cũng dành một phần vốn của mình để đầu tư ra bên ngoài Tập đoàn. Việc đầu tư ra bên ngoài đã mang lại cho Tập đoàn và các công ty thành viên không chỉ lợi nhuận, mà cả những kinh nghiệm trong việc sử dụng có hiệu quả nguồn vốn.

- Quản lý và phân phối lợi nhuận tại Tập đoàn Dệt May Việt Nam là một vấn đề tài chính quan trọng nhằm giải quyết một cách hài hòa các mối quan hệ về lợi ích giữa Tập đoàn và người lao động, giữa công ty mẹ và các công ty thành viên, vì mục tiêu phát triển Tập đoàn Dệt May Việt Nam một cách bền vững. Trừ các khoản chi phí thực tế, mà Tập đoàn và các công ty thành viên đã chi, nhưng không được tính vào chi phí hợp lý khi xác định thu nhập chịu thuế, Tập đoàn thực hiện việc trích bổ sung vào vốn nhà nước tại Tập đoàn số tiền bằng tỷ lệ 1,8% số vốn nhà nước. Tập đoàn cũng thực hiện việc chia lãi cho các đối tác góp vốn theo hợp đồng hợp tác kinh doanh.

- Để hoạt động tài chính của các công ty thành viên và toàn Tập đoàn phục vụ tốt việc thực hiện chiến lược phát triển của Tập đoàn nói chung, chiến lược tài chính của Tập đoàn nói riêng, Tập đoàn Dệt May Việt Nam còn xây dựng cơ chế kiểm tra giám sát tài chính tại Tập đoàn. Mục tiêu của cơ chế nhằm phát hiện, ngăn ngừa, điều chỉnh, xử lý những vấn đề nảy sinh trong quá trình kinh doanh nhằm đạt được hiệu quả đề ra. Bên cạnh đó, Tập đoàn đã củng cố, sắp xếp, quy định chức năng, nhiệm vụ của các ban chức năng tham mưu giúp việc trong Tập đoàn một cách rõ ràng, tránh chồng chéo.

* NCS., Học viện Hậu cần

KINH NGHIỆM QUẢN LÝ TÀI CHÍNH CỦA TỔNG CÔNG TY SÔNG ĐÀ

Tại Tổng Công ty Sông Đà, cơ chế quản lý tài chính đã tạo được khung khổ pháp lý gắn kết quyền chủ động với trách nhiệm của Hội đồng thành viên, Tổng Giám đốc trong việc huy động và sử dụng vốn. Hiện tại, Hội đồng thành viên công ty mẹ được ủy quyền trực tiếp quản lý, sử dụng toàn bộ số vốn và tài sản của Nhà nước đầu tư vào Tổng Công ty để phục vụ sản xuất, kinh doanh theo nguyên tắc bảo toàn và phát triển. Cơ chế giao vốn này cơ bản giải quyết được vấn đề chủ thể chịu trách nhiệm về kết quả sử dụng vốn, tài sản nhà nước ở Tổng Công ty. Vì thế, đã ít nhiều tách biệt quản lý hành chính nhà nước ra khỏi hoạt động kinh doanh vốn nhà nước, bước đầu xác định trách nhiệm của người quản lý, sử dụng vốn nhà nước.

Hơn nữa, việc Hội đồng thành viên ủy quyền phần lớn cho Tổng Giám đốc điều hành đã tạo cơ chế linh hoạt cho huy động vốn, cho phép sử dụng được nhiều kênh huy động vốn, nhất là vốn cổ phần từ các doanh nghiệp và cá nhân ngoài Tổng Công ty. Nhờ cơ chế huy động vốn đa dạng, sử dụng cả kênh phát hành cổ phiếu, trái phiếu, lẫn vay ngân hàng thương mại, vay nội bộ, Tổng Công ty Sông Đà đã vượt qua nhiều giai đoạn khó khăn của ngành xây dựng, nhất là trong những năm gần đây khi vốn kinh doanh quay vòng chậm, nhiều công trình khó thanh toán vốn từ chủ đầu tư.

Bên cạnh đó, Tổng Công ty Sông Đà cũng sử dụng vốn, tài sản để đầu tư ra ngoài Tổng Công ty. Việc đầu tư vốn của Tổng Công ty vào các doanh nghiệp khác tuân thủ quy định của pháp luật, không làm ảnh hưởng đến việc thực hiện các nhiệm vụ sản xuất, kinh doanh chính được Nhà nước giao và đảm bảo nguyên tắc bảo toàn và phát triển vốn, tăng thu nhập.

Tổng Công ty cũng cho thuê, thế chấp, nhượng bán tài sản thuộc quyền quản lý của Tổng Công ty để tái đầu tư, đổi mới công nghệ, trừ những tài sản đi thuê, đi mượn, giữ hộ, nhận thế chấp theo nguyên tắc hiệu quả, bảo toàn và phát triển vốn.

Về cơ chế quản lý lợi nhuận, toàn bộ quỹ phát triển sản xuất, quỹ dự phòng tài chính và các quỹ khác trích từ lợi nhuận hàng năm được để lại cho các công ty con bổ sung nguồn vốn phục vụ mở rộng sản xuất, kinh doanh. Chính sách phân phối này không chỉ góp phần mở rộng quy mô vốn, quy mô hoạt động của công ty con, mà còn tác động tích cực trong việc đẩy mạnh cổ phần hóa các công ty con.

Mặt khác, cơ chế quản lý lợi nhuận đã bước đầu hài hòa lợi ích giữa các bên, tạo động lực tích cực trong các công ty thành viên. Trong quản lý chi phí, việc hạch toán được thực hiện theo đúng thực chất. Tổng Công ty đã xây dựng được các tiêu chuẩn, định mức làm cơ sở đánh giá việc quản lý chi phí, nhất là chi phí mua nguyên, vật liệu; trong đó, quy định chi tiết chi phí, yếu tố tạo nên chi phí, thành phần chi phí... cho từng lĩnh vực hoạt động sản xuất, kinh doanh. Nhờ đó, Tổng Công ty đã kiểm soát tốt chi phí của các khâu sản xuất, kinh doanh, nỗ lực tăng lợi nhuận cho đơn vị.

Thời gian qua, Tổng Công ty cũng đã tăng cường tổ chức thực hiện kiểm tra, kiểm soát tại các công ty thành viên thông qua phê duyệt kế hoạch tài chính và báo cáo định kỳ. Để có được số liệu giá trị rõng chính xác, Tổng Công ty thực hiện phương pháp kế toán hợp nhất. Báo cáo tài chính của các công ty con thường được kiểm toán hàng năm. Toàn bộ các công ty con đã triển khai công tác kiểm toán báo cáo tài chính riêng và báo cáo tài chính hợp nhất. Tổng Công ty triển khai việc cung cấp thông tin theo biểu mẫu của công ty mẹ nhằm mục đích tạo lập báo cáo tài chính hợp nhất của toàn Tổng Công ty.

Tổng Công ty luôn xác định, ngoài các nghiệp vụ tài chính quan trọng, như: huy động vốn, sử dụng vốn và quản lý tài sản, quản lý doanh thu, chi phí, lợi nhuận, phân phối và sử dụng các quỹ, thì việc tăng cường thanh, kiểm tra, kiểm soát tài chính đối với các công ty thành viên là cần thiết và giúp các đơn vị tránh được sai phạm trong quản lý tài chính.

BÀI HỌC ĐỐI VỚI NHÀ XUẤT BẢN GIÁO DỤC VIỆT NAM

Là doanh nghiệp nhà nước hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con, Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam đã xây dựng một cơ chế quản lý tài chính tương đối phù hợp, góp phần nâng cao quyền tự chủ nhất định trong hoạt động sản xuất, kinh doanh của công ty mẹ, cũng như các đơn vị thành viên. Cơ chế quản lý, sử dụng tài sản của Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam phù hợp với yêu cầu phát triển; việc đánh giá, trích khấu hao, thực hiện kiểm kê tài sản được thực hiện đầy đủ, đảm bảo hiệu quả sử dụng trong hoạt động.

Trong quá trình phát triển, Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam đã thực hiện ngày càng tốt hơn chức năng điều hòa vốn giữa các đơn vị thành viên trong toàn hệ thống, khắc phục được tình trạng thiếu, thừa vốn cục bộ trong doanh nghiệp, từng bước nâng cao hiệu quả sử dụng vốn tại Công ty mẹ và các đơn vị thành viên.

Mặt khác, Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam đã huy động được một lượng vốn nhất định đáp ứng yêu cầu sản xuất, kinh doanh của công ty mẹ và các đơn vị

thành viên. Hơn nữa, việc huy động các nguồn vốn tạm thời nhàn rỗi trong nội bộ Công ty mẹ và các công ty thành viên cũng được thực hiện thường xuyên, nhờ vậy quá trình sử dụng vốn tại doanh nghiệp trở nên năng động và linh hoạt hơn.

Ngoài ra, hoạt động đầu tư ra ngoài doanh nghiệp được thực hiện có hiệu quả tại hầu hết các công ty con, công ty liên kết, mang lại nguồn thu lâu dài, đảm bảo hiệu quả hoạt động đầu tư cho Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam.

Mặc dù đạt được những kết quả nhất định, song quản lý tài chính tại Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam cũng nảy sinh những vấn đề nhất định. Cụ thể, hoạt động kinh doanh của Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam chưa tận dụng tối đa nguồn lực tài sản, mức tổn nguyên vật liệu trong quá trình sản xuất trong kỳ còn cao, hàng tồn kho chưa đạt mức mong muốn; trong khi đó, dư nợ từ khách hàng tương đối lớn, gây ra tình trạng ứ đọng vốn. Công tác đánh giá lại và xử lý tổn thất tài sản cố định chưa hiệu quả, gây tổn thất về máy móc, nhà cửa, phương tiện đi lại. Công tác quản lý huy động vốn chưa phát huy hết tiềm năng trong hoạt động tín dụng với các ngân hàng thương mại với những vướng mắc về hạn mức tín dụng. Quản lý doanh thu, chi phí và phân phối lợi nhuận chưa đạt được hiệu quả tài chính mong muốn, mà mới chỉ dừng lại ở mức hoàn thành nhiệm vụ được Nhà nước giao...

Nguyên nhân xuất phát từ công tác quản lý tài chính còn chưa phân định rõ trách nhiệm cụ thể giữa Hội đồng thành viên và Ban Giám đốc, dễ dẫn đến tình trạng mâu thuẫn giữa hai bên trong quá trình quản lý, điều hành làm giảm hiệu quả kinh doanh của Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam. Hơn nữa, công tác quản lý tài chính hiện tại chưa cho phép Nhà xuất bản và các đơn vị thành viên phát huy đầy đủ quyền tự chủ kinh doanh, tự chịu trách nhiệm của mình. Trách nhiệm quản lý vốn và tài sản của Nhà xuất bản và các đơn vị thành viên chưa rõ ràng, nên chưa tạo động lực khuyến khích tăng năng suất và hiệu quả kinh doanh.

Từ kinh nghiệm quản lý tài chính của Tập đoàn Dệt May Việt Nam và Tổng Công ty Sông Đà, tác giả rút ra bài học cho Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam như sau:

Một là, cần tách biệt trách nhiệm giữa Hội đồng thành viên và Ban Giám đốc tại Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam nhằm giảm bớt tình trạng chồng chéo, mâu thuẫn giữa hai bên trong quá trình quản lý, điều hành; đồng thời, qua đó xác định trách nhiệm của người quản lý, sử dụng vốn nhà nước.

Hai là, đảm bảo quản lý vốn nhà nước tại Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam, nhưng vẫn tách biệt mối quan hệ sở hữu và quan hệ quản lý nhà nước. Đồng thời, cơ cấu lại danh mục đầu tư nhằm thực hiện tốt nhiệm vụ chính trị và nâng cao hiệu quả sử dụng vốn; duy trì, nâng tỷ lệ nắm giữ vốn lên mức chi phối ở những đơn vị thành viên có vị trí quan trọng, vị trí chiến lược trong hệ thống, trong quy trình thực hiện các nhiệm vụ chính trị của Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam; chuyển nhượng, thoái bớt vốn, rút vốn hoặc thoái toàn bộ vốn ở những đơn vị không còn giữ vị trí, vai trò quan trọng trong hệ thống, những đơn vị làm ăn không hiệu quả...

Ngoài ra, để đáp ứng nhu cầu về vốn kinh doanh, Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam cần đa dạng hóa các hình thức huy động vốn từ nhiều nguồn khác nhau: huy động vốn từ các tổ chức kinh tế trong nước, huy động vốn thông qua thị trường tài chính...

Ba là, xây dựng cơ chế phân chia lợi nhuận hợp lý. Việc xác định được thời điểm có lợi nhuận là việc quan trọng; thu được doanh thu sớm càng tốt, bởi việc sinh lợi nhanh sẽ làm giảm các bất trắc có thể xảy ra trong quá trình thu nhận doanh thu, đồng thời, giúp Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam có thể tái đầu tư nguồn tiền nhanh hơn.

Bốn là, đẩy mạnh công tác kiểm tra, giám sát các hoạt động tài chính chặt chẽ. Căn cứ vào mục tiêu và chiến lược phát triển của mình, Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam thông qua hệ thống các chỉ tiêu kinh tế tiến hành việc kiểm tra, giám sát tài chính một cách toàn diện ở tất cả các giai đoạn cụ thể của chu kỳ kinh doanh, đảm bảo minh bạch, rõ ràng, chính xác và kịp thời để giải quyết những vướng mắc trong hoạt động sản xuất, kinh doanh.❑

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Văn Đức (2018). *Nâng cao hiệu quả quản trị tài chính tại các doanh nghiệp may thuộc Tập đoàn Dệt May Việt Nam*, Luận án tiến sỹ kinh tế, Học viện Tài chính

2. Phạm Văn Nghĩa (2014). *Hoàn thiện cơ chế quản lý tài chính tại Tập đoàn Dệt - May Việt Nam*, Luận án tiến sỹ kinh tế, Học viện Tài chính

3. Dương Kim Ngọc (2016). *Cơ chế quản lý tài chính ở Tổng Công ty Sông Đà*. Luận án tiến sỹ, Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh

4. Trần Văn Quế (2020). Quản lý tài chính tại Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam, *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, số 14, tháng 05/2020