

MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN MÔI TRƯỜNG KIỂM SOÁT TẠI CÁC DOANH NGHIỆP KHAI THÁC VÀ CHẾ BIẾN THAN THUỘC TẬP ĐOÀN CÔNG NGHIỆP THAN - KHOÁNG SẢN VIỆT NAM

● ĐINH ĐOÀN CƯỜNG

TÓM TẮT:

Trong thực tiễn hoạt động, các doanh nghiệp khai thác và chế biến than thuộc Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam (TKV) phải đối mặt với nhiều rủi ro. Môi trường kiểm soát với vai trò là nền tảng của hệ thống kiểm soát nội bộ, góp phần giúp doanh nghiệp hạn chế, ngăn ngừa các rủi ro có thể xảy ra trong quá trình hoạt động. Bài viết phân tích thực trạng môi trường kiểm soát tại các doanh nghiệp khai thác và chế biến than thuộc TKV, từ đó đề xuất một số giải pháp hoàn thiện trong thời gian tới.

Từ khóa: môi trường kiểm soát, doanh nghiệp khai thác và chế biến than.

1. Đặt vấn đề

Ngành Than hiện nay đang hoạt động trong môi trường kinh doanh đầy biến động với áp lực cạnh tranh lớn từ các nước trên thế giới. Bên cạnh đó, các doanh nghiệp khai thác khoáng sản nói chung và doanh nghiệp khai thác than nói riêng luôn đối mặt với nhiều rủi ro do điều kiện khai thác khó khăn, phụ thuộc nhiều vào thời tiết và ý thức của người lao động. Hệ thống kiểm soát nội bộ là nhân tố thiết yếu góp phần ngăn chặn, kiểm soát các rủi ro, đảm bảo tính hiệu quả cho hoạt động của doanh nghiệp. Tuy nhiên, để có được một hệ thống kiểm soát nội bộ vững mạnh cần thiết lập nền tảng cho hệ thống, đó chính là môi trường kiểm soát. Đây là 1 trong 5 nhân tố của hệ thống kiểm soát nội bộ.

Môi trường kiểm soát chính là nhân tố đầu tiên và đóng vai trò “nền móng” trong cấu trúc hệ thống kiểm soát nội bộ của một tổ chức với các nhân tố chính, bao gồm:

- *Cam kết về chính trực và tuân thủ các giá trị đạo đức:* là việc khẳng định và thực thi minh bạch, tôn trọng và công bằng trong mối quan hệ, các ứng xử của nhà quản trị doanh nghiệp với các bên liên quan như người lao động, nhà cung cấp, khách hàng, các cơ quan quản lý, cộng đồng và xã hội.

- *Trách nhiệm giám sát từ hội đồng quản trị (HDQT) và ban kiểm soát (BKS):* HDQT và BKS phải đảm bảo sự độc lập khỏi việc điều hành và thực hiện việc giám sát hoạt động của doanh nghiệp và hiệu quả của hệ thống kiểm soát nội bộ.

- *Thiết lập cơ cấu quyền hạn và trách nhiệm:* là việc cụ thể hóa quyền hạn và trách nhiệm của từng thành viên trong các hoạt động của đơn vị, giúp họ hiểu họ có nhiệm vụ gì và hành động của họ có ảnh hưởng như thế nào đến tổ chức. Việc phân định thường được thể hiện qua các chính sách và quy định của doanh nghiệp.

- *Chính sách nhân sự*: Là hệ thống các quy định, quy tắc về tuyển dụng, đào tạo, phát triển, đãi ngộ cán bộ,... Chính sách nhân sự trong môi trường kiểm soát gắn với công tác đào tạo, đánh giá năng lực và phát triển nhân lực.

- *Trách nhiệm giải trình*: Là việc cơ quan, tổ chức, đơn vị, cá nhân có thẩm quyền làm rõ thông tin, giải thích kịp thời, đầy đủ về quyết định, hành vi của mình trong khi thực hiện nhiệm vụ được giao.

2. Thực trạng

2.1. Thực trạng cam kết về tính chính trực và giá trị đạo đức

Tính chính trực và giá trị đạo đức được các doanh nghiệp cụ thể hóa bằng các văn bản quy định của Nhà nước và Tập đoàn. Tập đoàn ban hành các Nghị quyết của Ban thường vụ Đảng ủy tập đoàn, Chương trình hành động, quy chế làm việc, kế hoạch triển khai thực hiện, chỉ thị,... trong đó tập trung đi vào công tác phòng chống tham nhũng, tiết kiệm, chống lãng phí thể hiện nhận thức và ý thức trách nhiệm của ban lãnh đạo, xây dựng văn hóa doanh nghiệp.

Tiếp tục phát huy truyền thống “Kỷ luật và đồng tâm” trong điều kiện đổi mới, hiện nay các doanh nghiệp đang triển khai đề án “Phát huy truyền thống văn hóa thợ mỏ trong thời kỳ mới” theo khuôn khổ áp dụng chung của Tập đoàn. Các doanh nghiệp đã xây dựng đạo đức kinh doanh, quy tắc ứng xử là một phần trong văn hóa doanh nghiệp. Tuy nhiên, việc xây dựng bộ quy tắc ứng xử mới mang tính khẩu hiệu mà chưa thực sự được quan tâm đánh giá trong quá trình thực hiện.

2.2. Thực trạng hoạt động giám sát của Hội đồng quản trị và Ban kiểm soát

Tại các doanh nghiệp khai thác và chế biến than, đại hội đồng cổ đông là cơ quan quyết định cao nhất của công ty. Đại hội đồng cổ đông bầu ra HĐQT với cơ cấu 5 người với nhiệm kỳ 5 năm. HĐQT có trách nhiệm trực tiếp giám sát, chỉ đạo Giám đốc và các cán bộ quản lý, điều hành công ty. HĐQT đã đảm bảo mức độc lập tương đối thông qua số lượng thành viên độc lập không tham gia điều hành và được quy định rõ trong điều lệ của công ty. Cụ thể, thành viên độc lập, không tham gia điều hành ít nhất 1/3 tổng số thành viên HĐQT. Tại các công ty, thành viên HĐQT độc lập thường có số lượng 2 người.

Ban kiểm soát có số lượng thường là 3 kiểm soát viên được các cổ đông bầu ra trong Đại hội đồng cổ đông với nhiệm kỳ 5 năm và có trách nhiệm thay

mặt cổ đông của doanh nghiệp giám sát tình hình tài chính của doanh nghiệp, tính hợp pháp trong các hoạt động của HĐQT, Ban giám đốc và định kỳ thực hiện báo cáo lên Hội đồng thành viên của công ty mẹ. Bên cạnh đó, để đảm bảo chức năng giám sát độc lập, thành viên BKS phải có tối thiểu 1 người của Tập đoàn. Tuy nhiên, trên thực tế thành viên của Ban kiểm soát thường được bầu từ các cổ đông lớn có tỷ lệ biểu quyết cao nên thành viên được bầu ít nhiều có mối quan hệ thân quen với thành viên HĐQT. Bởi vậy, hoạt động giám sát đã bị chi phối bởi mối quan hệ khiến cho hoạt động kiểm soát giảm tính khách quan.

2.3. Thực trạng thiết lập cơ cấu, quyền hạn và trách nhiệm

Cơ cấu tổ chức của các doanh nghiệp được quy định trong điều lệ gồm 3 bộ phận chính: quản lý, quản trị và kiểm soát. Ngoài ra, trong điều lệ các công ty đề cập rõ quyền, nghĩa vụ và trách nhiệm của cổ đông, đại hội đồng cổ đông, hội đồng quản trị, giám đốc, ban kiểm soát. Các phòng, ban chức năng của công ty được quy định bằng văn bản riêng nhằm cụ thể hóa chức năng, nhiệm vụ của mỗi đơn vị thuộc công ty, tránh chồng chéo, phân quyền một cách hợp lý, góp phần nâng cao hiệu quả quản trị của doanh nghiệp.

Mô hình quản lý tại các doanh nghiệp khai thác và chế biến than được xây dựng theo 2 cấp: công ty và phân xưởng. Trong đó:

- Cấp quản lý công ty gồm: Giám đốc, các phó giám đốc công ty, các tổ chức đoàn thể, kế toán trưởng và các phòng ban công ty.

- Cấp công trường, phân xưởng gồm: Quản đốc, các phó quản đốc, các tổ, đội sản xuất.

Giám đốc công ty chỉ đạo trực tiếp các phó giám đốc công ty và các giám đốc phân xưởng. Các phòng ban trực thuộc công ty tham mưu, tư vấn cho giám đốc và các phó giám đốc công ty. Các tổ, đội thuộc phân xưởng giúp quản đốc triển khai hoạt động sản xuất.

2.4. Thực trạng chính sách nhân sự và cam kết về năng lực

Theo Quyết định số 1768/QĐ-TKV ban hành ngày 28/9/2018, Tập đoàn quy định mức tiền lương áp dụng cho một số chức danh theo vị trí làm việc công đoạn sản xuất than - khoáng sản. Ngoài ra, Tập đoàn cũng quyết định tăng lương hàng năm cho hầu hết các ngành nghề than, khoáng sản trong TKV. Mức lương của cán bộ, công nhân luôn được TKV quy định cao hơn nhiều so với mức lương tối

thiếu vùng. Điều này đã phản ánh được sự quan tâm của TKV và các doanh nghiệp khai thác than đối với công nhân khai thác trong điều kiện nặng nhọc và nguy hiểm.

Công tác đánh giá năng lực cán bộ luôn được các doanh nghiệp coi là tiền đề cho việc phát triển quy hoạch, đào tạo, bổ nhiệm cán bộ. Trong những năm qua, các công ty TNHH một thành viên do Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ và tại doanh nghiệp mà Nhà nước nắm giữ trên 50% vốn điều lệ luôn tuân thủ chặt chẽ Nghị định số 97/2015/NĐ-CP và Nghị định số 106/2015/NĐ-CP về quản lý người giữ chức danh, chức vụ tại doanh nghiệp. Trong đó, nội dung đánh giá gồm 7 yếu tố: (1) Kết quả thực hiện nhiệm vụ được giao; (2) Kết quả đánh giá doanh nghiệp của cơ quan có thẩm quyền; (3) Việc thực hiện điều lệ của doanh nghiệp; (4) Việc chấp hành đường lối, chủ trương, chính sách của Đảng và pháp luật của Nhà nước; nội quy, quy chế của doanh nghiệp; (5) Phẩm chất chính trị, đạo đức, lối sống, tác phong và lễ lối làm việc; (6) Năng lực lãnh đạo, quản lý, điều hành; (7) Tham gia các hoạt động do chủ sở hữu và doanh nghiệp tổ chức. Trong 7 yếu tố trên có nhiều yếu tố đã được lượng hóa, song cũng có những yếu tố được đánh giá theo quan điểm chủ quan, định tính, phụ thuộc nhiều vào người thực hiện công tác đánh giá cán bộ.

2.5. Thực trạng trách nhiệm giải trình

Tại các doanh nghiệp khai thác và chế biến than, trách nhiệm giải trình ít được quy định cụ thể tại văn bản quy định, quy chế mà chủ yếu thực hiện giải trình khi có dấu hiệu nghi ngờ sai phạm, phát hiện sai phạm thông qua kết quả thanh tra, kiểm tra, kiểm toán. Trong công tác giám sát tài chính và đánh giá hiệu quả hoạt động, công tác giải trình được quy định đối với báo cáo tài chính đã được kiểm toán nhưng công ty kiểm toán độc lập có ý kiến kiểm toán ngoại trừ một số vấn đề ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh thì phải giải trình bằng văn bản với Tập đoàn để xem xét quyết định giữ nguyên hay điều chỉnh số liệu báo cáo tài chính.

3. Một số giải pháp đề xuất

Một là, xây dựng và triển khai bộ quy tắc ứng xử. Hiện nay, Tập đoàn chưa có quy định bắt buộc các doanh nghiệp xây dựng bộ quy tắc ứng xử và chưa có định hướng xây dựng bộ quy tắc ứng xử mẫu cho các doanh nghiệp. Tập đoàn cần thiết phải có quy định bắt buộc xây dựng bộ quy tắc ứng xử cho toàn bộ các doanh nghiệp thuộc Tập đoàn. Bên

cạnh đó, các doanh nghiệp cũng phải nâng cao nhận thức về vai trò của việc xây dựng bộ quy tắc ứng xử. Bộ quy tắc ứng xử muốn phát huy giá trị đạo đức, nhà quản trị doanh nghiệp cần: (1) Xây dựng các tiêu chí đạo đức; (2) Tính chính trực được xây dựng với vị trí là phần cốt lõi của Bộ quy tắc.

Hai là, đảm bảo chức năng giám sát độc lập của HĐQT và BKS. Để nâng cao tính độc lập trong công tác giám sát của HĐQT thì các doanh nghiệp khai thác và chế biến than phải luôn tuân thủ quy định tổng số thành viên độc lập HĐQT phải chiếm ít nhất 1/3 tổng số thành viên HĐQT. Đối với BKS cần có vị trí độc lập với HĐQT để đảm bảo khách quan trong hoạt động kiểm soát. Cụ thể, thành viên BKS không giữ chức vụ quản lý của công ty, thù lao của BKS được quyết định bởi đại hội đồng cổ đông. Bên cạnh đó, các doanh nghiệp cần đưa ra các tiêu chuẩn cụ thể, chặt chẽ để lựa chọn thành viên của BKS.

Ba là, thiết lập quyền hạn và trách nhiệm theo định hướng tái cơ cấu của tập đoàn. Bên cạnh việc tập trung tái cơ cấu vốn nhà nước, các doanh nghiệp cần thiết phải có kế hoạch xây dựng các phòng, ban, phân xưởng theo hướng tinh gọn bộ máy, nâng cao trách nhiệm và quyền hạn của nhà quản lý. Từng bước hoàn thiện cơ cấu tổ chức doanh nghiệp phù hợp với quá trình tái cơ cấu của Tập đoàn. Thiết lập các văn bản quy định cụ thể về chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và mối quan hệ phối hợp đối với các vị trí công việc nhằm đảm bảo quá trình hoạt động thông suốt, tránh chồng chéo.

Bốn là, sử dụng nguồn nhân lực. Các doanh nghiệp cần xây dựng chiến lược tổng thể về nhân sự với số lượng và chất lượng phù hợp với chiến lược và định hướng phát triển của đơn vị. Xây dựng bảng mô tả, yêu cầu của từng vị trí, chức danh nhằm giúp người lao động hiểu rõ nhiệm vụ của mình, từ đó mới có thể thực hiện quá trình giám sát hiệu quả. Về chính sách nhân sự, cần đặc biệt nâng cao điều kiện làm việc của người lao động và chế độ đãi ngộ để tạo động lực cống hiến hết mình của người lao động.

Năm là, trách nhiệm giải trình. Trách nhiệm giải trình của cá nhân, của doanh nghiệp phải thực hiện với nhiều bên liên quan như: các cổ đông, nhân viên, cơ quan nhà nước và xã hội. Đặc biệt, với các doanh nghiệp nhà nước có quy mô lớn như các doanh nghiệp khai thác và chế biến than thuộc TKV có ảnh hưởng lớn đến ngân sách nhà nước, đến kinh tế vĩ mô và đời sống của hàng nghìn cán

bộ - công nhân viên thì việc nâng cao trách nhiệm giải trình và chịu trách nhiệm về những sai lầm là khâu đột phá từ góc độ quản trị. Tuy nhiên, để xác định được trách nhiệm giải trình, cần quy định các

doanh nghiệp, cá nhân đại diện chủ sở hữu và các bên liên quan chịu trách nhiệm giải trình về hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp và sự tuân thủ các quy định ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Nguyễn Thanh Thủy (2017), *Giải pháp hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ của Tập đoàn Điện lực Việt Nam*, Luận án Tiến sỹ kinh tế, Học viện Tài chính.
2. Phí Thị Kim Thư (2017), *Giải pháp phát triển bền vững Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam*, Luận án Tiến sỹ kinh tế, Học viện Tài chính.
3. Chính phủ (2017), *Quyết định số 2006/QĐ-TTg phê duyệt đề án tái cơ cấu Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam giai đoạn 2017-2020*.
4. Trang web <http://www.vinacomin.vn>; <https://www.coso.org>.

Ngày nhận bài: 18/6/2021

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 2/7/2021

Ngày chấp nhận đăng bài: 16/7/2021

Thông tin tác giả

ThS. ĐINH DOÃN CƯỜNG

Sở Tài chính tỉnh Hà Nam

SOME SOLUTIONS TO IMPROVE THE CONTROL ENVIRONMENT OF COAL MINING AND PROCESSING ENTERPRISES UNDER THE VIETNAM NATIONAL COAL AND MINERAL INDUSTRIES HOLDING LIMITED (VINACOMIN)

● Master. **DINH DOAN CUONG**

Ha Nam Province Department of Finance

ABSTRACT:

Coal mining and processing enterprises under the Vietnam National Coal and Mineral Industries Holding Limited (VINACOMIN) face many risks in their business activities. The control environment, especially the internal control system, helps enterprises limit and prevent risks that may occur during their operations. This paper analyzes the current control environment at the VINACOMINs coal mining and processing enterprises, thereby proposing some solutions to help these enterprises improve the control environment.

Keywords: control environment, coal mining and processing enterprises.