

LẬP KẾ HOẠCH NGÂN SÁCH VÀ QUẢN LÝ TÀI CHÍNH

Bài giảng 04: Phân tích chi phí, biến thiên và Lập ngân sách linh hoạt

HỌC KỲ HÈ

GIẢNG VIÊN: TRẦN THỊ QUẾ GIANG

TRỢ GIẢNG: BÙI THỊ KIM LOAN

TRƯỞNG HUỆ ĐOAN

Tham khảo chương trình môn học

STM 411 HKS và PUBPOL 522 Evans school

Fulbright

Nội dung bài giảng

- ❖ Một số khái niệm cơ bản
 - ❖ Kế toán chi phí đầy đủ vs kế toán chi phí chênh lệch (phân tích chi phí biên)
 - ❖ Chi phí vs giá: định giá dựa trên chi phí vs chi phí dựa trên giá
 - ❖ Biến thiên (variance)
 - ❖ Biến thiên do giá
 - ❖ Biến thiên do lượng
 - ❖ Biến thiên do hiệu suất
 - ❖ Biến thiên thuận lợi
 - ❖ Biến thiên không thuận lợi
 - ❖ Lập ngân sách linh hoạt
 - ❖ Chi phí theo từng bậc
 - ❖ Biến thiên do khối lượng
 - ❖ Chi phí gián tiếp
 - ❖ Biến thiên hỗn hợp
- ❖ Một số phương trình cơ bản

INTERNAL

Đo lường chi phí đầy đủ

- ❖ Xác định Đối tượng chi phí (Cost Object)

- ❖ Xác định Trung tâm chi phí (Cost center)

Phân biệt chi phí trực tiếp và gián tiếp (*service center costs, internal service costs, or overhead costs*)

- ❖ Tổng chi phí = chi phí trực tiếp + chi phí gián tiếp

- ❖ Chọn cơ sở phân bổ chi phí gián tiếp (Allocation basis)

- ❖ Yếu tố tác động chi phí (cost driver)

- ❖ Chọn phương pháp phân bổ (Allocation method)

- ❖ Gắn chi phí với đối tượng chi phí

Ví dụ: nguồn tác động chi phí

Hạng mục chi phí	Nguồn tác động chi phí/Cơ sở phân bổ tiềm năng
Kế toán	Số lượng giao dịch được xử lý
Kiểm toán	Số giờ kiểm toán trực tiếp
Xử lý dữ liệu	Sử dụng hệ thống
Khấu hao	Số giờ thiết bị được sử dụng
Bảo hiểm	Giá trị bằng tiền của phí bảo hiểm
Dịch vụ pháp lý	Giờ trực tiếp/Giờ có thể tính hóa đơn
Văn thư	Số lượng tài liệu xử lý
Xe sử dụng chung	Số dặm và/hoặc ngày sử dụng
Máy móc văn phòng	Số mét vuông chiếm dụng không gian văn phòng
Quản lý	Số lượng nhân viên; tổng số tiền lương
Thu mua	Số lượng giao dịch được xử lý

Nguồn: KM, Chương 5

Một số phương pháp phân bổ

Nghiên cứu hoạt động theo thời gian

Phân bổ dựa trên tự báo cáo

Phân tích thống kê

Chia sẻ như nhau

Bình quân đầu người

Chi phí cộng chi phí cố định

Khả năng chi trả

Sự phổ biến

Công thức có trọng số

Sử dụng chi phí dựa theo hoạt động (ABC)

INTERNAL

Cấu trúc chi phí

	Trực tiếp	Gián tiếp
Cố định	Các hạng mục chi phí tiêu biểu: lương nhân viên, trang thiết bị của chương trình... Các chương trình với cấu trúc chi phí này có xu hướng: • Có hầu hết các nhân viên được trả lương làm việc trong một vài chương trình • Có chi phí chung thấp hoặc không có chi phí chung Ví dụ: chương trình cung cấp nơi ở cho thanh thiếu niên vô gia cư	Các hạng mục chi phí tiêu biểu: dịch vụ trả lương, bảo trì cơ sở vật chất Các chương trình với cấu trúc chi phí này có xu hướng: • Có hầu hết nhân viên được trả lương phục vụ nhiều chương trình/đơn vị • Phân bổ chi phí của họ cho các đơn vị khác trên cơ sở có thể “tính hóa đơn theo giờ” hoặc cơ sở phân bổ tương tự Ví dụ: Nhân viên phát triển/gây quỹ tại tổ chức phi lợi nhuận lớn

Cấu trúc chi phí

	Trực tiếp	Gián tiếp
Biến đổi	Các hạng mục chi phí tiêu biểu: Hàng tồn kho, thiết bị hoặc hàng hóa dành riêng cho chương trình được sử dụng bởi những người tham gia chương trình cụ thể Các chương trình với cấu trúc chi phí này có xu hướng: • Tập trung vào “quản lý hàng tồn kho” • Tập trung vào “công suất gia tăng” Ví dụ: Ngân hàng thực phẩm, chương trình giam giữ tại nhà của công tố viên hạt (“ankle monitors”)	Các hạng mục chi phí tiêu biểu: hàng tồn kho, thiết bị, hàng hóa Các chương trình với cấu trúc chi phí này có xu hướng: • Phân bổ chi phí cho các đơn vị khác theo đầu ra • Tập trung vào quản lý hàng tồn kho Ví dụ: Nhân viên khâu thu mua trong một bệnh viện phi lợi nhuận

Cấu trúc chi phí

	Trực tiếp	Gián tiếp
Hỗn hợp - cấp độ	Các hạng mục chi phí tiêu biểu: Nhân viên chương trình theo giờ, cơ sở vật chất hoặc thiết bị dùng chung Các chương trình với cấu trúc chi phí này có xu hướng: • Tập trung vào tỷ lệ người tham gia trên số lượng nhân viên • Tập trung vào giới hạn tuyển sinh, danh sách chờ, các chiến lược quản lý tuyển sinh khác Ví dụ: Chương trình chăm sóc phi lợi nhuận sau giờ học	Các hạng mục chi phí tiêu biểu: Bảo hiểm trách nhiệm, cơ sở vật chất dùng chung Các chương trình với cấu trúc chi phí này có xu hướng: • Phân bổ chi phí của họ cho các đơn vị khác theo “công việc” hoặc “thỏa thuận” • Tiếp thị dịch vụ ra bên ngoài tổ chức Ví dụ: Chương trình hỗ trợ nhân viên tại bệnh viện phi lợi nhuận

Phân tích mối quan hệ chi phí - sản lượng - lợi nhuận (CVP)

Lợi nhuận = Tổng nguồn thu - Tổng chi phí

$TC = a + bx$

Lợi nhuận = $px - (a + bx)$

Trong đó:

TC = tổng chi phí,

a = chi phí cố định

b = chi phí biến đổi

x = số lượng dịch vụ được cung cấp

INTERNAL

Phân tích mối quan hệ chi phí - sản lượng - lợi nhuận (CVP)

Tính toán	Công thức	Câu hỏi đối với kết quả tính toán
Giá hòa vốn	$(a/x) + b$	Ở mức độ dịch vụ nhất định, với mức giá nào trên mỗi đơn vị, tổng nguồn thu bằng tổng chi phí?
Lượng hòa vốn	$a/(p-b)$	Chúng ta cần bán bao nhiêu đơn vị ở một mức giá nhất định để đảm bảo tổng nguồn thu bằng tổng chi phí?
Biên đóng góp	$p-b$	Giá cao hơn chi phí biến đổi bao nhiêu?

Lưu ý: Đối với tất cả các công thức $p = \text{price}$, $x = \text{số lượng}$, $a = \text{chi phí cố định}$, $b = \text{chi phí biến đổi}$

Một số phương trình cơ bản

Doanh thu (R) hoặc Chi phí (C) = Giá (P) * Lượng (Q)

Tổng biến thiên doanh thu = Doanh thu thực tế - Doanh thu dự toán

Tổng biến thiên doanh thu = AR - ER

Biến thiên doanh thu do lượng = (AQ - EQ) * EP

Biến thiên doanh thu do giá = (AP - EP) * AQ

Biến thiên chung = (AQ - EQ) * (AP - EP)

Tổng biến thiên = AR - ER = (AQ * AP) - (EQ * EP)

= Biến thiên do giá + Biến thiên do lượng

= [AQ * (AP - EP)] + [(AQ - EQ) * EP]

Một số phương trình cơ bản

Biến thiên do chi tiêu = Chi phí gián tiếp thực tế - Dự toán chi phí gián tiếp linh hoạt @ khối lượng thực tế

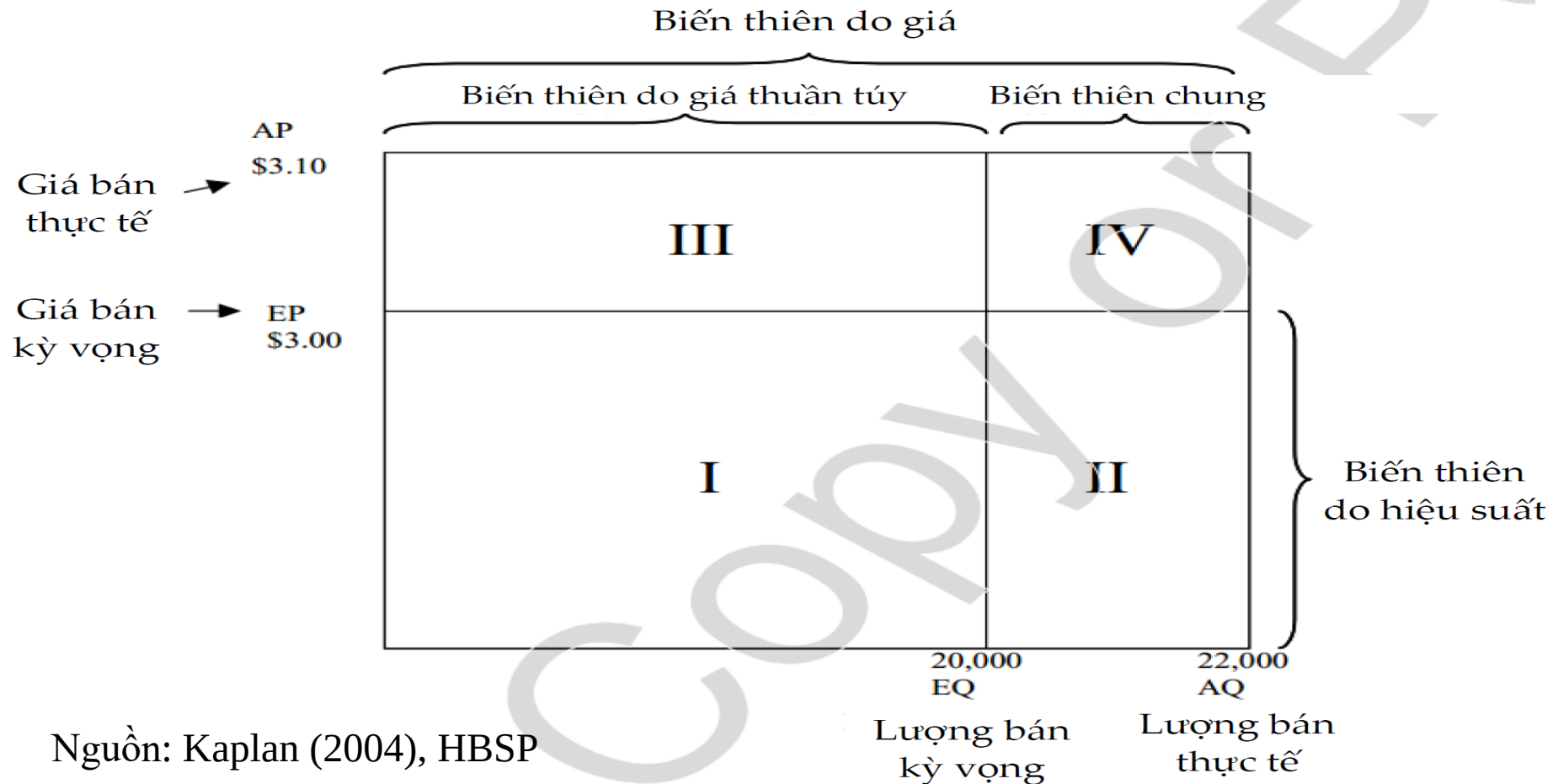
Tổng biến thiên chi phí gián tiếp = Biến thiên do khối lượng + Biến thiên do chi tiêu

Giá bán bình quân kỳ vọng (EASP) = (Tổng doanh thu kỳ vọng) / (Tổng lượng hàng bán kỳ vọng)

Biến thiên do khối lượng = $(AQ - EQ) * \text{Biên phí kỳ vọng trên 1 đơn vị}$

Biến thiên hỗn hợp = $\sum (AQ_i - EQ_i) * (EP_i - EASP_i)$

Phân tích biến thiên doanh thu



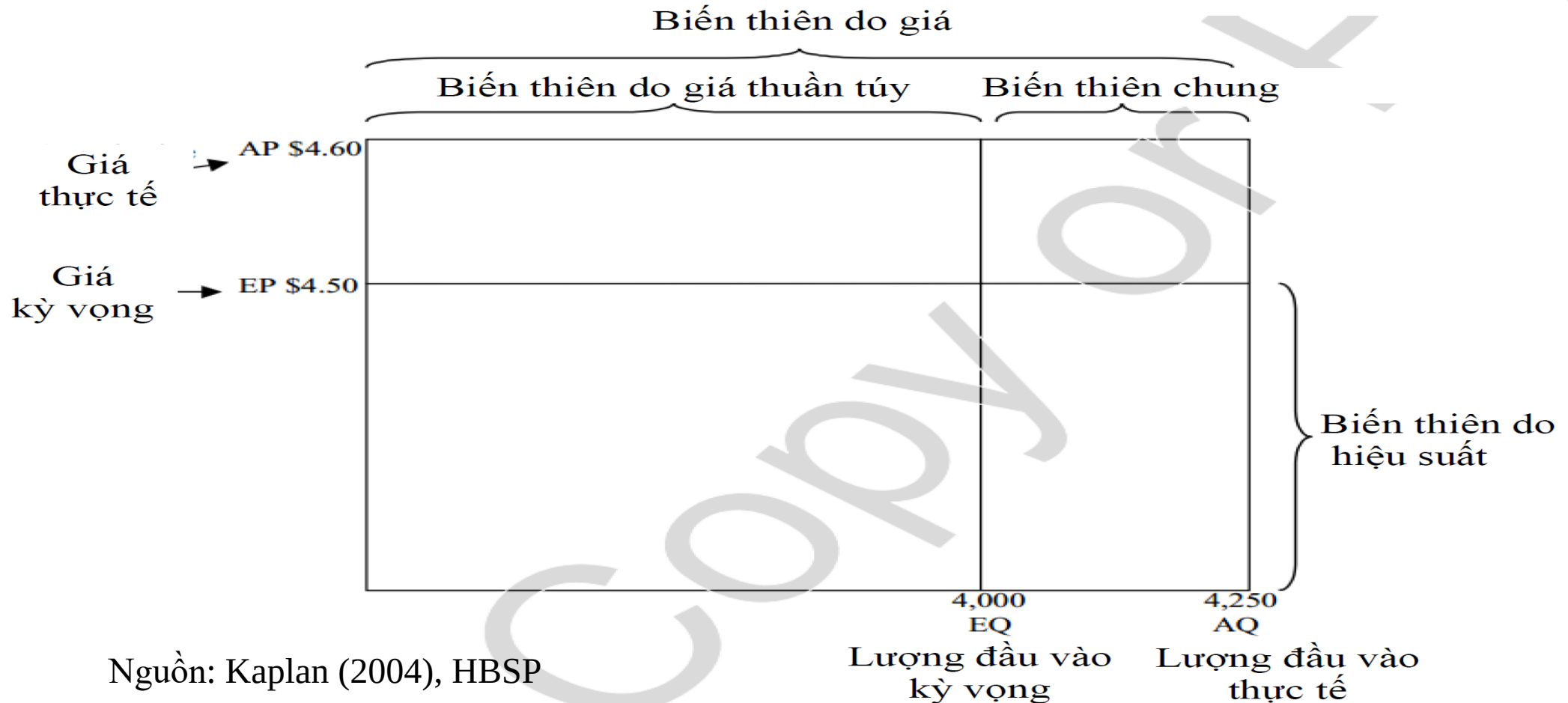
Phân tích biến thiên doanh thu

VÙNG	CÔNG THỨC	MÔ TẢ
I	$EP \times EQ$ $\$3.00 \times 20,000$	Tổng doanh thu kỳ vọng
II	$(AQ - EQ) \times EP$ $22,000 - 20,000) \times \3.00	Biến thiên do lượng
III	$(AP - EP) \times EQ$ $(\$3.10 - \$3.00) \times 20,000$	Biến thiên do giá thuần túy
IV	$(AP - EP) \times (AQ - EQ)$ $(\$3.10 - \$3.00) \times (22,000 - 20,000)$	Biến thiên chung do giá và lượng

} Biến thiên
do giá

Nguồn: Kaplan (2004), HBSP

Phân tích biến thiên chi phí



Phân tích biến thiên chi phí

VÙNG	CÔNG THỨC	MÔ TẢ
I	$EP \times EQ$ $\$4.50 \times 4,000$	Tổng chi phí dự toán
II	$(AQ - EQ) \times EP$ $(4,250 - 4,000) \times \$4.50$	Biến thiên do hiệu suất
III	$(AP - EP) \times EQ$ $(\$4.60 - \$4.50) \times 4,000$	Biến thiên do giá thuần túy
IV	$(AP - EP) \times (AQ - EQ)$ $(4.60 - 4.50) \times (4,250 - 4,000)$	Biến thiên chung do giá và lượng

} Biến thiên do giá

Nguồn: Kaplan (2004), HBSP

Lập ngân sách linh hoạt

- Ngân sách có thể được điều chỉnh tùy theo cấp độ hoạt động
- Kiểm soát biến động doanh thu và chi phí
- Sử dụng công cụ: phân tích biến thiên, phân tích doanh thu hạn chế hoặc không bị hạn chế, phân tích chi phí cố định vs biến đổi
- Tách riêng các chi phí
 - Lập kế hoạch
 - Đánh giá kết quả hoạt động
 - Kiểm toán

Lập ngân sách linh hoạt

“Bình thường”



Tỷ lệ sử dụng công suất:	40% ^a	60%	70%	80%	100%	
Chi phí lao động trực tiếp (theo sản phẩm):	\$4,000	\$6,000	\$7,000	\$8,000	\$10,000	
Chi phí gián tiếp được phép					Đặc điểm chi phí	
Tiền thuê	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	Chi phí cố định
Khấu hao	500	500	500	500	500	Chi phí cố định
Giám sát	500	1,000	1,000	1,000	1,500	Chi phí “từng bậc” ^b
Vật tư	400	600	700	800	1,000	Biến đổi ở 10% lao động
Điện	600	700	750	800	900	Nửa biến đổi \$400 + 5% lao động
Tổng số	\$2,500	\$3,300	\$3,450	\$3,600	\$4,400	

Nguồn: Kaplan (2004), HBSP

a Giả định rằng khối lượng hoạt động sẽ không bao giờ giảm xuống dưới 40 phần trăm công suất.