

# Hệ thống kiểm soát nội bộ trong các doanh nghiệp Việt Nam - Thực trạng và giải pháp

Phạm Đức Bình\*

*Kiểm soát nội bộ là một khâu không thể thiếu trong hoạt động quản trị doanh nghiệp, “đảm bảo hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp, độ tin cậy của các báo cáo tài chính và đảm bảo tuân thủ luật pháp” (Mark Stock, 1999). Tại Việt Nam, kiểm soát nội bộ đã hình thành, phát triển và đạt được một số thành tựu nhất định. Tuy nhiên, hệ thống này còn nhiều khiếm khuyết, chưa phát huy hết vai trò của một phân hệ quản lý doanh nghiệp. Những yếu kém này tồn tại trong nhiều loại hình tổ chức, từ các tổng công ty, ngân hàng đến các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Bài viết đưa ra một số đánh giá khái quát về thực trạng hệ thống kiểm soát nội bộ trong các doanh nghiệp Việt Nam và đề xuất một số giải pháp hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ nhằm minh bạch nền tài chính của các doanh nghiệp, nâng cao năng lực cạnh tranh và khả năng hội nhập quốc tế.*

**Từ khóa:** Doanh nghiệp; Hệ thống kiểm soát nội bộ; Kiểm soát nội bộ.

## 1. Đặt vấn đề

Xu hướng hội nhập vào nền kinh tế toàn cầu tạo ra nhiều cơ hội cũng như nhiều thách thức cho các doanh nghiệp Việt Nam. Để có thể đứng vững trước sự cạnh tranh của các doanh nghiệp nước ngoài, các doanh nghiệp trong nước phải xây dựng cho mình những chính sách phát triển và tăng trưởng hợp lý. Ngoài việc nâng cao chất lượng sản phẩm, tiết kiệm chi phí và hạ giá thành sản phẩm nhằm tạo ra lợi nhuận cho doanh nghiệp, các nhà quản lý còn cần phải quan tâm đến vấn đề kiểm soát bên trong doanh nghiệp. Tuy nhiên, một thực trạng phổ biến tại các doanh nghiệp trong nước hiện nay là quản lý lỏng lẻo, trình độ quản lý bộc lộ nhiều yếu kém, hệ thống kiểm soát nội bộ tồn tại còn mang tính hình thức và thiếu hiệu quả. Các doanh nghiệp luôn phải đối diện với các rủi ro tiềm ẩn và mâu thuẫn trong nội bộ doanh nghiệp, khó có thể tìm được chỗ đứng trên thị trường quốc tế. Yêu cầu cấp thiết đặt ra đối với các doanh nghiệp trong nước là xác lập một cơ chế giám sát với những quy định chặt chẽ và cụ thể nhằm đảm bảo doanh nghiệp phát triển bền vững và thực hiện được các mục tiêu đề ra.

Nhận thức được tầm quan trọng của vấn đề này

đối với doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp Việt Nam nói riêng, tác giả đã chọn nghiên cứu về “*Hệ thống kiểm soát nội bộ trong các doanh nghiệp Việt Nam- Thực trạng và giải pháp*”. Câu hỏi nghiên cứu tập trung vào *thực trạng hoạt động của hệ thống kiểm soát nội bộ trong các doanh nghiệp Việt Nam và giải pháp nào để hoàn thiện hệ thống này*. Tác giả hướng đến các mục tiêu cụ thể là nghiên cứu chuyên sâu về hoạt động kiểm soát nội bộ và đánh giá thực trạng hệ thống kiểm soát này trong một số loại hình doanh nghiệp điển hình tại Việt Nam, trên cơ sở đó đề xuất những giải pháp giúp các doanh nghiệp trong nước củng cố và hoàn thiện nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của hệ thống kiểm soát nội bộ, nhờ đó, tối thiểu hoá rủi ro cho doanh nghiệp và giúp doanh nghiệp đứng vững trong nền kinh tế thị trường hiện nay.

## 2. Cơ sở lý thuyết và phương pháp nghiên cứu

Hệ thống kiểm soát nội bộ là một quá trình bao gồm: (1) thiết lập các chuẩn mực bắt buộc phải tuân trọng, (2) so sánh hiệu quả hiện tại với các mục tiêu, chuẩn mực đề ra, (3) xây dựng và thực hiện các điều chỉnh cần thiết để đảm bảo đạt được hiệu quả mong đợi của doanh nghiệp (Robbins, S.P, DeCenzo, D.A,

2001). Kiểm soát nội bộ liên quan đến nhiều lĩnh vực trong doanh nghiệp như quản trị chiến lược, quy trình quản lý, hoạt động sản xuất kinh doanh với mục đích cuối cùng là hiệu quả tổng thể của doanh nghiệp (Vijayakumar A. N, Nagaraja N, 2012).

Trong thực tế, bất kỳ một tổ chức nào cũng đều xây dựng cho mình một hệ thống các quy định, thủ tục và kế hoạch mà các cá nhân trong tổ chức phải tuân theo. Một hệ thống kiểm soát nội bộ vững mạnh giúp cho tổ chức: “Giảm bớt nguy cơ rủi ro tiềm ẩn trong SXKD (sai sót vô tình gây thiệt hại, các rủi ro làm chậm kế hoạch. Tăng giá thành, giảm chất lượng sản phẩm...). Bảo vệ tài sản khỏi bị hư hỏng, mất mát bởi hao hụt, gian lận, lừa gạt, trộm cắp. Đảm bảo tính chính xác của các số liệu kế toán và báo cáo tài chính. Đảm bảo mọi thành viên tuân thủ nội quy, quy chế, quy trình hoạt của tổ chức, cũng như các quy định của luật pháp. Đảm bảo tổ chức hoạt động hiệu quả, sử dụng tối ưu các nguồn lực và đạt được mục tiêu đặt ra. Bảo vệ quyền lợi của nhà đầu tư, cổ đông và gây dựng lòng tin đối với họ (trường hợp Công ty cổ phần)” (Phạm Anh Tuấn, 2006). Nhìn chung, hệ thống kiểm soát nội bộ giúp doanh nghiệp thực hiện 4 nhiệm vụ chính là *bảo vệ tài sản của đơn vị; đảm bảo độ tin cậy của các thông tin; đảm bảo việc thực hiện các chế độ pháp lý và đảm bảo hiệu quả hoạt động.*

Về bản chất, hệ thống kiểm soát nội bộ trong một doanh nghiệp gồm hai phần: Thứ nhất là các chính sách về kiểm soát nội bộ và các thủ tục kiểm soát nhằm đảm bảo cho ban lãnh đạo và nhà quản lý đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp. Thứ hai là quá trình kiểm soát thực tiễn nhằm đảm bảo cơ chế kiểm soát nội bộ được thực hiện nghiêm túc và hiệu quả. Quá trình kiểm soát bao gồm các bước cơ bản như: *triển khai các mục tiêu, đo lường các kết quả, phân tích nguyên nhân chênh lệch, xác định hành động của quản lý thích hợp, hành động, đánh giá lại.*

Để hệ thống kiểm soát nội bộ hoạt động hiệu quả, cần có 5 thành phần chính sau:

- *Môi trường kiểm soát:* Đây là yếu tố nền tảng cho các thành phần khác trong hệ thống kiểm soát nội bộ và tạo ra môi trường chi phối ý thức kiểm soát của các thành viên trong doanh nghiệp. Môi trường kiểm soát bao gồm môi trường bên trong và môi trường bên ngoài đều có tác động đến quá trình kiểm soát. Môi trường bên trong gồm 5 yếu tố là

*đặc thù quản lý, cơ cấu tổ chức, chính sách nhân sự, công tác kế hoạch và uỷ ban kiểm soát.* Môi trường bên ngoài là các nhân tố không nằm trong kiểm soát của doanh nghiệp nhưng có ảnh hưởng quan trọng đến quá trình kiểm soát như chính sách pháp luật, đối thủ cạnh tranh, chủ nợ, khách hàng,....

- *Hệ thống kế toán:* Bao gồm các quy định và thủ tục kế toán được doanh nghiệp áp dụng để thực hiện ghi chép và lập báo cáo tài chính. Hệ thống kế toán của đơn vị bao gồm hệ thống chứng từ, sổ sách, và báo cáo kế toán. Hệ thống kế toán giúp cho doanh nghiệp theo dõi thường xuyên tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của mình. Nhờ đó, người quản lý có thể điều hành trôi chảy các hoạt động và kiểm soát nội bộ tốt. Ngoài ra, hệ thống kế toán cung cấp tài liệu cho doanh nghiệp làm cơ sở hoạch định chương trình hành động cho từng giai đoạn, từng thời kỳ trong tương lai. Như vậy, hệ thống kế toán là điều kiện tiên quyết để duy trì và nâng cao năng lực kiểm soát trong doanh nghiệp. Do đó, các doanh nghiệp cần phải xây dựng cho mình hệ thống kế toán hiệu quả, đáp ứng các tiêu chí sau: *tính có thực, sự phê chuẩn, tính đầy đủ, sự đánh giá, sự phân loại, tính đúng kì, quá trình chuyển số và tổng hợp.*

- *Các thủ tục kiểm soát:* Thủ tục kiểm soát là những quy chế và thủ tục do ban lãnh đạo thiết lập và chỉ đạo thực hiện nhằm đạt được mục tiêu quản lý cụ thể. Việc thực hiện các thủ tục kiểm soát này phải tuân theo 3 nguyên tắc là *bất kiêm nhiệm; phân công, phân nhiệm; uỷ quyền và phê chuẩn* (Dương Đình Ngọc, không năm xuất bản).

- *Bộ phận kiểm toán nội bộ:* Bộ phận kiểm toán nội bộ cung cấp thông tin kịp thời và thường xuyên về hoạt động của doanh nghiệp, qua đó, đánh giá tính hiệu quả của việc xây dựng và vận hành các chính sách và thủ tục trong hệ thống kiểm soát nội bộ. Như vậy, doanh nghiệp cần phải có một bộ máy kiểm toán nội bộ chặt chẽ và hợp lý, bộ phận này phải trực thuộc một cấp đủ cao và được giao quyền lực tương đối rộng rãi và độc lập. Về nhân sự, bộ phận kiểm toán cần tuyển chọn những người có đạo đức nghề nghiệp và chuyên môn phù hợp.

- *Đánh giá hệ thống kiểm soát nội bộ:* Là hoạt động đánh giá chất lượng thực hiện của hệ thống kiểm soát nội bộ nhằm triển khai và điều chỉnh kịp thời khi có những thay đổi và khiếm khuyết phát sinh. Nhìn chung, hệ thống kiểm soát nội bộ của mỗi doanh nghiệp đều có ưu và nhược điểm. Về ưu

điểm, hệ thống kiểm soát nội bộ giúp doanh nghiệp đạt được 4 mục tiêu nêu trên là bảo vệ tài sản của đơn vị, bảo đảm độ tin cậy của các thông tin, bảo đảm việc thực hiện các chế độ pháp lý và bảo đảm hiệu quả của hoạt động. Về nhược điểm, hệ thống kiểm soát nội bộ thường hướng tới các hoạt động mang tính thường xuyên, dẫn đến dễ bị lạc hậu và dễ xảy ra tình trạng lạm quyền và thông đồng giữa cấp trên và cấp dưới.

Để đánh giá hiệu quả của hệ thống kiểm soát nội bộ trong doanh nghiệp, cần thực hiện theo trình tự gồm 4 bước sau: thứ nhất là thu thập thông tin về hệ thống kiểm soát nội bộ và mô tả chi tiết hệ thống kiểm soát nội bộ; thứ hai là nhận định đánh giá ban đầu về rủi ro kiểm soát để lập kế hoạch cho các khoản mục trên báo cáo tài chính; thứ ba là thực hiện thử nghiệm kiểm soát (thử nghiệm tuân thủ); và cuối cùng là lập bảng đánh giá kiểm soát nội bộ.

Nhằm tìm hiểu thực trạng hệ thống kiểm soát nội bộ tại các doanh nghiệp Việt Nam, Tác giả áp dụng phương pháp thứ nhất là tập trung vào nghiên cứu, phân tích và tổng hợp các tài liệu, thông tin, báo cáo tài chính tại các tổng công ty và doanh nghiệp vừa và nhỏ; các Nghị định Chính phủ; các thông tin của Ngân hàng Nhà nước và các Ngân hàng thương mại.

Phương pháp thứ hai là khảo sát phỏng vấn một số chủ doanh nghiệp, chuyên gia, nhà quản lý kiểm soát nội bộ và các nhân sự trong doanh nghiệp. Các cuộc phỏng vấn được tiến hành mở, đối tượng phỏng vấn tự đưa ra các ý kiến nhận xét, các vấn đề mà doanh nghiệp của họ (các chủ doanh nghiệp và nhà quản lý), hay theo nhận định của họ (các chuyên gia) đã và đang gặp phải trong hoạt động kiểm soát nội bộ.

Trên cơ sở các thông tin thu thập được từ hai phương pháp trên, tác giả đã tiến hành phân tích kết hợp về thực trạng hệ thống kiểm soát nội bộ tại các doanh nghiệp Việt Nam theo 3 loại hình doanh nghiệp điển hình.

### **3. Thực trạng hệ thống kiểm soát nội bộ trong các doanh nghiệp Việt Nam**

Theo kết quả phân tích khảo sát từ các thông tin và báo cáo về thực tiễn hoạt động trong hệ thống kiểm soát nội bộ tại các doanh nghiệp Việt Nam, hệ thống kiểm soát nội bộ trong thời gian qua tại 3 loại hình doanh nghiệp điển hình đã đạt được những thành tựu và hạn chế cơ bản sau:

#### **3.1. Đối với các tổng công ty, tập đoàn kinh tế**

Nhìn chung, hệ thống kiểm soát nội bộ tại các tổng công ty và tập đoàn khá chặt chẽ và có quy trình đầy đủ, xuyên suốt từ cấp cao nhất đến cấp thấp nhất. Tuy nhiên, hệ thống còn bộc lộ nhiều yếu kém như: sự phân cấp, phân quyền Hội đồng quản trị và Ban kiểm soát còn chồng chéo nhau, chưa rõ ràng; cơ cấu tổ chức ở một số tập đoàn còn chưa hài hòa; vấn đề đạo đức nghề nghiệp, chuyên môn và tác phong làm việc của nhân viên trong hệ thống kiểm soát chưa được chú trọng; hệ thống kế toán ở các công ty thường không thống nhất, không đạt hiệu suất cao; chưa làm tốt công tác ngăn ngừa rủi ro.

Ví dụ, *Tổng công ty xi măng Việt Nam, Tổng công ty xây dựng Sông Đà và Tổng công ty xăng dầu Việt Nam* là đơn vị đạt được nhiều thành tựu trong công tác quản trị, đặc biệt là các số liệu kế toán đầy đủ và chính xác giúp cho hoạt động kiểm soát và kiểm toán được thực hiện thuận tiện và hiệu quả. Tuy nhiên, tổng công ty còn nhiều thiếu sót trong việc chọn nhân viên có trình độ và đạo đức, dẫn đến các gian lận và sai sót nghiêm trọng gây thất thoát cho công ty. Thêm vào đó, bộ phận kiểm toán chưa thực sự độc lập trong kiểm tra các hoạt động của doanh nghiệp.

Sự đổ vỡ của Tập đoàn Công nghiệp tàu thủy Vinashin đã cho thấy những thất bại trong kiểm soát nội bộ của các công ty lớn tại Việt Nam. Hệ thống kiểm soát nhiều lỗ hổng của tập đoàn đã tạo điều kiện và dẫn đến sự lạm quyền và tham nhũng gây thiệt hại nghiêm trọng về tài sản nhà nước và ảnh hưởng tiêu cực đến hệ thống ngân hàng nước ta.

#### **3.2. Đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ**

Gần đây các doanh nghiệp vừa và nhỏ trong nước đã có sự nhìn nhận nghiêm túc về tầm quan trọng của hoạt động kiểm soát nội bộ. Thực tế, họ đang cố gắng xây dựng và hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ của đơn vị mình. Tuy nhiên, do mới tiếp cận chuyên sâu về khái niệm này, các doanh nghiệp vừa và nhỏ còn gặp nhiều khó khăn trong việc xây dựng và vận hành hệ thống kiểm soát nội bộ.

Theo kết quả khảo sát, hầu hết các chủ doanh nghiệp chưa thực sự quan tâm đến kiểm soát vì họ cho rằng doanh nghiệp vẫn đang hoạt động bình thường, chưa thấy có sự bất thường nào. Nói cách khác, doanh nghiệp còn có tâm lý chủ quan và thiếu kinh nghiệm trong phòng ngừa rủi ro. Bộ máy kế toán cũng gặp nhiều bất cập: chưa có bộ phận riêng

phục vụ nhu cầu quản trị và phân tích hoạt động kinh doanh; việc ứng dụng công nghệ thông tin vào xử lý thông tin kế toán còn nhiều hạn chế do trình độ đội ngũ nhân viên trình độ máy vi tính chưa cao; chưa sử dụng các chứng từ cần thiết để phản ánh các nghiệp vụ kinh tế phát sinh, một số chứng từ sử dụng chưa hợp lệ và minh bạch; áp dụng phương pháp ghi chép thủ công dẫn đến các số liệu không mạch lạc và còn bị tẩy xóa; còn có trường hợp "tự chế biến số liệu" khi nộp báo cáo thuế.

Trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ ít khi có sự tồn tại của một bộ phận kiểm toán nội bộ. Đối với họ, việc thiết lập một hệ thống kiểm soát nội bộ đầy đủ là tốn kém và không thực sự hiệu quả khi chính họ những người chủ doanh nghiệp trực tiếp tham gia hoạt động của doanh nghiệp. Các thủ tục kiểm soát cũng chưa tuân thủ theo các nguyên tắc kiểm soát, nhiều khi kế toán kiêm cả thủ quỹ.

### **3.3. Đối với hệ thống ngân hàng**

#### **3.3.1. Ngân hàng Nhà Nước (NHNN)**

Sự ra đời của Vụ tổng kiểm soát tháng 12 năm 1990 cho thấy sự quan tâm của NHNN đến việc kiểm toán và kiểm soát nội bộ của các doanh nghiệp trong nước. NHNN đưa ra các thông tư, chỉ thị cụ thể hướng dẫn kiểm toán và kiểm soát nội bộ NHNN. Ví dụ, Thông tư số 16/2011/TT-NHNN ban hành tháng 08 năm 2011 đã giải thích chi tiết về các thuật ngữ liên quan và quy định về đối tượng áp dụng, cụ thể là các đơn vị thuộc hệ thống NHNN. Bên cạnh đó, NHNN ban hành thông tư quy định về kiểm soát nội bộ tại các tổ chức tín dụng và ngân hàng nước ngoài, chỉ thị tiến hành kiểm toán nội bộ mỗi năm một lần đối với các ban ngành, cơ quan có bảng cân đối tài chính và báo cáo quyết toán hàng năm.

Tuy nhiên, một số đơn vị chưa thực sự quan tâm đến công tác kiểm tra, kiểm soát một cách nghiêm túc và đầy đủ. Công tác kiểm tra của cán bộ cấp trên chưa đầy đủ. Năng lực và trình độ chuyên môn của cán bộ kiểm soát viên và kiểm toán viên còn hạn chế, chưa đáp ứng được yêu cầu của công việc. Trách nhiệm tự kiểm tra và kiểm tra chéo giữa các cán bộ chưa cao. Văn bản hướng dẫn chưa thực sự kịp thời và đầy đủ dẫn đến những sai phạm đáng tiếc. Ví dụ như, vi phạm quyền bảo mật trong quản lý và sử dụng thông tin nội bộ, khiến thông tin bị rò rỉ gây thiệt hại nghiêm trọng đến tài sản và uy tín của ngân hàng hay vi phạm các chế độ ra vào kho

quỹ,...

#### **3.3.2. Ngân hàng thương mại**

Trong những năm qua, hệ thống kiểm soát nội bộ đã được các ngân hàng thương mại chú ý quan tâm xây dựng và củng cố. Theo kết quả khảo sát, Hội đồng quản trị và Ban giám đốc đã chú trọng tới việc tạo ra môi trường kiểm soát mạnh, ban hành các chính sách ngăn ngừa động cơ và hành phi bất hợp pháp trong cán bộ công nhân viên. Thường xuyên rà soát cơ chế nghiệp vụ nhằm phát hiện kịp thời những điểm yếu và rủi ro tiềm tàng; qua đó, bổ sung và hoàn thiện cơ chế. Bộ máy tổ chức kiểm toán nội bộ liên tục được hoàn thiện, số lượng cán bộ có trình độ đại học ngày càng tăng.

Ví dụ, tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam, khi mới thành lập số kiểm tra viên có trình độ đại học là 247 người, chiếm 42%. Đến cuối năm 2011, con số này lên tới 476 người, chiếm 59%. Bên cạnh các thành công trên, hệ thống còn nhiều thiếu sót. Cụ thể, các trường hợp vi phạm của cán bộ trong ngân hàng chưa được hệ thống kiểm soát nội bộ phát hiện kịp thời hoặc có phát hiện nhưng không được xử lý, gây thất thoát hàng nghìn tỷ đồng cho ngân hàng. Ngoài ra, cơ chế kiểm tra, kiểm soát còn nhiều sơ hở, chưa phân tách hoàn toàn, phương pháp kiểm toán thủ công không tiếp cận tổng thể.

Khái quát lại, theo kết quả khảo sát về thực trạng hệ thống kiểm soát nội bộ, các doanh nghiệp Việt Nam đã nhận thức được về tầm quan trọng của công tác quản lý trong doanh nghiệp và bước đầu xây dựng hệ thống kiểm soát nội bộ cho doanh nghiệp mình. Trên thực tế, tuy hệ thống kiểm soát nội bộ đã tồn tại lâu đời trên thế giới nhưng vẫn còn là khái niệm khá mới mẻ đối với các doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Các doanh nghiệp đã áp dụng nhưng mang tính hình thức, chưa có chuẩn mực quy chế cụ thể. Thêm vào đó, việc xây dựng hệ thống kiểm soát nội bộ chưa thực sự gắn liền với quản lý rủi ro và các biện pháp phòng ngừa hữu hiệu mà chỉ tập trung vào các thông tin quá khứ về kinh tế tài chính, tìm nguyên nhân sai phạm và đổ trách nhiệm. Đây chính là nguyên nhân dẫn đến những tồn tại của hệ thống kiểm soát nội bộ tại các doanh nghiệp trong nước. Theo nhận định của một số chuyên gia: hệ thống kiểm soát nội bộ trong các doanh nghiệp chưa được quan tâm đúng mức, thực hiện nhưng chưa triệt để; nhiều doanh

ngành coi hệ thống kiểm soát nội bộ là công cụ để chạy tội và trốn thuế khi Kiểm toán Nhà nước vào cuộc.

#### **4. Giải pháp hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ**

##### **4.1. Nhóm giải pháp nội bộ doanh nghiệp**

- Hoàn thiện môi trường kiểm soát trong nội bộ doanh nghiệp: Trước tiên, cần nâng cao nhận thức của các nhà quản lý doanh nghiệp về vấn đề nhận diện, phân tích và đánh giá rủi ro. Xây dựng cơ cấu quản lý phù hợp, có định hướng rõ ràng, tránh sự quản lý chồng chéo. Về chính sách nhân sự, chú trọng tuyển chọn và đào tạo những người có đạo đức nghề nghiệp và trình độ chuyên môn phù hợp về lĩnh vực kiểm soát tài chính doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần thành lập Ban kiểm soát độc lập nhằm giám sát các hoạt động của doanh nghiệp;

- Hoàn thiện hệ thống kế toán doanh nghiệp: Hệ thống kế toán của doanh nghiệp cần được hoàn thiện đồng bộ từ vận dụng chứng từ, tài khoản sổ sách và báo cáo tài chính. Xây dựng hệ thống báo cáo kế toán bộ phận và báo cáo kế toán toàn doanh nghiệp, ứng dụng hệ thống thông tin hiện đại. Thường xuyên cập nhật thông tin kế toán do Bộ Tài chính ban hành.

- Hoàn thiện thủ tục và quy trình kiểm soát nội bộ: Các doanh nghiệp cần tránh tình trạng thể hiện mờ nhạt ở dạng văn bản mà phải quan tâm thiết kế đầy đủ và áp dụng hợp lý các thủ tục quy trình kiểm soát. Các thủ tục quy trình kiểm soát cần được áp dụng đúng đắn theo ba nguyên tắc cơ bản (1) Bất kiêm nhiệm; (2) Phân công, phân nhiệm rõ ràng; (3) Ủy quyền và phê chuẩn;

- Hoàn thiện ban kiểm soát nội bộ: Doanh nghiệp cần thành lập bộ máy kiểm soát nội bộ trực thuộc cấp cao để không giới hạn phạm vi hoạt động và phải hoạt động độc lập để giám sát có hiệu quả hệ thống kiểm soát nội bộ và thiết lập các quy chế kiểm soát ngang - dọc hay kiểm tra chéo giữa hệ thống các phòng ban, bộ phận sản xuất kinh doanh nhằm phát hiện sai sót và gian lận trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp để kịp thời khắc phục.

##### **4.2. Giải pháp từ Chính phủ và các cơ quan hữu quan**

- Nhà nước cần xây dựng và ban hành các chính sách và quy định về việc thành lập và tổ chức hệ thống kiểm soát nội bộ trong các doanh nghiệp. Đồng thời hoàn thiện các thông tư hướng dẫn cụ thể

cho các doanh nghiệp nhằm đảm bảo tính khả thi và thực hiện đầy đủ, chính xác, đúng đắn, kịp thời của các chính sách và quy định. Bên cạnh đó, Bộ Tài chính cần nghiên cứu và sửa đổi kịp thời khi có doanh nghiệp có khó khăn vướng mắc trong quá trình thực hiện hoạt động kiểm soát nội bộ.

- Hoàn thiện và ban hành quy chế phối hợp hoạt động kiểm toán nội bộ với kiểm toán bên ngoài nhằm phát hiện những hạn chế cần được khắc phục;

- Nhà nước cần hỗ trợ doanh nghiệp trong quá trình tuyển chọn và đào tạo nhân sự kiểm toán nội bộ thông qua các quy định về chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp và quy chuẩn cho kiểm toán viên nội bộ. Các trường đại học và trung học chuyên nghiệp cần tăng cường các kiến thức lý luận về kế toán, kiểm toán và đạo đức nghề nghiệp; đồng thời, tạo cơ hội cho sinh viên làm quen với môi trường thực tiễn từ khi còn ngồi ghế nhà trường. Cần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực theo hướng có kiến thức và khả năng ứng dụng công nghệ thông tin vào xử lý dữ liệu trong kiểm toán;

- Hình thành tổ chức hội nghề nghiệp kiểm toán làm nhiệm vụ cập nhật và cung cấp các thông tin thực tế về hệ thống kiểm toán nội bộ tại các doanh nghiệp. Thông qua tổ chức này, các doanh nghiệp sẽ có được những thông tin và kiến thức đầy đủ phục vụ cho công tác thiết kế và vận hành hệ thống kiểm soát nội bộ cho chính doanh nghiệp mình. Trên thực tế, hầu hết những nước có hệ thống kiểm toán phát triển đều hình thành tổ chức hội nghề nghiệp như đã nêu.

#### **5. Kết luận**

Nghiên cứu thực trạng chỉ ra rằng, một số doanh nghiệp, tiêu biểu là các doanh nghiệp lớn và có thương hiệu đã tích cực quan tâm đến việc xây dựng và triển khai vận hành hệ thống kiểm soát nội bộ. Tuy nhiên, sự phân cấp, phân quyền giữa Hội đồng quản trị và Ban kiểm soát còn chồng chéo nhau, chưa rõ ràng; cơ cấu tổ chức ở một số tập đoàn còn chưa hài hòa; vấn đề đạo đức nghề nghiệp, chuyên môn và tác phong làm việc của nhân viên chưa được chú trọng; hệ thống kế toán ở các công ty thường không thống nhất, không đạt hiệu suất cao; chưa làm tốt công tác ngăn ngừa rủi ro. Còn đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ, việc xây dựng hệ thống kiểm soát nội bộ còn khá mới mẻ và gặp nhiều khó khăn; hệ thống tồn tại mang tính hình thức; các chủ doanh nghiệp thường có tâm lý chủ quan, coi nhẹ

vấn đề rủi ro và cách phòng ngừa trong tương lai. Mặt khác, tại nhiều doanh nghiệp, kiểm soát viên còn yếu trong chuyên môn và một bộ phận lớn thông đồng, bao che, vi phạm đạo đức nghề nghiệp. Ngoài ra, các yếu tố khách quan như môi trường kinh doanh, chính sách của Nhà nước cũng là nguyên nhân quan trọng dẫn đến những khiếm khuyết trong hệ thống kiểm soát nội bộ tại các doanh nghiệp.

Trên cơ sở các yếu kém, hạn chế của hệ thống kiểm soát nội bộ của doanh nghiệp Việt Nam hiện

nay, Tác giả đã đề xuất một số giải pháp đối với doanh nghiệp, Chính phủ và các cơ quan hữu quan nhằm hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ doanh nghiệp nâng cao hiệu quả hoạt động, nhờ đó, tối thiểu hoá rủi ro cho doanh nghiệp. Bài viết hy vọng góp phần làm rõ cơ sở lý thuyết của hệ thống kiểm soát nội bộ trong doanh nghiệp, cũng như những mặt yếu kém còn tồn tại của hệ thống kiểm soát nội bộ của doanh nghiệp Việt Nam, đóng góp những giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động kiểm soát nội bộ của các doanh nghiệp Việt Nam trong thời gian tới. □

### Tài liệu tham khảo

- Dương Đình Ngọc, (không năm xuất bản), *Hệ thống kiểm soát nội bộ-chìa khóa vàng của quản trị doanh nghiệp hiệu quả*, truy cập ngày 20/8/2012, từ <http://apec-audit.com.vn/News.aspx?ID=0dff6df0-d344-4f94-a866-40cc500b59c3>;
- Phạm Anh Tuấn, (2006), *Xây dựng hệ thống kiểm soát nội bộ trong tổ chức*, truy cập ngày 15/8/2011, từ <http://www.danketoan.com/forum/he-thong-kiem-soat-noi-bo/xay-dung-he-thong-kiem-soat-noi-bo-trong-mot-chuc.26.html>
- Mark Stock (1999), *Internal Control: A Practical Guide*, Service Point (UK) Ltd, 18.
- Robins, S.P, DeCenzo, D.A, (2001), *Fundamentals of Management*, 3rd. Edition, Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, USA;
- Vijayakumar A. N, Nagaraja N, (2012), *Internal Control Systems: Effectiveness of Internal Audit in Risk Management at Public Sector Enterprises*, BVIMR Management Edge, Vol. 5, No. 1 (2012) PP 1-8.

### Internal Control in Vietnamese Enterprises - Situations and Solutions

#### Abstract:

*Internal control is an indispensable stage of business management activities "to ensure effectiveness of business operations, the reliability of financial statements and full compliance with the law" (Mark Stock, 1999). The internal control was formed, then has developed and gained certain achievements in Vietnam. However, there are still many shortcomings in this system and it has not promoted the role of a business management subsystem yet. These shortcomings exist in many types of organization from corporations, banks to small and medium enterprises. In this article, the author gives some general assessments of current situations of internal control systems in Vietnamese enterprises. The author also suggests some solutions to complete the internal control system in order to manifest the financial system of enterprises, enhance competitiveness and international integration capabilities.*

---

#### Thông tin tác giả:

\***Phạm Đức Bình**, Tiến sĩ kinh tế

- Nơi công tác: Trường Đại học Hải Dương

- Lĩnh vực nghiên cứu chính: Kế toán-Kiểm toán

- Một số tạp chí tiêu biểu mà tác giả đã từng đăng tải công trình nghiên cứu: Tạp chí Thanh tra; Tạp chí Kiểm toán; Tạp chí Ngân hàng; Tạp chí Kế toán;

Email: [phamducbinhnien@yahoo.com.vn](mailto:phamducbinhnien@yahoo.com.vn);