

# Hoàn thiện Kiểm soát nội bộ trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam

Đặng Thị Dịu

Trường Đại học Kinh tế và QTKD, Đại học Thái Nguyên

Ngày nay, trong bối cảnh nền kinh tế quốc tế biến động không ngừng, sự hội nhập ngày càng sâu rộng, việc xây dựng và triển khai cơ chế KSNB là một trong các biện pháp hiệu quả giúp doanh nghiệp quản trị công ty tốt, hướng tới phát triển bền vững thông qua việc đảm bảo thực hiện các cam kết với những bên liên quan. Có thể nói, hệ thống KSNB hoạt động hiệu quả được coi là mục tiêu sống còn đối với các doanh nghiệp, nhất là các doanh nghiệp nhỏ và vừa trong giai đoạn hiện nay.

## 1. Vai trò của Kiểm soát nội bộ (KSNB)

### 1.1. Khái niệm KSNB

Khái niệm về KSNB được nghiên cứu từ nhiều góc độ khác nhau và trong suốt giai đoạn hình thành, khái niệm này không ngừng được mở rộng. Báo cáo COSO (1992) là tài liệu đầu tiên trên thế giới nghiên cứu một cách đầy đủ, có hệ thống về cơ chế KSNB làm nền tảng cho hệ thống lý thuyết về KSNB sau này (COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - một ủy ban thuộc Hội đồng quốc gia Hoa Kỳ về chống gian lận khi lập báo cáo tài chính). Hiện nay, các tiêu chuẩn trong báo cáo COSO (2013) vẫn được phần lớn các quốc gia trên thế giới áp dụng để thiết kế và xây dựng khung KSNB cũng như các hướng dẫn chi tiết về KSNB, quản trị rủi ro và ngăn ngừa gian lận nhằm giảm mức độ gian lận, cải thiện hiệu suất hoạt động và nâng cao hiệu quả quản trị của đơn vị.

Theo định nghĩa được đưa ra trong báo cáo COSO (2013), KSNB là “một quá trình được chi phối bởi ban giám đốc, nhà quản lý và các nhân viên của đơn vị, được thiết kế để cung cấp một sự đảm bảo hợp lý nhằm đạt được các mục tiêu liên quan hoạt động, báo cáo và tuân thủ”. KSNB được thiết kế và vận hành bởi HĐQT, ban giám đốc, nhà quản lý và các nhân viên. Con người đặt ra mục tiêu, thiết lập cơ chế kiểm soát và vận hành chúng để hướng tới các mục tiêu đã định. Do vậy, để KSNB có hiệu quả thì mọi thành viên trong tổ chức đều phải hiểu rõ về trách nhiệm và quyền hạn của mình, xác định được mối liên hệ, nhiệm vụ, cách thức thực hiện để đạt được mục tiêu của tổ chức.

### 1.2. Vai trò của KSNB trong doanh nghiệp

a. Về mặt hoạt động: Một hệ thống KSNB hữu hiệu sẽ giúp doanh nghiệp: (i) Gia tăng hiệu quả hoạt động kinh doanh (giảm thời gian hao phí, tăng khối lượng công việc được xử lý trong một khoảng

thời gian và giảm thời gian không hiệu quả...); (ii) Gia tăng chất lượng hoạt động kinh doanh: KSNB hữu hiệu sẽ giúp các nhà quản lý hạn chế và ngăn ngừa những rủi ro không cần thiết hoặc những thiệt hại không đáng có, giúp doanh nghiệp có thể giảm tỷ lệ sai sót, gia tăng tính chính xác của dữ liệu; (iii) Đảm bảo tính liên hoàn, chính xác của các số liệu tài chính, kế toán, thống kê cho hoạt động sản xuất, kinh doanh hay đầu tư...

b. Về quản lý: KSNB hữu hiệu có vai trò: (i) Hỗ trợ quản trị nguồn lực của doanh nghiệp tốt hơn, đảm bảo doanh nghiệp hoạt động hiệu quả trên cơ sở sử dụng tối ưu các nguồn lực và đạt được mục tiêu đặt ra; (ii) Hỗ trợ cho việc lập kế hoạch và ra quyết định nhờ việc được cung cấp thông tin kịp thời và phong phú về tất cả các mảng hoạt động của doanh nghiệp cũng như việc kiểm soát chi phí chặt chẽ hơn, đưa ra các quyết định nhanh chóng và dễ dàng hơn; (iii) Gia tăng hiệu quả quản lý ở tất cả các cấp quản lý; (iv) Tạo ra cơ chế vận hành trơn chu, minh bạch và hiệu quả trong công tác quản lý điều hành của đơn vị; (v) Bảo vệ quyền lợi của nhà đầu tư, cổ đông và gây dựng lòng tin đối với họ (trường hợp công ty cổ phần)

c. Về công tác tổ chức: Mọi thành viên tuân thủ nội quy, quy chế, quy trình hoạt động của doanh nghiệp cũng như các quy định của luật pháp, thể hiện qua quan điểm, đạo đức và động lực mỗi cá nhân cũng như sự phối hợp, hợp tác giữa các nhân viên trong doanh nghiệp. Điều này hình thành nên văn hóa doanh nghiệp là cùng hướng tới mục tiêu chung của tổ chức, hướng tới phong cách làm việc chuyên nghiệp, kỷ luật, hợp tác và có trách nhiệm.

## 2. Thực trạng kiểm soát nội bộ trong các DNNVV ở Việt Nam

Mặc dù giữ vai trò tương đối lớn trong nền kinh tế, song hiện nay, hầu hết các DNNVV tại Việt Nam

đang phải đối mặt với nhiều trở ngại cho sự phát triển trong hoạt động kinh doanh, như: khó khăn về vốn, tài chính; thiếu năng lực quản trị; hạn chế trong tiếp cận công nghệ thông tin; thiếu cơ hội hòa nhập với thị trường nước ngoài... Một trong những nguyên nhân của tình trạng này là hệ thống KSNB trong các DNNVV còn nhiều yếu kém, thể hiện trên các khía cạnh sau:

Về môi trường kiểm soát: Môi trường kiểm soát của KSNB trong doanh nghiệp bao gồm toàn bộ các nhân tố bên trong và bên ngoài doanh nghiệp liên quan đến tính chính trực và giá trị đạo đức của các nhà quản lý, triết lý và phong cách điều hành; cơ cấu tổ chức; việc phân định quyền hạn, trách nhiệm; chính sách nhân sự được sử dụng; công tác kế hoạch; sự tham gia của Ban quản trị và một số các yếu tố khác...

Hầu hết DNNVV hiện nay đều chưa chú trọng, chưa ban hành chính sách cụ thể liên quan cũng như chưa hiểu tính chính trực và các giá trị đạo đức là gì. Các doanh nghiệp hầu hết mới chỉ dừng lại ở việc kiểm tra xem nhân viên của mình có gian lận hoặc làm sai các công việc mà ban lãnh đạo yêu cầu hay không mà cũng chưa hiểu được vai trò của tính chính trực và giá trị đạo đức sẽ tác động rất nhiều đến ý thức và hành vi của các thành viên trong doanh nghiệp.

Về quy trình đánh giá rủi ro: Không lệ thuộc vào quy mô, cấu trúc loại hình hay vị trí địa lý, bất kỳ tổ chức nào khi hoạt động đều phải đối mặt với các loại rủi ro. Để hạn chế những thiệt hại do rủi ro gây ra, các nhà quản lý cần tuân thủ quy trình đánh giá rủi ro bao gồm: (i) Xác định mục tiêu của doanh nghiệp; (ii) Nhận dạng các rủi ro hiện hữu và tiềm ẩn có thể ảnh hưởng đến việc thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp; (iii) Phân tích mức độ ảnh hưởng của chúng kể cả tần suất xuất hiện; (iv) Xác định các biện pháp để quản lý và giảm thiểu tác hại của chúng.

Tuy nhiên, các DNNVV ở Việt Nam hiện nay hầu như chỉ tập trung cho mục tiêu trước mắt mà không cần nhắc kỹ lưỡng các rủi ro trong hoạt động sản xuất kinh doanh, chưa đánh giá cao quy trình đánh giá rủi ro, chưa thành lập bộ phận chuyên trách về đánh giá rủi ro mà chủ yếu dựa trên kinh nghiệm của chủ sở hữu doanh nghiệp.

Về hệ thống thông tin và truyền thông: Hệ thống thông tin của một doanh nghiệp bao gồm: thông tin thị trường, thông tin thống kê, thông tin nghiệp vụ kỹ thuật, thông tin kế toán, thông tin tài chính và thông tin phi tài chính... Trong đó thông tin tài chính kế toán có một vị trí quan trọng trong quản lý tài sản cũng như ra quyết định điều hành doanh nghiệp. Nhìn chung, các doanh nghiệp đã xây dựng quy chế tổ chức công tác kế toán trong đơn vị phù hợp với yêu cầu quản lý của đơn vị, cũng như yêu cầu về quản trị doanh nghiệp. Tuy nhiên, hầu hết hệ thống

báo cáo trong các DNNVV thường rất đơn giản. Các doanh nghiệp đang dập khuôn theo các mẫu báo cáo có sẵn, vì vậy thông tin sẽ bị rời rạc khó liên kết, nhất là khi hệ thống phân mềm của doanh nghiệp rất đơn giản thậm chí không có. Ngoài ra, trong quá trình thực hiện, vẫn còn hiện tượng kế toán vi phạm nguyên tắc hạch toán kế toán và chuẩn mực kế toán, ảnh hưởng đến hệ thống thông tin liên quan đến việc lập và trình bày báo cáo tài chính, cũng như hệ thống thông tin phục vụ mục đích quản trị doanh nghiệp.

Về các hoạt động kiểm soát: Hoạt động kiểm soát là những chính sách và thủ tục để đảm bảo cho các chỉ thị của nhà quản lý được thực hiện. Hoạt động kiểm soát diễn ra trong toàn đơn vị ở mọi cấp độ và mọi hoạt động, bao gồm những hoạt động như: phê chuẩn, ủy quyền, xác minh, đối chiếu, đánh giá hiệu quả, bảo vệ tài sản và phân công nhiệm vụ... Về cơ bản, các DNNVV đã ban hành hệ thống các quy định, chính sách cơ bản để điều hành hoạt động SXKD. Tuy nhiên, ở một số doanh nghiệp, nhiệm vụ của các thành viên còn chông chéo chưa thực sự phát huy hiệu quả, các chính sách phê duyệt, ủy quyền, bất kiêm nhiệm không được quy định rõ ràng.

Về giám sát kiểm soát: Giám sát kiểm soát là quá trình nhà quản lý đánh giá chất lượng của hệ thống KSNB. Hoạt động giám sát đòi hỏi doanh nghiệp xác định hệ thống KSNB có vận hành đúng như thiết kế hay không và có cần thiết phải sửa đổi cho phù hợp với từng giai đoạn phát triển của doanh nghiệp hay không. Giám sát có vai trò quan trọng trong KSNB vì nó giúp cho KSNB duy trì được sự hữu hiệu trong các thời kỳ khác nhau. Tuy nhiên ở các DNNVV hiện nay, nhà quản lý cấp cao chưa thực sự quan tâm tới việc kiểm soát thường xuyên trong quá trình hoạt động mà thường chỉ khi có những sự kiện bất thường xảy ra thì mới thực hiện kiểm soát. Đặc biệt, các DNNVV gần như chưa tổ chức bộ phận kiểm toán nội bộ do đó chưa ngăn chặn kịp thời các sai phạm, tồn tại.

Thực trạng trên tác động trực tiếp tới quan hệ đối tác của doanh nghiệp cũng như tác động đáng kể tới tính liêm chính trong kinh doanh, từ đó ảnh hưởng tới uy tín cũng như hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh lâu dài. Cụ thể, nhiều doanh nghiệp nước ngoài đã từ chối ký hợp đồng với các khách hàng là những công ty không có cơ chế KSNB để đảm bảo quản trị doanh nghiệp; các doanh nghiệp đa quốc gia nhấn mạnh rằng họ không ký hợp đồng trực tiếp với doanh nghiệp Việt Nam mà chủ yếu thông qua công ty trung gian có hoạt động tại Việt Nam. Động thái này cho thấy sự thận trọng của các doanh nghiệp đa quốc gia với các rủi ro hối lộ cao tại Việt Nam. Đây cũng chính là khó khăn mà các DNNVV hiện nay phải đối mặt nếu không ứng dụng cơ chế KSNB hợp lý.

### 3. Hoàn thiện KSNB trong các DNNVV ở Việt Nam

Một hệ thống KSNB chặt chẽ sẽ giúp tăng cường hiệu lực, lợi nhuận và giảm bớt rủi ro, chi phí cho doanh nghiệp. Các doanh nghiệp có hệ thống KSNB chặt chẽ sẽ dễ dàng tham gia vào các chuỗi cung ứng dịch vụ quốc tế và thu hút đầu tư nước ngoài... Chính vì vậy, việc thiết kế, xây dựng và vận hành KSNB hiệu quả là một trong những mục tiêu quan trọng của doanh nghiệp nói chung và nhóm DNNVV nói riêng. Để đạt được mục tiêu đó, DNNVV cần chú ý các vấn đề sau đây:

Thứ nhất, về môi trường kiểm soát. Con người chính là yếu tố trung tâm, quan trọng nhất trong môi trường kiểm soát. Cần xây dựng một môi trường văn hóa đạo đức cho doanh nghiệp mà trong đó ban quản lý là những người đi đầu thực hiện, thể hiện tính trung thực, giá trị đạo đức để làm gương cho cấp dưới trong các hành vi ứng xử công việc hàng ngày. Việc phát triển nguồn nhân lực là vô cùng quan trọng. Có được nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn cao, năng động sáng tạo, thích ứng linh hoạt với vị trí công việc và có sự gắn bó lâu dài cùng sự phát triển của tổ chức sẽ tạo ra một lợi thế quan trọng trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Do vậy, cần thiết kế các chính sách tốt để thu hút và phát triển nguồn lực, trong đó đặc biệt chú trọng chính sách tuyển dụng, đào tạo, khen thưởng, kỷ luật, đề bạt, bổ nhiệm và sa thải nhân viên; đảm bảo chế độ lương, thưởng và các chính sách phúc lợi khác cho cán bộ. Đặc biệt là, cần xây dựng hệ thống đánh giá năng lực và hiệu quả công việc.

Thứ hai, về đánh giá rủi ro. Các doanh nghiệp cần chú trọng đến việc nhận diện, phân tích và đánh giá, kiểm soát rủi ro có hiệu quả; cần xác định mục tiêu tổng quát, mục tiêu chi tiết, mục tiêu ngắn hạn, trung hạn và dài hạn trong từng lĩnh vực; nhận diện và xác định được từng loại rủi ro từ bên trong và bên ngoài doanh nghiệp; thực hiện tốt quy trình phân tích và đánh giá rủi ro để xác định được mức độ ảnh hưởng của rủi ro đến mục tiêu của doanh nghiệp, xác định rủi ro nào nên tránh, rủi ro nào cần giảm thiểu hoặc chấp nhận; thực hiện tốt chính sách khen thưởng đối với những nhân viên đề xuất các biện pháp hữu hiệu đối phó với các rủi ro; đưa ra các biện pháp phòng ngừa, kiểm soát rủi ro, thiết lập các thủ tục kiểm soát để hạn chế rủi ro. Quy định người chịu trách nhiệm về quản lý rủi ro; xây dựng hệ thống báo cáo, kiểm tra và đánh giá việc tuân thủ quy trình quản lý rủi ro

Thứ ba, về hoạt động kiểm soát. Hoạt động kiểm soát là thành phần tác động mạnh đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Vì vậy, các hoạt động kiểm soát cần được thiết kế phù hợp với từng quy trình và giai đoạn của quá trình hoạt động SXKD. Cần duy

trì và hoàn thiện tốt hoạt động kiểm soát tổng quát, kiểm soát các hoạt động trọng tâm, được thực hiện thường xuyên hoặc định kỳ. Trong đó, các nguyên tắc kiểm soát cần phải thực hiện tốt như phân công phân nhiệm, bất kiêm nhiệm, phê chuẩn ủy quyền. Ngoài ra, cần bố trí cán bộ nhân viên thực hiện hoạt động kiểm soát có năng lực và đủ thẩm quyền.

Thứ tư, về thông tin và truyền thông. Phải công khai, minh bạch thông tin cho toàn đơn vị và các đối tượng bên ngoài, đồng thời phải thực hiện tốt việc truyền đạt thông tin và nhận thông tin phản hồi nhằm giúp cho việc kiểm soát hiệu quả và nâng cao uy tín của doanh nghiệp. Thiết lập trang thông tin để tiếp hình ảnh và toàn bộ thông tin cần thiết của doanh nghiệp. Ban hành quy định về cung cấp thông tin giữa các bộ phận trong đơn vị, quy định về cung cấp thông tin ra bên ngoài. Cần có đường dây nóng bố trí trực 24/24h và có kênh thông tin khẩn trực tiếp tới lãnh đạo đơn vị các cấp, để đảm bảo sự truyền tải những thông tin bí mật hoặc mang tính cấp thiết.

Thứ năm, về hoạt động giám sát. Mục tiêu chính của việc giám sát là nhằm đảm bảo hệ thống KSNB luôn hoạt động hữu hiệu. Do vậy, doanh nghiệp cần thiết lập kiểm soát ở tất cả cấp độ từ nhân viên đến lãnh đạo. Nên xây dựng kết hợp cả giám sát thường xuyên và giám sát định kỳ thông qua việc thiết lập hệ thống các tiêu chuẩn kiểm soát tuân thủ 16 để đảm bảo các quy chế được thực hiện theo đúng các quy định mà đơn vị đã đề ra. Bên cạnh đó, cần quy định rõ trong việc bố trí cán bộ thực hiện công tác giám sát cần phải am hiểu chuyên môn về lĩnh vực giám sát để nâng cao hiệu quả giám sát.

Nếu tất cả những nội dung trên được đảm bảo thì KSNB chắc chắn sẽ mang lại nhiều lợi ích cho doanh nghiệp, trở thành chìa khóa giúp doanh nghiệp hạn chế những rủi ro, gian lận và tăng cường hiệu quả hoạt động của mình.

#### Tài liệu tham khảo

- VCCI (2020), Hướng dẫn áp dụng Cơ chế kiểm soát nội bộ và Bộ quy tắc ứng xử trong kinh doanh;
- COSO (2013), Internal control - Integrated framework, Executive summary;
- Nguyễn Hữu Ánh (2021), Giáo trình Kiểm soát nội bộ, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
- Nguyễn Thị Lê Hà, Trần Thị Ánh (2018), Hệ thống kiểm soát nội bộ của doanh nghiệp nhỏ và vừa tại tỉnh Thái Nguyên, Tạp chí Công thương, số 5 + 6, tháng 4;
- Nguyễn Thị Thanh Phương, Dương Thị Thắm (2020), Thực trạng và giải pháp kiểm soát nội bộ trong các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay, Tạp chí Tài chính, kỳ 2 tháng 8.