

BỘ GIAO THÔNG VẬN TẢI

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

TRƯỜNG ĐẠI HỌC HÀNG HẢI VIỆT NAM



NCS NGUYỄN THỊ THÚY HÀ

**GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI
BỘ TẠI TỔNG CÔNG TY HÀNG HẢI VIỆT NAM**

LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

HẢI PHÒNG 2019

BỘ GIAO THÔNG VẬN TẢI

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

TRƯỜNG ĐẠI HỌC HÀNG HẢI VIỆT NAM

NCS. NGUYỄN THỊ THÚY HÀ

**GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HỆ THỐNG KIỂM
SOÁT NỘI BỘ TẠI TỔNG CÔNG TY HÀNG HẢI
VIỆT NAM (Vinalines)**

LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

NGÀNH TỔ CHỨC VÀ QUẢN LÝ VẬN TẢI BIỂN; MÃ SỐ 9840103

CHUYÊN NGÀNH KINH TẾ VẬN TẢI BIỂN

Người hướng dẫn khoa học: 1 GS.TS Vương Toàn Thuyên

2. PGS.TS Nguyễn Văn Sơn

HẢI PHÒNG 2019

LỜI CAM ĐOAN

Tên tôi là Nguyễn Thị Thúy Hà, tác giả của luận án tiến sĩ: “Giải pháp hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ tại Tổng công ty Hàng Hải Việt Nam ”. Bằng danh dự của mình, tôi xin cam đoan đây là công trình do chính tôi nghiên cứu và thực hiện, không có phần sao chép bất hợp pháp nào từ các công trình nghiên cứu của các tác giả khác. Các thông tin, số liệu được sử dụng trong luận án này là hoàn toàn trung thực và chính xác.

Hải Phòng, ngày 12/4/2019



NCS NGUYỄN THỊ THÚY HÀ

LỜI CẢM ƠN

Tôi xin cảm ơn Ban giám hiệu, Khoa Kinh Tế & Quản trị kinh doanh trường Đại Học Hải Phòng, Viện Sau Đại Học trường Đại học hàng hải đã hỗ trợ và tạo điều kiện cho tôi về thời gian, công việc trong suốt quá trình học tập và nghiên cứu vừa qua.

Tôi xin bày tỏ sự cảm ơn chân thành và sâu sắc nhất đến thầy giáo hướng dẫn, GS.TS Vương Toàn Thuyên và PGS.TS Nguyễn Văn Sơn đã giúp đỡ, động viên tôi hoàn thành luận án.

Tôi xin được nói lời cảm ơn các đồng nghiệp trong Khoa Kinh tế&Quản trị kinh doanh trường Đại học Hải Phòng, bạn bè, người thân đã luôn cổ vũ, động viên và nhiệt tình giúp đỡ tôi trong thời gian qua.

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

<i>Chữ viết tắt</i>	<i>Giải thích</i>	
	<i>Tiếng Việt</i>	<i>Tiếng Anh</i>
AICPA	Hiệp hội kế toán viên công chứng của Mỹ	American Institute [of] Certified Public Accountants
ANOVA	Phân tích phương sai một yếu tố	
BCTC	Báo cáo tài chính	
BSC	Hệ thống bảng điểm cân bằng	
COSO	Ủy ban về chống gian lận	
CNTT	Công nghệ thông tin	
CSDL	Cơ sở dữ liệu	
DNNN	Doanh nghiệp Nhà nước	
DNTV	Doanh nghiệp thành viên	
EFA	Phân tích nhân tố	
ERP	Hệ thống hoạch định tài nguyên doanh nghiệp	Enterprise Resource Planning
FCPA	Đạo Luật Chống Tham Nhũng Tại Nước Ngoài của Hoa Kỳ	U.S. Foreign Corrupt Practices Act
ERM	Quản trị rủi ro doanh nghiệp	Enterprise Risk Management
IFAC	Liên đoàn Kế toán Quốc tế	International Federation of Accountant
HDQT	Hội đồng quản trị	Key Performance Indicator
HTKSNB	Hệ thống Kiểm soát nội bộ	
HTTT	Hệ thống thông tin	
KQKS	Kết quả khảo sát	
KPI	Chỉ số đánh giá thực hiện công việc	
KS	Hoạt động kiểm soát	

MT	Môi trường kiểm soát nội bộ	
NQL	Người quản lý	
OLS	Phương pháp ước lượng bình phương nhỏ nhất	Ordinary Least Squares
NHNN	Ngân hàng Nhà nước	
TCTD	Tổ chức tín dụng	
TCTy	Tổng công ty	
TSCĐ	Tài sản cố định	
RR	Đánh giá rủi ro	
SOX	Đạo luật Sarbannes Oxley	Sarbannes Oxley
SXKD	Sản xuất kinh doanh	
PTGD	Phó Tổng giám đốc	
VIF	Hệ số phóng đại phương sai	Variance inflation factor

DANH MỤC HÌNH

STT	Tên hình	Trang
1.1	Quy trình kiểm soát	16
1.2	Mô hình kiểm soát nội bộ theo COSO	23
1.3	Quy trình đánh giá rủi ro	26
1.4	Quy trình đánh giá trong giám sát định kỳ	34
1.5	Sơ đồ các tuyến phòng vệ của doanh nghiệp	39
2.1	Đồ thị sản lượng hàng hóa vận tải (Tr.t)	66
2.2	Đồ thị doanh thu vận tải biển (Tỷ đồng)	67
2.3	Đồ thị sản lượng hàng thông qua cảng (Tr.T)	70
2.4	Đồ thị doanh thu cảng (Tỷ đồng)	71
2.5	Đồ thị doanh thu khối dịch vụ & phụ trợ hàng hải (Tỷ đồng)	72
2.6	Quy trình kiểm soát rủi ro Vinalines	85
2.7	Cơ cấu lao động tại công ty mẹ theo độ tuổi và theo trình độ	96
2.8	Tần số của phân dư chuẩn hóa	112
3.1	Cơ cấu bộ phận KSNB	140
3.2	Quy trình KSNB	141
3.3	Quy trình kiểm soát rủi ro	145

DANH MỤC CÁC BẢNG

STT	Tên hình	Trang
1.1	Thành phần & nguyên tắc quản trị rủi ro theo COSO ERM 2017	28
1.2	Các bộ phận & nguyên tắc của hệ thống KSNB theo COSO 2013	35
2.1	Cơ cấu đội tàu của Tổng công ty Hàng hải Việt Nam theo độ tuổi	65
2.2	Sản lượng hàng hoá vận tải	66
2.3	Sản lượng hàng hoá thông qua cảng	70
2.4	Cơ cấu Hội đồng quản trị Vinalines.	76
2.5	Vị trí & chuyên môn của HĐQT	77
2.6	Quy trình kiểm soát tại Tổng Công Ty Hàng Hải VN	82
2.7	Mô tả chi tiết quy trình kiểm soát nội bộ	83
2.8	Cơ cấu lao động theo độ tuổi và trình độ tại VP Công ty mẹ	95
2.9	Lao động tại Vinalines	97
2.10	Một số chỉ tiêu kết quả sản xuất kinh doanh giai đoạn 2007 - 2017	101
2.11	Các chỉ tiêu tài chính chủ yếu của Vinalines từ 2007-2017	104
2.12	Tình hình bảo toàn và phát triển vốn	105
2.13	Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu	108
2.14	Kiểm định hệ số tương quan Pearson	109
2.15	Kết quả chạy hồi quy	111
2.16	Mô tả sự khác nhau của các nhóm lĩnh vực nghiên cứu	112

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT	iii
DANH MỤC HÌNH	v
DANH MỤC CÁC BẢNG	vi
LỜI MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1. NHỮNG VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ TRONG DOANH NGHIỆP	14
1.1 Khái quát về kiểm soát trong doanh nghiệp	14
1.1.1. Khái niệm về kiểm soát	14
1.1.2. Vai trò của kiểm soát	14
1.1.3. Các loại kiểm soát	15
1.1.4. Quy trình kiểm soát	15
1.2 Hệ thống Kiểm soát nội bộ trong doanh nghiệp	16
1.2.1. Khái niệm hệ thống kiểm soát nội bộ	16
1.2.2. Các mục tiêu của KSNB	22
1.2.3. Đối tượng và phạm vi điều chỉnh của chính sách KSNB	23
1.2.4. Các thành phần của HTKSNB	23
1.3. Các chỉ tiêu đánh giá hệ thống Kiểm soát nội bộ tại doanh nghiệp	36
1.3.1 Cơ cấu tổ chức phù hợp với mục tiêu kiểm soát	36
1.3.2. Quy trình kiểm soát nội bộ toàn diện	38
1.3.3. Các hoạt động kiểm soát được hỗ trợ bằng công nghệ	40
1.3.4 Đánh giá về nhân lực	40
1.3.5 Các chỉ tiêu kiểm soát tài chính cơ bản	41
1.4. Các nhân tố ảnh hưởng tới hệ thống KSNB	45
1.4.1. Các nhân tố bên ngoài ảnh hưởng tới hệ thống KSNB	45

1.4.2. Các nhân tố bên trong ảnh hưởng tới hệ thống KSNB	46
1.5. Kinh nghiệm xây dựng KSNB thế giới và bài học xây dựng hệ thống KSNB Việt Nam.....	48
1.5.1. Kinh nghiệm tại Mỹ.	48
1.5.2. Kinh nghiệm tại Nhật Bản	50
1.5.3. Kinh nghiệm tại Trung Quốc	54
Kết luận chương 1	58
CHƯƠNG 2 ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ TẠI TỔNG CÔNG TY HÀNG HẢI VIỆT NAM.....	60
2.1. Đặc điểm hoạt động và tổ chức quản lý ảnh hưởng đến thiết kế và vận hành hệ thống KSNB tại Tổng công ty Hàng Hải Việt Nam.....	60
2.1.1. Giới thiệu Tổng công ty hàng hải VN	60
2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ chủ yếu	61
2.1.3. Cơ cấu tổ chức của Tổng công ty Hàng hải Việt Nam	62
2.1.4. Vốn điều lệ	63
2.1.5. Các công ty thành viên của Tổng công ty Hàng hải Việt Nam.....	63
2.1.6. Đánh giá tình hình hoạt động SXKD giai đoạn 2007 -2017.....	64
2.2. Thực trạng hệ thống KSNB Tổng công ty hàng hải Việt Nam.....	73
2.2.1. Đánh giá bằng hệ thống các chỉ tiêu kiểm soát	73
2.2.2. Đánh giá các bộ phận của KSNB tại Vinalines	105
2.3 . Thành công và hạn chế.....	113
2.3.1. Thành công.....	113
2.3.2. Hạn chế:	115
Kết luận chương 2	117
CHƯƠNG 3. MỤC TIÊU, PHƯƠNG HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ TẠI TỔNG CÔNG TY HÀNG HẢI VIỆT NAM.....	119

3.1. Mục tiêu, phương hướng phát triển của Tổng công ty hàng hải Việt Nam.....	119
3.1.1. Mục tiêu phát triển.....	119
3.1.2. Phương hướng phát triển	123
3.2. Yêu cầu và nguyên tắc thiết kế hệ thống KSNB hữu hiệu tại Vinalines.....	130
3.2.1. Yêu cầu thiết kế hệ thống KSNB	130
3.2.2. Các nguyên tắc cơ bản xây dựng hệ thống kiểm soát nội bộ	132
3.3. Giải pháp hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ tại Tổng công ty Hàng Hải Việt Nam.....	139
3.3.1. Hoàn thiện mô hình KSNB tại Vinalines.	139
3.3.2. Xây dựng và hoàn thiện việc ứng dụng hệ thống ERP trong các doanh nghiệp tại tổng công ty.....	151
KIẾN NGHỊ.....	162
1.Về phía Nhà nước.	162
2.Về phía Ủy ban Quản lý vốn Nhà nước.....	164
3.Bộ Tài chính	165
Kết luận chương 3	167
KẾT LUẬN	169
DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC CÔNG BỐ CÁC	
KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU CỦA ĐỀ TÀI LUẬN ÁN	171
TÀI LIỆU THAM KHẢO	172
PHỤ LỤC	
PHỤ LỤC 01	
PHỤ LỤC 02.....	
PHỤ LỤC 03	
PHỤ LỤC 04.....	
PHỤ LỤC 05.....	

LỜI MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Theo số liệu thống kê, năm 2001 cả nước có khoảng 6.000 doanh nghiệp Nhà nước (DNNN), trải trên 60 ngành, lĩnh vực. Đến năm 2011 có 1.369 DNNN. Tính đến 2017, sau khi rà soát và sắp xếp lại tổng số doanh nghiệp Nhà nước là 622 doanh nghiệp. 622 doanh nghiệp Nhà nước đang hoạt động ở 19 ngành, lĩnh vực. Đa số doanh nghiệp có quy mô lớn. Tổng vốn chủ sở hữu tại DNNN hiện là 1.234 triệu tỷ đồng, tổng tài sản là 3.105 triệu tỷ đồng. DNNN đóng góp vào GDP là 28,8 %. Nhiều ý kiến cho rằng lượng tài sản khổng lồ và đóng góp của các DNNN chưa tương xứng. Các doanh nghiệp Nhà nước cần phải thay đổi nhiều hơn, đóng góp nhiều hơn vào nền kinh tế nói chung.

Tổng công ty hàng hải Việt Nam (Vinalines) nằm trong số các DNNN đang trong quá trình tiến hành tái cơ cấu trước một loạt các sai phạm dẫn tới thua lỗ hàng nghìn tỷ.

Trong những năm gần đây, Vinalines đang có những chuyển biến tích cực nhằm xử lý các khoản nợ xấu, ổn định kinh doanh. Tính chung tổng kết quả xử lý nợ giai đoạn 2014 - 2017, công ty mẹ giảm được 10.647 tỷ đồng nợ. Các doanh nghiệp thành viên ước giảm được 2.345,5 tỷ đồng nợ. Dư nợ toàn tổng công ty tính đến thời điểm 31/12/2017 là 14.743,16 tỷ đồng (nợ gốc 11.375 tỷ đồng, nợ lãi 3.368 tỷ đồng), dư nợ còn lại tại công ty mẹ bằng 23% so với thời điểm tái cơ cấu.

Tuy nhiên, thời gian tới Vinalines cũng đang phải cạnh tranh gay gắt đối với sự phát triển nhanh chóng của các đơn vị và doanh nghiệp bên ngoài về vận tải biển - cảng biển - logistics. Hiện thị trường logistics đã bị chiếm lĩnh 80% bởi các doanh nghiệp nước ngoài, 20% thị phần còn lại phân chia cho

các doanh nghiệp trong nước và bị cạnh tranh gay gắt với các doanh nghiệp tư nhân, các doanh nghiệp đã có thị phần ổn định.

Để có thể chủ động trong quá trình kinh doanh, tái cơ cấu và đạt được các mục tiêu chiến lược của mình, Vinalines phải là người chủ động tự thiết kế cho mình hệ thống, cơ chế quản trị doanh nghiệp, kiểm soát rủi ro. Quản trị doanh nghiệp tốt, kiểm soát rủi ro là nền tảng cho sự phát triển lâu dài của các doanh nghiệp lớn.

Ủy Ban thuộc Hội đồng quốc gia Hoa kỳ về chống gian lận khi lập báo cáo tài chính (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission-COSO) đã xây dựng mô hình hệ thống kiểm soát nội bộ (HTKSNB) được thừa nhận, áp dụng rộng rãi trên thế giới như những chuẩn mực của chất lượng KSNB. Một HTKSNB vững mạnh, sẽ đem lại cho DN các lợi ích: giảm bớt nguy cơ rủi ro tiềm ẩn trong kinh doanh, bảo vệ tài sản khỏi thất thoát, lãng phí, đảm bảo tính chính xác của các số liệu kế toán, đảm bảo mọi thành viên tuân thủ nội quy của công ty cũng như các quy định của luật pháp.

Trên cơ sở hệ thống KSNB vững mạnh, sẽ giúp cho DN hoạt động hiệu quả, sử dụng tối ưu các nguồn lực, có khả năng đảm bảo an ninh tài chính, đảm bảo khả năng hoạt động liên tục, đứng vững và phát triển trong điều kiện nền kinh tế thị trường phát triển và hội nhập.

Nghiên cứu của tác giả dựa trên khuôn khổ báo cáo COSO 2013 nhằm cung cấp nền tảng và phương pháp thiết lập duy trì một hệ thống kiểm soát nội bộ hiệu quả đảm bảo mục tiêu được thực hiện, đảm bảo độ tin cậy của báo cáo tài chính, tuân thủ pháp luật và giảm thiểu rủi ro.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Mục tiêu nghiên cứu của luận án là phân tích, đánh giá thực trạng hệ thống KSNB chung tại Tổng công ty Hàng hải Việt Nam từ đó đưa ra các giải

pháp hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ tại Tổng công ty, giúp các nhà quản lý kiểm soát hoạt động của đơn vị đạt được hiệu quả, độ tin cậy của báo cáo tài chính và đảm bảo tuân thủ luật lệ, quy định.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

**Đối tượng nghiên cứu:*

Đối tượng nghiên cứu là hệ thống kiểm soát nội bộ chung của Tổng công ty Hàng hải Việt Nam (Vinalines). Luận án không nghiên cứu chi tiết kiểm soát nội bộ của từng bộ phận cụ thể trong doanh nghiệp như KSNB tài sản cố định, KSNB hoạt động đầu tư,

Các mục tiêu cụ thể bao gồm:

- Xác định các nhân tố nhân tố ảnh hưởng đến hệ thống KSNB của Tổng công ty Hàng hải Việt Nam (Vinalines)
- Phân tích một số chỉ tiêu cơ bản đánh giá hệ thống KSNB dựa trên Báo cáo của COSO 2013
- Trên cơ sở phân tích, đánh giá thực trạng, luận án đưa ra một số giải pháp giúp Ban lãnh đạo Vinalines hoàn thiện hệ thống KSNB, công cụ để quản trị hiệu quả trong quá trình tái cơ cấu đơn vị.

**Phạm vi nghiên cứu:*

Về không gian: Luận án nghiên cứu hệ thống KSNB tại Tổng công ty Việt Nam thông qua mẫu nghiên cứu tại một số đơn vị của Tổng công ty, Công ty mẹ Tổng công ty Hàng hải Việt Nam, công ty Vinalines Logictics, cảng Hoàng Diệu, công ty vận tải biển Vinaship. Các đơn vị mà NCS chọn để khảo sát là đơn vị mà NCS tiếp cận phù hợp với các lĩnh vực sản xuất kinh doanh chính mà Vinalines đang hướng tới. Số lượng mẫu nghiên cứu đạt yêu cầu với phương pháp xử lý số liệu mà NCS sử dụng trong luận án.

Các mẫu nghiên cứu đạt tiêu chuẩn theo yêu cầu sẽ được đưa vào phân tích định lượng để đánh giá hệ thống KSNB

Về thời gian: Luận án tập trung phân tích một số chỉ tiêu cơ bản qua đó đánh giá khả năng kiểm soát nội bộ của doanh nghiệp trong khoảng thời gian 10 năm từ năm 2007-2017. Đây là khoảng thời gian Vinalines có nhiều biến động lớn.

4. Phương pháp nghiên cứu

Luận án chủ yếu sử dụng các phương pháp nghiên cứu định tính truyền thống như: phân tích, so sánh, phân tích, phỏng vấn. Cụ thể như sau:

- Phương pháp so sánh: so sánh mô hình lý thuyết theo COSO với mô hình kiểm soát nội bộ đang áp dụng tại công ty theo các tiêu chí kết hợp với khảo sát đánh giá từng bộ phận của hệ thống KSNB,

- Phương pháp quan sát: tiến hành quan sát thực tế công tác kiểm soát nội bộ tại công ty từ bộ máy quản lý đến chức năng, nhiệm vụ của từng phòng ban liên quan đến công tác kiểm soát để tìm hiểu thực trạng công tác kiểm soát nội bộ tại công ty.

- Phương pháp phỏng vấn: phỏng vấn trực tiếp, qua điện thoại hoặc qua email các cá nhân có trách nhiệm liên quan công tác kiểm soát nội bộ để tìm hiểu thực trạng tại đơn vị. Bao gồm quan niệm, thái độ, giá trị và nhận thức của đối tượng về hệ thống KSNB.

- Phương pháp phân tích: phân tích các báo cáo kết quả kinh doanh, quy trình kiểm soát tìm hiểu các kết quả của sự quản lý và điều hành tài chính ở doanh nghiệp. Thông qua đó nghiên cứu và tìm hiểu về thực trạng hệ thống kiểm soát nội bộ tại Tổng công ty, tìm hiểu những mặt tích cực cũng như những điểm hạn chế còn tồn tại của hệ thống kiểm soát nội bộ tại công ty, từ đó đề xuất một số giải pháp cụ thể.

- Phương pháp chuyên gia: phương pháp thu thập và xử lý những đánh giá hệ thống KSNB bằng cách tập hợp ý kiến khảo sát thông qua bảng hỏi theo khung COSO.

5. Kết cấu của luận án

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, phụ lục, luận án chia thành 3 chương như sau:

Chương 1: Những vấn đề lý luận cơ bản về hệ thống kiểm soát nội bộ trong doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng hệ thống kiểm soát nội bộ tại Tổng công ty Hàng hải Việt Nam.

Chương 3: Phương hướng và giải pháp hoàn thiện phát triển hệ thống kiểm soát nội bộ tại tổng công ty Hàng hải Việt Nam.

6. Tổng quan về đề tài nghiên cứu hệ thống KSNB trên thế giới và tại Việt Nam

6.1. Nghiên cứu về hệ thống KSNB trên thế giới.

Kiểm soát nội bộ là đề tài không mới, từ lâu các nhà nghiên cứu đều thấy được vai trò của kiểm soát nội bộ tại doanh nghiệp. Các điểm yếu trong hệ thống kiểm soát nội bộ sẽ gây tổn thất cho doanh nghiệp về khía cạnh hoạt động và ngăn cản doanh nghiệp đạt được nhiệm vụ, mục tiêu của mình.

Có rất nhiều đề tài nghiên cứu về lĩnh vực này trên thế giới.

Tác giả Merchant, K.A (1985) về Kiểm soát trong các tổ chức kinh doanh. Tác giả Laura F. Spira và Micheal Page (2002) nghiên cứu về Quản trị rủi ro trong mối quan hệ với Kiểm soát nội bộ, Tác giả Faudizah, Hasnah và Muhamad (2005) nghiên cứu mối quan hệ giữa chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp với kiểm soát nội bộ.

Tác giả Yuan Li, nghiên cứu về vai trò định hướng thị trường của doanh nghiệp và kiểm soát nội bộ có tác động đến hoạt động phát triển sản phẩm mới.

Tác giả Mawanda (2008) nghiên cứu kiểm tra những ảnh hưởng của

KSNB đối với hoạt động tài chính tại các trường đại học ở Uganda đã chứng minh rằng có mối quan hệ giữa KSNB và hoạt động tài chính của DN.

Tác giả Tatiana Danescu và các cộng sự (2012), nghiên cứu “Vai trò của quản trị rủi ro và các hoạt động kiểm soát nội bộ trong việc cung cấp thông tin tài chính hữu ích cho công tác kế toán và báo cáo tài chính”. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra rằng: Cơ chế kiểm soát nội bộ thích hợp sẽ ngăn ngừa các rủi ro ảnh hưởng đến các báo cáo kế toán–tài chính một cách hiệu quả và nhanh chóng. Để đạt được những mục tiêu đó, phải có một công cụ quản trị dự báo rủi ro xảy ra trong tương lai. Dựa trên nó, người ta có thể thực hiện các hoạt động kiểm soát nội bộ nhanh nhất.

Karen C.Miller và các cộng sự (2013), trong nghiên cứu “Dạy về trách nhiệm quản trị của kiểm soát nội bộ: Khoảng cách nhận thức giữa người kế toán và nhà quản trị”, chỉ ra rằng: Một tổ chức cần có phong cách quản trị hợp lý nhằm duy trì môi trường kiểm soát bền vững. Nghiên cứu này nhấn mạnh vai trò quan trọng người quản lý tài chính của đơn vị.

She-Ichang và các cộng sự (2014), trong nghiên cứu “Khung KSNB cho Hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp phù hợp”, bài nghiên cứu này phát triển một bộ khung KSNB có thể áp dụng vào hệ thống quản lý nguồn lực, những công ty dựa vào hệ thống quản trị CNTT có thể thiết lập một cơ chế quản lý giám sát hiệu quả hơn.

Tác giả Wang Jun (2015) nghiên cứu phân tích dữ liệu từ các công ty niêm yết tại Trung Quốc khẳng định thiết lập hệ thống KSNB tốt hơn sẽ cải thiện hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.

Cách thức đánh giá KSNB, theo Emby (1994): phương pháp tiếp cận kiểm toán là dựa vào các yếu kém KSNB thông qua đánh giá các chu trình cụ thể, như chu trình hàng tồn kho, bán hàng. Louwers (2002): phương pháp đánh giá phù hợp nhất là phương pháp dựa vào 5 thành phần của báo cáo

COSO, quan điểm này đã được đưa vào chuẩn mực kiểm toán. O' Leary, Conor (2004): xây dựng mô hình ICE dựa vào 7 nhân tố thuộc 3 thành phần: Môi trường kiểm soát, hệ thống thông tin và thủ tục kiểm soát

Các đề tài về KSNB trên thế giới phần lớn tập trung vào nghiên cứu mối quan hệ của hệ thống KSNB đối với hoạt động tài chính. Cơ chế kiểm soát nội bộ thích hợp có thể ngăn ngừa được các rủi ro ảnh hưởng đến báo cáo tài chính một cách hiệu quả và nhanh chóng. Các nghiên cứu cũng chỉ ra rằng những công ty dựa vào CNTT có thể thiết lập một cơ chế KSNB mạnh mẽ hơn.

Để đánh giá hiệu quả của hệ thống KSNB, phương pháp đánh giá phù hợp nhất mà các nghiên cứu đưa ra là dựa vào 5 thành phần của báo cáo COSO. Đó là môi trường kiểm soát, hoạt động kiểm soát, đánh giá rủi ro, thông tin & truyền thông, hoạt động giám sát.

6.2 Nghiên cứu về hệ thống KSNB tại Việt Nam.

Tại Việt Nam, các nghiên cứu định tính về KSNB như nghiên cứu của PGS, TS. Ngô Trí Tuệ và các cộng sự (2004) nghiên cứu xây dựng hệ thống KSNB với việc tăng cường quản lý tài chính tại Tổng Công ty Bưu chính Viễn thông Việt Nam.

Nguyễn Thu Hoài (2011), nghiên cứu hoàn thiện hệ thống KSNB trong các doanh nghiệp sản xuất xi măng thuộc Tổng công ty công nghiệp Xi măng Việt Nam, nghiên cứu đề cập tới các thành phần của KSNB trên khía cạnh tiếp cận về quan điểm quản trị DN. Nghiên cứu đánh giá 5 thành phần của hệ thống KSNB theo báo cáo COSO 1992.

Bùi Thị Minh Hải (2012) nghiên cứu hoàn thiện hệ thống KSNB trong các DN may mặc Việt Nam. Nghiên cứu đánh giá thành phần của hệ thống thông qua bảng khảo sát theo đặc điểm riêng của đơn vị, dựa trên báo cáo COSO 1992.

Vũ Thu Phụng (2016) nghiên cứu tác động của các nhân tố cấu thành hệ thống KSNB đến hiệu quả hoạt động của EVN Việt Nam cho thấy mức độ ảnh hưởng của từng nhân tố thuộc KSNB tác động đến hiệu quả hoạt động. Các nhân tố đó bao gồm Môi trường kiểm soát, hoạt động kiểm soát, đánh giá rủi ro, thông tin truyền thông và giám sát.

Chu Thị Thu Thủy (2016) nghiên cứu tổ chức KSNB chi phí sản xuất với việc nâng cao hiệu quả tài chính trong DN nhỏ và vừa Việt Nam đã chỉ ra tác động của tổ chức KSNB chi phí sản xuất với việc nâng cao hiệu quả tài chính trong doanh nghiệp. Cho thấy KSNB là công cụ hữu hiệu để kiểm soát chi phí sản xuất.

Đặng Thúy Anh (2017) nghiên cứu KSNB trong các DN xây dựng niêm yết trên thị trường chứng khoán Việt Nam đã kiểm định mối quan hệ giữa chất lượng KSNB với khả năng sinh lời, mối quan hệ giữa quy mô ban kiểm soát, tính độc lập của ban kiểm soát, trình độ của ban kiểm soát với chất lượng KSNB. Kết quả nghiên cứu chỉ ra mối quan hệ giữa các đối tượng trên, đồng thời cho thấy những hạn chế của các yếu tố KSNB tại các đơn vị khảo sát, trên cơ sở đó đề xuất các giải pháp hoàn thiện KSNB.

PGS.TS Trần thị Giang Tân với sách chuyên khảo về Kiểm soát nội bộ Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh, nhà xuất bản Phương Đông, năm 2012. Đây là sách được sử dụng để giảng dạy chính thức về kiểm soát nội bộ tại Khoa kinh tế trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh

Xây dựng hệ thống KSNB luôn là vấn đề quan tâm của các doanh nghiệp, tổng công ty có quy mô lớn.

Các nghiên cứu trên thế giới và tại Việt Nam đều cho thấy vai trò của hệ thống KSNB đối với hoạt động của doanh nghiệp.

Đặc điểm chung của các doanh nghiệp nghiên cứu ở trên là doanh nghiệp có quy mô lớn nhưng ở trong giai đoạn tái cấu trúc hay mới thành lập,

hoặc mức độ tập trung quyền sở hữu cao, các công ty này thiếu các chính sách quy định về hoạt động kiểm soát, thiếu sự tách bạch trong phân công nhiệm vụ, có nhiều sự thay đổi trong cơ cấu tổ chức, thiếu hụt nhân sự đầu tư cho KSNB. Các doanh nghiệp có khiếm khuyết về KSNB sẽ ảnh hưởng đến giá trị doanh nghiệp và thị giá cổ phiếu, tác động xấu đến khả năng sinh lời, tình hình tài chính, chất lượng báo cáo tài chính, tốc độ tăng trưởng của doanh thu bán hàng và tác động tiêu cực đến đầu tư đối với doanh nghiệp.

Các nghiên cứu trên đều cho thấy, có mối liên hệ chặt chẽ giữa KSNB và các yếu tố cấu thành KSNB với hiệu quả hoạt động của DN. KSNB có tác động thuận chiều tới hiệu quả hoạt động, điều đó cho thấy trong các DN nếu KSNB hoạt động hữu hiệu sẽ giúp nâng cao hiệu quả hoạt động, hay nói cách khác sự yếu kém hay thiếu sót của KSNB đều ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả hoạt động của DN. Vì vậy, vấn đề đặt ra cho các DN hiện nay là cần thiết lập và duy trì KSNB sao cho có hiệu quả.

Các nghiên cứu xây dựng hệ thống KSNB tại các đơn vị, Tổng công ty riêng, trên cơ sở Khung báo cáo của COSO sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính như quan sát, phỏng vấn, khảo sát là chủ yếu.

Các nghiên cứu chỉ ra sự yếu kém hay thiếu sót của hệ thống KSNB đều ảnh hưởng tiêu cực đến hoạt động của doanh nghiệp. Các yếu kém chung về KSNB như đơn vị không thiết kế biện pháp phòng ngừa rủi ro hoạt động, không phân tích rủi ro, thiếu thông tin thích hợp, và có vấn đề ủy nhiệm trong tổ chức. Mức độ ảnh hưởng phụ thuộc vào đặc điểm hệ thống KSNB riêng của từng loại hình doanh nghiệp.

Các nghiên cứu định lượng về KSNB không phổ biến, hầu hết các nghiên cứu chỉ đánh giá các thành phần của hệ thống KSNB tại một đơn vị cụ thể, ít sử dụng công cụ định lượng SPSS trong việc thống kê kết quả nghiên cứu. Các nghiên cứu trên chủ yếu dựa vào báo cáo COSO năm 1992, kết quả

ngiên cứu phụ thuộc nhiều vào câu hỏi khảo sát kết hợp phỏng vấn người quản lý và lao động trong các doanh nghiệp, không sử dụng các phần mềm thống kê hỗ trợ tổng hợp kết quả nghiên cứu. Việc sử dụng các phần mềm hỗ trợ nghiên cứu sẽ tăng tính định lượng trong nghiên cứu, là cơ sở cho các kết luận, giải pháp và giúp cho doanh nghiệp có thể xây dựng phương pháp phân tích hiệu quả hơn.

Các nghiên cứu đánh giá hệ thống KSNB thông qua 5 bộ phận là Môi trường kiểm soát, hoạt động kiểm soát, đánh giá rủi ro, thông tin & truyền thông và giám sát. Để đánh giá 5 bộ phận này của hệ thống KSNB, các nghiên cứu trên đều dựa vào bảng hỏi, sử dụng kết quả phân tích, đánh giá. Các bảng hỏi được thiết kế phù hợp cho từng doanh nghiệp. Tuy nhiên, việc thiết kế bảng hỏi chỉ sử dụng câu hỏi Có/Không có thể không đánh giá hết mức độ tác động đến hệ thống KSNB của doanh nghiệp.

Các nghiên cứu không tách biệt 5 thành phần của hệ thống KSNB trong câu hỏi khảo sát nên khó đánh giá từng thành phần. Các nghiên cứu chỉ ra môi trường kiểm soát là thành phần quan trọng nhất tác động đến tính hữu hiệu của hệ thống KSNB, trong đó nhân tố đạo đức và phong cách điều hành đóng vai trò động lực tác động đến hành vi của nhân viên, văn hoá của tổ chức. Các thành phần còn lại bổ trợ có mối liên hệ chặt chẽ với nhau, mỗi bộ phận đều cần thiết cho việc đạt được cả ba nhóm mục tiêu: Hoạt động, báo cáo tài chính tinh cậy và tuân thủ pháp luật của doanh nghiệp.

7. Kết quả đạt được và những điểm mới của luận án

Luận án đã tiếp cận hệ thống KSNB mới nhất của COSO 2013 cập nhật khung quản lý rủi ro COSO ERM 2017, mà những luận án trước chưa có, đồng thời thiết kế bảng hỏi phù hợp để đánh giá chung về hệ thống KSNB tại Vinalines.

Luận án kết hợp cơ sở lý thuyết và phân tích định tính theo kinh nghiệm từ các nghiên cứu trước đây cùng kết quả tổng hợp từ các lần phỏng vấn, thảo luận, tác giả xây dựng bổ sung thang đo dạng Likert 5 điểm để đo lường các bộ phận của hệ thống KSNB trong doanh nghiệp

Luận án đã giải quyết được yêu cầu cơ bản của đề tài. Đó là đánh giá các bộ phận của hệ thống KSNB, xác định mức độ ảnh hưởng của các bộ phận đó tới hệ thống kiểm soát nội bộ tại Tổng công ty Hàng Hải Việt Nam bằng phương trình hồi quy. Từ đó đưa ra các giải pháp xây dựng và hoàn thiện hệ thống KSNB tại Vinalines.

Những điểm mới của luận án bao gồm:

Thứ nhất, luận án đã hệ thống cơ sở lý thuyết về hệ thống KSNB, đưa ra quan điểm riêng về hệ thống KSNB, xây dựng các nguyên tắc hoàn thiện và tiêu chí đánh giá kết quả hoạt động của hệ thống KSNB trong doanh nghiệp.

Thứ hai: Bằng các tài liệu khảo sát cũng như số liệu thực tế tại đơn vị, NCS đã phân tích, đánh giá thực trạng hệ thống KSNB tại Tổng công ty Hàng Hải Việt Nam tìm ra thành công và hạn chế

Thứ ba, từ kết quả nghiên cứu, NCS đã xây dựng biện pháp để hoàn thiện hệ thống KSNB tại Vinalines.

Về mặt lý thuyết tác giả hệ thống hóa các lý thuyết, những nghiên cứu trên thế giới và trong nước về lĩnh vực kiểm soát nội bộ, góp phần vào việc xây dựng khung kiểm soát nội bộ, gồm 5 thành phần, 10 nhân tố với 33 biến quan sát tác động đến hiệu quả hoạt động của Vinalines. Giúp cho các nhà nghiên cứu tiếp tục bổ sung vào hệ thống thang đo sử dụng cho các nghiên cứu tiếp theo trong các giai đoạn hoặc hoàn cảnh khác nhau.

Về mặt thực tiễn khám phá biến quan sát mới ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của Vinalines. Đây cũng chính là các bất cập thuộc các nhân tố kiểm soát nội bộ của Tổng công ty Hàng hải Việt Nam làm cho hoạt động của

Vinalines kém hiệu quả. Tổng hợp biến quan sát này kết hợp với biến quan sát đã đề cập trong Báo cáo COSO có ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của Vinalines. Qua kiểm định đã phát hiện được 22 biến đo lường thuộc 10 nhân tố tác động đến hiệu quả hoạt động của Tổng công ty Hàng hải Việt Nam. Từ đó, luận án xây dựng mô hình về các nhân tố đặc thù thuộc hệ thống kiểm soát nội bộ ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của Vinalines.

Việc thiết kế câu hỏi khảo sát phù hợp là yêu cầu chính khi đánh giá hệ thống KSNB của một doanh nghiệp. Bảng hỏi được thiết kế dựa trên 5 bộ phận của hệ thống KSNB là Môi trường kiểm soát, đánh giá rủi ro, hoạt động kiểm soát, thông tin & truyền thông, giám sát.

Kết quả khảo sát được tổng hợp bằng phần mềm thống kê, tránh khả năng xảy ra sai sót trong phân tích dữ liệu và có tin cậy cao.

Đề tài hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ tại Tổng công ty Hàng Hải Việt Nam là đề tài mới, không trùng lặp với các đề tài đã công bố trước đó. Bên cạnh việc đưa nguyên tắc áp dụng hệ thống KSNB của COSO theo khung mới nhất hiện nay là báo cáo 2013. Nguyên tắc này được tác giả đưa vào trong bảng hỏi để đánh giá hệ thống KSNB để có cái nhìn toàn diện về hệ thống KSNB, trên cơ sở đó các nghiên cứu sau sẽ đi sâu phân tích chi tiết các bộ phận của hệ thống. Các câu hỏi nghiên cứu của tác giả cũng được đánh giá trên cơ sở nghiên cứu 5 bộ phận của hệ thống KSNB. Nghiên cứu của luận án tập trung vào những đặc điểm riêng của Tổng công ty Hàng hải Việt Nam trong quá trình xây dựng hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ. Nghiên cứu kết hợp khảo sát và phân tích thực trạng hệ thống kiểm soát nội bộ tại Tổng công ty Hàng Hải Việt Nam sử dụng phần mềm spss, từ đó nêu ý kiến đề xuất nhằm hoàn thiện hệ thống KSNB tại Tổng công ty Hàng Hải Việt Nam

Tác giả cũng đưa ra 1 số tiêu chí khi đánh giá hệ thống KSNB của một doanh nghiệp. Bao gồm cơ cấu phù hợp với mục tiêu kiểm soát, quy trình

kiểm soát nội bộ toàn diện, các hoạt động kiểm soát được hỗ trợ bằng công nghệ, nhân lực của hệ thống KSN và một số chỉ tiêu tài chính cơ bản.

8. Những hạn chế của luận án:

Vinalines đang trong quá trình tái cơ cấu nên có rất nhiều thay đổi. Việc đánh giá hệ thống KSNB tại đơn vị có quy mô lớn được thực hiện trên mẫu khảo sát tối thiểu do đó không tránh khỏi những hạn chế.

Chỉ tiêu đánh giá và khảo sát hệ thống KSNB tại Vinalines dựa trên khung báo cáo của COSO 2013 chủ yếu là chỉ tiêu định tính. Phương pháp nghiên cứu định tính sử dụng quan điểm diễn giải, dựa vào các lý thuyết để xây dựng cho một hướng nghiên cứu phù hợp với điều kiện.

Luận án mới đưa ra đánh giá hệ thống KSNB chung, hoàn thiện hệ thống KSNB trên nền tảng hệ thống KSNB của Vinalines tìm ra điểm hạn chế tồn tại để khắc phục mà chưa đưa ra đánh giá KSNB cho từng bộ phận riêng như KSNB tài sản cố định, KSNB hoạt động đầu tư, tiền lương, KSNB bán hàng thu tiền,...

CHƯƠNG 1. NHỮNG VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ TRONG DOANH NGHIỆP

1.1 Khái quát về kiểm soát trong doanh nghiệp

1.1.1. Khái niệm về kiểm soát

Kiểm soát là một trong năm chức năng của quản trị: hoạch định, tổ chức, chỉ huy, phối hợp và kiểm soát. Kiểm soát từ lâu đã trở thành công cụ được các nhà quản trị sử dụng để giám sát nhân viên và kiểm soát hoạt động của chính họ. Ngày nay, kiểm soát càng trở nên cần thiết và có tính tất yếu đối với một tổ chức, doanh nghiệp.

H.Fayol khẳng định: “Trong ngành kinh doanh, sự kiểm soát gồm có việc kiểm chứng xem mọi việc có được thực hiện theo như kế hoạch đã được vạch ra, với những chỉ thị nguyên tắc đã được ấn định hay không. Nó có nhiệm vụ vạch ra những khiếm khuyết và sai lầm để sửa chữa phòng ngừa tái phạm. Nó đối phó với mọi sự vật, con người và hành động” [13]

Goctr cho rằng “ Sự kiểm soát là tìm cách bắt buộc các công việc phải theo đúng kế hoạch” [13]

Theo từ điển Tiếng Việt Kiểm soát là xem xét để ngăn chặn những điều trái với quy định.

Từ những quan điểm trên, ta có thể rút ra khái niệm về kiểm soát

Kiểm soát là quá trình áp dụng những cơ chế và phương pháp để đảm bảo rằng các hoạt động và kết quả đạt được phù hợp với mục tiêu, kế hoạch đã định và các chuẩn mực đặt ra của tổ chức.

1.1.2.Vai trò của kiểm soát

Kiểm soát không chỉ là những biện pháp được sử dụng để giám sát nhân viên dưới quyền mà còn được dùng để giám sát các hoạt động của chính các nhà quản trị. Kiểm soát không có nghĩa về sự kiểm chế, ngăn cản, theo dõi

nhằm chế ngự người khác, kiểm soát hữu hiệu sẽ giúp các nhà quản trị đạt được mục tiêu, tiêu chuẩn đề ra. Kiểm soát có vai trò:

- Bảo đảm các nguồn lực của tổ chức được sử dụng một cách hữu hiệu.
- Phát hiện kịp thời những vấn đề sai lệch, những khó khăn trong quá trình thực hiện mục tiêu.
- Kịp thời đưa ra những biện pháp giải quyết để đạt được mục tiêu.

1.1.3.Các loại kiểm soát

Có 2 loại kiểm soát là kiểm soát phòng ngừa và kiểm soát hiệu chỉnh.

a. Kiểm soát phòng ngừa:

Kiểm soát phòng ngừa được thực hiện nhằm làm giảm các sai lầm, các rủi ro có thể xảy ra. Các hoạt động của kiểm soát phòng ngừa có tác dụng định hướng, giới hạn hành vi của nhân viên và các nhà quản trị.

Các hoạt động của kiểm soát phòng ngừa bao gồm việc ban hành các quy định và nguyên tắc, các tiêu chuẩn, các thủ tục tuyển chọn nhân sự, các chương trình huấn luyện và phát triển nguồn lực. Nếu nhân viên nghiêm chỉnh tuân theo các quy định này thì tổ chức có thể đạt được các mục tiêu đã đề ra, Quy trình kiểm soát được thiết lập để đảm bảo các quy định, nguyên tắc của tổ chức được thực hiện đầy đủ.

b. Kiểm soát hiệu chỉnh

Kiểm soát hiệu chỉnh nhằm làm thay đổi những hành vi không mong muốn và đem lại hiệu quả phù hợp với những tiêu chuẩn hay nguyên tắc đã được vạch ra. Các hoạt động kiểm soát hiệu chỉnh bao gồm việc thay đổi chính sách nhân sự, kỷ luật nhân viên vi phạm, ...

1.1.4.Quy trình kiểm soát

Quy trình kiểm soát gồm 3 bước: thiết lập tiêu chuẩn kiểm soát, đo lường, điều chỉnh các sai lệch.

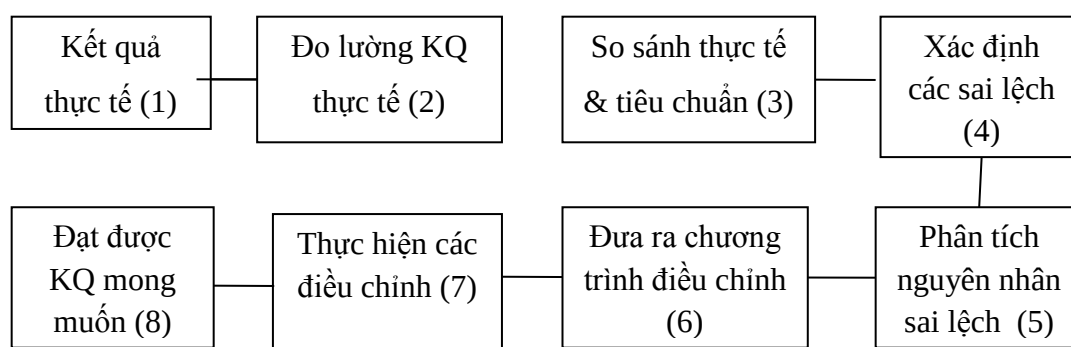
Thiết lập tiêu chuẩn kiểm soát.

Thiết lập tiêu chuẩn là thiết lập quy định về đặc tính kỹ thuật và yêu cầu quản lý dùng làm chuẩn để phân loại, đánh giá sản phẩm, hàng hoá, dịch vụ, quá trình, môi trường và các đối tượng khác trong hoạt động kinh tế – xã hội nhằm nâng cao chất lượng và hiệu quả của các đối tượng này.

Đo lường: Việc đo lường là việc tiến hành kiểm soát và so sánh kết quả đã đạt được với những tiêu chuẩn đã định.

Điều chỉnh các sai lệch: từ kết quả thực tế, so sánh với tiêu chuẩn, tìm ra các sai lệch và đưa ra chương trình điều chỉnh các sai lệch đó.

Tóm lại, các công việc chủ yếu của quy trình kiểm soát có thể khái quát qua sơ đồ sau.



Hình 1.1: Quy trình kiểm soát

(Nguồn: tác giả tự tổng hợp)

1.2 Hệ thống Kiểm soát nội bộ trong doanh nghiệp

1.2.1. Khái niệm hệ thống kiểm soát nội bộ

Nói về hệ thống kiểm soát nội bộ là nói đến hệ thống các chính sách, thủ tục, các bước kiểm soát do lãnh đạo đơn vị xây dựng có tính chất bao trùm tất cả mọi lĩnh vực trong đơn vị. Hệ thống kiểm soát nội bộ bao gồm cả kiểm soát nội bộ và bản thân con người cùng với những phương tiện có tính chất kỹ thuật, cấu trúc hướng vào kiểm soát mang tính bền vững, ổn định, đảm bảo và lâu dài. Hệ thống kiểm soát nội bộ thường được bản thân các lãnh đạo đơn vị

xây dựng, thiết lập hướng vào kiểm soát các hoạt động trong phạm vi và trách nhiệm của đơn vị. [57]

Hệ thống này không đo đếm kết quả dựa trên các con số tăng trưởng, mà chỉ giám sát nhân viên, chính sách, hệ thống, phòng ban của công ty đang vận hành ra sao và, nếu vẫn giữ nguyên cách làm đó, thì có khả năng hoàn thành kế hoạch không. Ngoài ra, thiết lập được một hệ thống kiểm soát nội bộ hữu hiệu sẽ hạn chế đến mức thấp nhất việc thất thoát tài sản công ty.

Hệ thống kiểm soát nội bộ là hệ thống kiểm soát các hoạt động của doanh nghiệp đồng thời cũng kiểm soát tuân thủ trong quản lý của các nhà quản trị. Nó vừa đồng thời kiểm soát cấp dưới và kiểm soát cả chính nhà quản trị với mục tiêu bảo vệ nguồn lực của đơn vị, tránh rủi ro có thể xảy ra và hướng doanh nghiệp theo mục tiêu đã định.

Bản thân các đơn vị phải có trách nhiệm xây dựng, duy trì một hệ thống kiểm soát nội bộ khoa học, phù hợp và hiệu quả để đảm bảo kiểm soát hoạt động trong phạm vi đơn vị, ngăn ngừa sai phạm, đạt được mục tiêu, yêu cầu mà đơn vị đặt ra. Tuy nhiên, một hệ thống kiểm soát nội bộ có khoa học và hiệu lực, hiệu quả đến đâu cũng luôn có những hạn chế cố hữu hay hạn chế vốn có của nó không thể tránh khỏi.

Theo Liên đoàn Kế toán Quốc tế (IFAC): hệ thống kiểm soát nội bộ là một hệ thống chính sách và thủ tục được thiết lập nhằm đạt được 4 mục tiêu sau: 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. [10]

- Bảo vệ tài sản của đơn vị :

Hệ thống kiểm soát nội bộ sẽ bảo vệ các tài sản của đơn vị (bao gồm tài sản cố định hữu hình và tài sản cố định vô hình) và cả các tài sản phi vật chất như sổ sách kế toán, các tài liệu quan trọng...khỏi bị đánh cắp, hư hại hoặc bị lạm dụng vào những mục đích khác nhau.

- Bảo đảm độ tin cậy của các thông tin:

Thông tin kinh tế tài chính do bộ máy kế toán xử lý và tổng hợp là căn cứ quan trọng cho việc hình thành các quyết định của nhà quản lý. Vì vậy, các thông tin cung cấp phải đảm bảo tính kịp thời về thời gian, tính chính xác và độ tin cậy về thực trạng hoạt động

- Bảo đảm việc thực hiện các chế độ pháp lý:

Hệ thống kiểm soát nội bộ được thiết kế trong doanh nghiệp phải đảm bảo các quyết định và chế độ pháp lý liên quan đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp phải được tuân thủ đúng mức.

Các quá trình kiểm soát trong một đơn vị được thiết kế nhằm ngăn ngừa sự lặp lại không cần thiết các tác nghiệp, gây ra sự lãng phí trong hoạt động và sử dụng kém hiệu quả các nguồn lực.

Bốn mục tiêu nói trên của hệ thống kiểm soát nội bộ đều nằm trong một thể thống nhất. Tuy nhiên, đôi khi cũng có mâu thuẫn với nhau như giữa tính hiệu quả của hoạt động với mục đích bảo vệ tài sản, sổ sách hoặc cung cấp thông tin đầy đủ và tin cậy. Cụ thể như nếu chúng ta muốn tăng cường việc bảo vệ tài sản thì sẽ làm tăng thêm chi phí như vậy sẽ không đảm bảo được mục tiêu nâng cao tính hiệu quả của hoạt động. Vậy nhiệm vụ của các nhà quản lý là xây dựng một hệ thống kiểm soát nội bộ hữu hiệu và kết hợp hài hòa bốn mục tiêu nói trên.

Theo tiêu chuẩn của Kiểm toán Việt Nam, dưới góc độ của các kiểm toán viên (Theo chuẩn mực kiểm toán số 315): Chuẩn mực kiểm toán Việt Nam số 315 được ban hành theo thông tư số 214/2012/TT-BTC có hiệu lực từ ngày 01/01/2014 đã thay thế cho chuẩn mực kiểm toán Việt Nam cũ số 400 trước đây giải thích về KSNB [54]

Kiểm soát nội bộ: Là quy trình do Ban quản trị, Ban Giám đốc và các cá nhân khác trong đơn vị thiết kế, thực hiện và duy trì để tạo ra sự đảm bảo hợp

lý về khả năng đạt được mục tiêu của đơn vị trong việc đảm bảo độ tin cậy của báo cáo tài chính, đảm bảo hiệu quả, hiệu suất hoạt động, tuân thủ pháp luật và các quy định có liên quan. Thuật ngữ “kiểm soát” được hiểu là bất cứ khía cạnh nào của một hoặc nhiều thành phần của kiểm soát nội bộ;

Theo đó: Kiểm soát nội bộ là quy trình có nghĩa nó là một phương pháp cụ thể để thực hiện một quá trình hay công việc. Quy trình thường được thể hiện bằng văn bản. Như vậy, thông thường các đơn vị phát triển các “Quy trình” nhằm thực hiện và kiểm soát các “Quá trình” của mình. Một quy trình có thể nhằm kiểm soát nhiều quá trình, và ngược lại, một quá trình có thể được kiểm soát bằng nhiều quy trình.

Kiểm soát nội bộ do Ban quản trị, Ban giám đốc và các cá nhân khác trong đơn vị thiết kế, thực hiện và duy trì. Kiểm soát nội bộ được thiết kế và duy trì bởi con người. Kiểm soát nội bộ là công cụ được nhà quản lý sử dụng, không thay thế được nhà quản lý.

Kiểm soát nội bộ đảm bảo hợp lý mục tiêu về độ tin cậy của báo cáo tài chính, sự tuân thủ pháp luật và quy định liên quan. Kiểm soát nội bộ chỉ đảm bảo sự hợp lý không phải tuyệt đối trong việc đạt được các mục tiêu của tổ chức.

Đứng trên góc độ nghiên cứu về lĩnh vực kiểm toán thì hệ thống kiểm soát nội bộ bao gồm toàn bộ các chính sách và các thủ tục kiểm soát được thiết lập nhằm mục đích quản lý và điều hành hoạt động của đơn vị.

Kiểm toán viên đánh giá hệ thống KSNB trước khi tiến hành kiểm toán với mục đích thiết lập độ tin cậy vào hệ thống KSNB để xác định nội dung, thời gian và phạm vi của các bước kiểm toán cơ bản.

Việc nhận biết hệ thống kế toán và các quy chế kiểm soát nội bộ của doanh nghiệp được kiểm toán viên thực thi như một phần của việc lập kế hoạch kiểm toán. Trong giai đoạn thực hiện kế hoạch kiểm toán, kiểm toán

viên xem xét lại hệ thống kế toán và quy trình KSNB có liên quan để thu thập các hiểu biết về sự lưu chuyển của các nghiệp vụ và các bước kiểm soát đặc biệt. Điều đó giúp kế toán viên đánh giá sơ bộ và xác định tính đầy đủ và tính hữu hiệu của quy trình KSNB mà kiểm toán viên dựa vào khi thực thi công việc kế toán.

Theo COSO (Committee of Sponsoring Organization) là một Ủy ban thuộc hội đồng quốc gia Hoa Kỳ về việc chống gian lận báo cáo tài chính (National Commission on Financial Reporting, còn được gọi là Treadway Commission). COSO được thành lập nhằm nghiên cứu về kiểm soát nội bộ phục vụ cho các đối tượng khác nhau và đưa ra các bộ phận cấu thành để giúp các đơn vị có thể xây dựng được hệ thống kiểm soát nội bộ hữu hiệu

Tháng 5 năm 2013, Báo cáo của COSO đã được cập nhật, thay đổi so với báo cáo năm 1992, được công bố dưới tiêu đề Kiểm soát nội bộ-Khuôn khổ hợp nhất. Báo cáo này vẫn giữ nguyên định nghĩa về Kiểm soát nội bộ trong báo cáo 1992.

“Kiểm soát nội bộ là một quá trình bị chi phối bởi người quản lý, hội đồng quản trị và các nhân viên của đơn vị, nó được thiết lập để cung cấp một sự đảm bảo hợp lý nhằm đạt được các mục tiêu” [50]

Theo định nghĩa của COSO, có bốn khái niệm quan trọng cần lưu ý, đó là: quá trình, con người, đảm bảo hợp lý và mục tiêu.

KSNB là một quá trình, tức khẳng định KSNB không phải là một sự kiện hay tình huống mà là một chuỗi các hoạt động hiện diện rộng khắp trong doanh nghiệp. KSNB tỏ ra hữu hiệu nhất khi nó được xây dựng như một phần cơ bản trong hoạt động của doanh nghiệp chứ không phải là một sự bổ sung cho các hoạt động của doanh nghiệp hoặc là một gánh nặng bị áp đặt bởi các cơ quan quản lý hay thủ tục hành chính. KSNB phải là một bộ phận giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu của mình.

KSNB bị chi phối bởi con người trong đơn vị (bao gồm ban giám đốc, nhà quản lý và các nhân viên). Con người đặt ra mục tiêu và đưa cơ chế kiểm soát vào vận hành hướng tới các mục tiêu đã định. Ngược lại, KSNB cũng tác động đến hành vi của con người. Mỗi cá nhân có một khả năng, suy nghĩ và ưu tiên khác nhau khi làm việc và họ không phải luôn luôn hiểu rõ nhiệm vụ của mình cũng như hành động một cách nhất quán. KSNB sẽ tạo ra ý thức kiểm soát ở mỗi cá nhân và hướng các hoạt động của họ đến mục tiêu chung của tổ chức

KSNB chỉ có thể cung cấp một sự đảm bảo hợp lý cho ban giám đốc và nhà quản lý việc đạt được các mục tiêu của đơn vị. Điều này là do những hạn chế tiềm tàng trong HTKSNB như: sai lầm của con người, sự thông đồng của các cá nhân, sự lạm quyền của nhà quản lý và do mối quan hệ giữa lợi ích và chi phí của việc thiết lập nên HTKSNB.

Kiểm soát nội bộ và hệ thống kiểm soát nội bộ cùng có chung mục đích, đều do con người xây dựng, thiết lập nhưng chúng có những điểm khác nhau. Kiểm soát nội bộ thường đi sâu vào chức năng vốn có của nó thể hiện thông qua những quy định, nguyên tắc và hoạt động kiểm soát. Kiểm soát nội bộ thường gắn với những hoạt động diễn ra với mục tiêu hiện tại theo yêu cầu phải đạt được của những đối tượng bên ngoài

Kiểm soát nội bộ thường đi vào kiểm soát với những chính sách, thủ tục, nguyên tắc, quy định có tính hệ thống được thừa nhận rộng rãi, phổ biến và bao trùm. Kiểm soát nội bộ thường quan tâm đến mục tiêu kiểm soát hơn là các hành vi cụ thể và thủ tục kiểm soát với những quan điểm khác nhau trong từng điều kiện và giai đoạn cụ thể.

Trên cơ sở tìm hiểu các khái niệm về hệ thống KSNB trên thế giới và Việt Nam, có thể định nghĩa về hệ thống KSNB như sau:

Hệ thống kiểm soát nội bộ được hiểu là hệ thống các quy trình, chính sách, thủ tục kiểm soát cùng với phương tiện kỹ thuật được thiết kế nhằm kiểm soát các hoạt động trong nội bộ doanh nghiệp, đảm bảo doanh nghiệp thực hiện đúng mục tiêu, đảm bảo độ tin cậy của báo cáo tài chính, tuân thủ pháp luật.

Như vậy: có 3 yếu tố cần được xem xét

Hệ thống KSNB là tập hợp các quy trình, chính sách, thủ tục kiểm soát mọi hoạt động của đơn vị như kiểm soát hoạt động đầu tư, kiểm soát TSCĐ, kiểm soát chu trình bán hàng...

Hệ thống KSNB bao gồm các phương tiện kỹ thuật phục vụ cho việc kiểm soát như hệ thống thông tin, phần mềm xử lý dữ liệu.

Hệ thống KSNB do con người thiết kế và vận hành để đảm bảo doanh nghiệp thực hiện đúng các mục tiêu.

1.2.2. Các mục tiêu của KSNB

Ba nhóm mục tiêu của KSNB 2013 được COSO giữ nguyên so với báo cáo năm 1992. Đó là: [50]

- Mục tiêu về sự hữu hiệu và hiệu quả của hoạt động.
- Mục tiêu về sự tin cậy của báo cáo tài chính.
- Mục tiêu về sự tuân thủ các luật lệ và quy định.

Đối với BCTC, KSNB phải đảm bảo về tính trung thực và đáng tin cậy, bởi vì chính người quản lý đơn vị có trách nhiệm lập BCTC phù hợp với chuẩn mực và chế độ kế toán hiện hành.

Đối với tính tuân thủ, KSNB trước hết phải đảm bảo hợp lý việc chấp hành luật pháp và các quy định. KSNB cần hướng mọi thành viên vào việc tuân thủ các chính sách, quy định nội bộ của đơn vị, qua đó đạt được những mục tiêu của đơn vị.

Đối với mục tiêu hiện hữu và hiệu quả giúp đơn vị bảo vệ và sử dụng hiệu

quả các nguồn lực, bảo mật thông tin, nâng cao uy tín, mở rộng thị phần, thực hiện các chiến lược kinh doanh...

Những mục tiêu của HTKSNB rất rộng, bao trùm lên mọi mặt hoạt động và có ý nghĩa quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của đơn vị.

1.2.3. Đối tượng và phạm vi điều chỉnh của chính sách KSNB

Đối tượng và phạm vi điều chỉnh của chính sách KSNB được báo cáo COSO 2013 áp dụng như sau: [10]

Chính sách kiểm soát nội bộ được áp dụng đối với tất cả các đối tượng là cá nhân, tổ chức, tất cả các nguồn vốn, tài sản thuộc doanh nghiệp.

Chính sách kiểm soát nội bộ được áp dụng thống nhất trong toàn bộ tổng công ty theo tiêu chí linh động và phù hợp với đặc thù quản lý điều hành sản xuất kinh doanh của từng bộ phận, đơn vị, công ty thành viên của doanh nghiệp.

1.2.4. Các thành phần của HTKSNB

Các thành phần của KSNB theo báo cáo COSO 2013 được giữ nguyên so với báo cáo 1992 gồm có : Môi trường kiểm soát (control environment), hoạt động kiểm soát (control activities), đánh giá rủi ro (risk assessment), thông tin & truyền thông (communication and information system) và giám sát (monitoring of controls). Các thành phần này cũng tương tự như trong quy định của chuẩn mực kiểm toán Việt Nam số 315 [50]



Hình 1.2: Mô hình kiểm soát nội bộ theo COSO

(Nguồn: *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*)

1.2.4.1.Môi trường kiểm soát

Môi trường kiểm soát: Phản ánh sắc thái chung của tổ chức, chi phối ý thức kiểm soát của mọi thành viên trong đơn vị, là nền tảng đối với các bộ phận khác của kiểm soát nội bộ. Môi trường kiểm soát chịu sự ảnh hưởng của văn hóa, lịch sử của tổ chức ngược lại nó ảnh hưởng đến ý thức của nhân viên tổ chức đó. Môi trường kiểm soát ảnh hưởng đến cách thức kinh doanh trong một tổ chức, đến các mục tiêu được thiết lập, đến các bộ phận còn lại của hệ thống KSNB.

Các nhân tố trong khung 1992 có liên quan đến hiệu quả môi trường kiểm soát là tính toàn vẹn và các giá trị đạo đức; cam kết với Năng lực; Hội đồng quản trị hoặc Ủy ban kiểm toán; Triết lý quản lý và phong cách hoạt động; cơ cấu tổ chức; Giao quyền hạn và Trách nhiệm; Chính sách nhân lực. Những nhân tố này được đề cập trong năm nguyên tắc Khung báo cáo 2013 của COSO. Đó là: [50]

- (1). Tổ chức chứng minh cam kết về tính toàn vẹn và đạo đức giá trị.
- (2). Hội đồng quản trị độc lập với quản lý và tập thể giám sát phát triển và thực hiện Kiểm soát nội bộ.
- (3). Quản lý độc lập với giám sát về cấu trúc, báo cáo, và các cơ quan chức năng thích hợp và trách nhiệm trong việc theo đuổi mục tiêu.
- (4). Tổ chức chứng minh cam kết thu hút, phát triển, và giữ lại các cá nhân có thẩm quyền phù hợp với mục tiêu.
- (5). Tổ chức giữ các cá nhân chịu trách nhiệm về kiểm soát nội bộ trách nhiệm trong việc theo đuổi mục tiêu.

Khung năm 2013 liên kết các các thành phần kiểm soát nội bộ và chứng minh rằng sự kiểm soát môi trường là nền tảng cho một hệ thống kiểm soát nội bộ vững mạnh. Môi trường kiểm soát là tập hợp các tiêu chuẩn, quy trình và cấu trúc cung cấp cơ sở để thực hiện kiểm soát nội bộ trong tổ chức.

1.2.4.2 Đánh giá rủi ro

Theo trường phái truyền thống, rủi ro được xem là sự không may mắn, sự tổn thất mất mát, nguy hiểm, là điều bất ngờ xảy đến. Đó là sự tổn thất về tài sản hay là sự giảm sút lợi nhuận thực tế so với lợi nhuận dự kiến.

Rủi ro còn được hiểu là những bất trắc ngoài ý muốn xảy ra trong quá trình kinh doanh, sản xuất của doanh nghiệp, tác động xấu đến sự tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp. Tóm lại, theo quan điểm này thì rủi ro là những thiệt hại, mất mát, nguy hiểm hoặc các yếu tố liên quan đến nguy hiểm, khó khăn hoặc điều không chắc chắn có thể xảy ra cho con người.

Theo trường phái hiện đại, rủi ro (risk) là sự bất trắc có thể đo lường được, vừa mang tính tích cực, vừa mang tính tiêu cực. Rủi ro có thể mang đến những tổn thất mất mát cho con người nhưng cũng có thể mang lại những lợi ích, những cơ hội. Nếu tích cực nghiên cứu rủi ro, người ta có thể tìm ra những biện pháp phòng ngừa, hạn chế những rủi ro tiêu cực, đón nhận những cơ hội mang lại kết quả tốt đẹp cho tương lai.

Theo COSO 2013: đánh giá rủi ro là một quá trình lặp đi lặp lại để xác định và phân tích rủi ro, tạo cơ sở để quản lý rủi ro hiệu quả giảm thiểu nguy cơ ảnh hưởng tới các mục tiêu của tổ chức. Ban giám đốc xem xét những thay đổi có thể xảy ra ở bên ngoài môi trường và trong chính mô hình kinh doanh xác định rủi ro, khả năng đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp.

Đánh giá rủi ro bao gồm các quy trình xác định (nhận diện) rủi ro, phân tích (đánh giá) rủi ro, ứng phó và kiểm soát, báo cáo & đánh giá rủi ro. Đáng kể nhất trong báo cáo của COSO 2013 là việc đưa ra một nguyên tắc riêng biệt để giải quyết nguy cơ gian lận trong tổ chức (Nguyên tắc 8). Báo cáo COSO năm 2013 bao gồm nhiều thảo luận sâu rộng về các loại gian lận (gian lận trên Báo cáo tài chính, Chiếm dụng tài sản, và Hành vi bất hợp pháp) và quản lý kiểm soát và phản ứng của tổ chức với nguy cơ gian lận. Khung 2013

đưa ra nguyên tắc xây dựng một hệ thống kiểm soát nội bộ để ngăn ngừa hoặc phát hiện một cách kịp thời sai sót về tài chính do lỗi hoặc gian lận.

Bốn nguyên tắc liên quan đến đánh giá rủi ro là:

(6). Tổ chức xác định các mục tiêu với độ rõ ràng đủ để cho phép xác định và đánh giá rủi ro liên quan đến mục tiêu.

(7). Tổ chức xác định rủi ro để đạt được các mục tiêu và phân tích các rủi ro tạo cơ sở để xác định quản lý rủi ro.

(8). Tổ chức xem xét khả năng gian lận trong việc đánh giá rủi ro để đạt được các mục tiêu.

(9). Tổ chức xác định và đánh giá những thay đổi có thể ảnh hưởng đáng kể đến hệ thống kiểm soát nội bộ.



Hình 1.3. Quy trình đánh giá rủi ro

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

Vào tháng 9 năm 2017, Ủy ban bảo trợ các tổ chức của Ủy ban Treadway (COSO) đã công bố khuôn khổ quản lý rủi ro doanh nghiệp sửa đổi hiện có tiêu đề ERM - Tích hợp với Chiến lược và Hiệu suất.

Khung báo cáo COSO 2013 và COSO EMR 2017 là 2 khung hoàn toàn khác biệt, có tính bổ sung. Cả hai đều sử dụng một thành phần và nguyên tắc cấu trúc. Khung tích hợp ERM với thực tiễn kinh doanh thông tin tốt hơn, hỗ trợ cải thiện ra quyết định và dẫn đến hiệu suất nâng cao. Nó giúp các tổ chức

trực tiếp dự đoán rủi ro sớm hơn hoặc rõ ràng hơn, mở ra nhiều lựa chọn hơn cho quản lý rủi ro. Khung COSO ERM 2017 là khung báo cáo về quản trị rủi ro. Theo đó định nghĩa về quản trị rủi ro được đưa ra là:

Quản trị rủi ro doanh nghiệp không phải là một chức năng hoặc bộ phận. Đó là văn hóa, khả năng và thực tiễn mà các tổ chức tích hợp với thiết lập chiến lược và áp dụng khi họ thực hiện chiến lược đó, với mục đích quản lý rủi ro trong việc tạo ra, bảo tồn và nhận ra giá trị. [51]

Khung COSO ERM 2017 bao gồm năm thành phần và 20 nguyên tắc chính quản lý rủi ro hiệu quả.

Quản trị và Văn hóa: Quản trị thiết lập cơ cấu tổ chức củng cố tầm quan trọng và thiết lập trách nhiệm giám sát đối với quản lý rủi ro doanh nghiệp. Văn hóa liên quan đến các giá trị đạo đức, hành vi mong muốn và hiểu biết về rủi ro trong đơn vị.

Chiến lược và thiết lập mục tiêu: chiến lược và thiết lập mục tiêu trong quá trình hoạch định chiến lược. Rủi ro thiết lập, phù hợp với chiến lược, mục tiêu kinh doanh đưa chiến lược vào thực tiễn đồng thời làm cơ sở để xác định, đánh giá và ứng phó với rủi ro.

Hiệu suất: Rủi ro được ưu tiên bởi mức độ nghiêm trọng có thể xảy ra. Tổ chức chọn phản ứng rủi ro và thực hiện một cái nhìn danh mục đầu tư số lượng rủi ro nó đã giả định và báo cáo cho các bên liên quan rủi ro

Xem xét và Sửa đổi: Bằng cách xem xét hiệu suất của bộ phận, một tổ chức có thể xem xét các thành phần quản lý rủi ro doanh nghiệp hoạt động tốt như thế nào theo thời gian, những thay đổi đáng kể, và những gì cần sửa đổi.

Thông tin, truyền thông và báo cáo. Quản lý rủi ro doanh nghiệp đòi hỏi một quá trình liên tục để có được và chia sẻ thông tin cần thiết, từ cả nguồn bên trong và bên ngoài.

Bảng 1.1: Thành phần và nguyên tắc quản trị rủi ro theo COSO ERM 2017

Quản trị và Văn hóa	Chiến lược và thiết lập mục tiêu	Hiệu suất	Xem xét và Sửa đổi	Thông tin, truyền thông và báo cáo
1. Ban giám sát rủi ro 2. Thành lập cấu trúc hoạt động 3. Xác định văn hóa mong muốn 4. Chứng minh cam kết, giá trị cốt lõi 5. Thu hút, phát triển cá nhân	6. Phân tích bối cảnh kinh doanh 7. Mức độ chấp nhận rủi ro 8. Đánh giá chiến lược thay thế 9. Mục tiêu kinh doanh	10. Xác định rủi ro chiến lược. 11. Đánh giá mức độ nghiêm trọng rủi ro 12. Ưu tiên rủi ro 13. Thực hiện rủi ro 14. Phát triển danh mục đầu tư	15. Đánh giá thực chất thay đổi 16. Nhận xét rủi ro và Hiệu suất 17. Theo đuổi cải tiến trong rủi ro doanh nghiệp	18. Tận dụng thông tin & công nghệ 19. Thông tin hỗ trợ 20. Báo cáo về rủi ro

(Nguồn COSO ERM 2017)

1.2.4.3. Hoạt động kiểm soát

Hoạt động kiểm soát là tập hợp chính sách và những thủ tục để đảm bảo cho các chỉ thị của người quản lý được thực hiện, là các hành động cần thiết thực hiện để đối phó với rủi ro đe dọa đến việc đạt được mục tiêu của tổ chức.

Các khái niệm cơ bản trong khung 1992 liên quan đến các hoạt động kiểm soát không thay đổi trong khung năm 2013. Ba nguyên tắc liên quan đến các hoạt động kiểm soát là:

(10). Tổ chức lựa chọn và phát triển các hoạt động kiểm soát góp phần vào giảm nhẹ rủi ro cho mục tiêu đến mức chấp nhận được.

(11). Tổ chức lựa chọn và phát triển các hoạt động kiểm soát chung qua công nghệ để hỗ trợ đạt được các mục tiêu.

(12). Tổ chức áp dụng kiểm soát hoạt động thông qua các chính sách thiết lập.

Hoạt động kiểm soát bao gồm: chính sách kiểm soát, thủ tục kiểm soát.

Chính sách kiểm soát là những nguyên tắc cần làm, là cơ sở cho việc

thực hiện các thủ tục kiểm soát. Thủ tục kiểm soát là những quy định cụ thể để thực thi chính sách kiểm soát. Chính sách kiểm soát có thể được tài liệu hóa một cách đầy đủ và có hệ thống hoặc được lưu hành theo kiểu truyền miệng. Điều quan trọng là chính sách kiểm soát cần được áp dụng một cách nhất quán với sự nhận thức đầy đủ của những cá nhân thực hiện chính sách hơn là hình thức lưu trữ của bản thân chính sách. Để nâng cao tính hữu hiệu của hoạt động kiểm soát cần theo dõi kết quả của việc áp dụng hoạt động kiểm soát và có các biện pháp điều chỉnh thích hợp.

Xét về chức năng hoạt động kiểm soát phổ biến trong doanh nghiệp bao gồm:

- + Soát xét của nhà quản lý cấp cao.
- + Quản trị hoạt động.
- + Phân chia trách nhiệm hợp lý.
- + Kiểm soát quá trình xử lý thông tin.
- + Kiểm soát vật chất.
- + Phân tích rà soát.

Những hoạt động kiểm soát trên không phải là tất cả các hoạt động kiểm soát có thể có trong một tổ chức. Việc áp dụng chúng cần sự linh hoạt và cần điều chỉnh cho sự thích hợp với từng trường hợp cụ thể.

Sự soát xét của nhà quản lý cấp cao: là việc soát xét của lãnh đạo cấp cao trong doanh nghiệp như so sánh kết quả thực tế với dự toán, báo cáo với kỳ trước hay với các đối thủ khác. Các chương trình quan trọng của doanh nghiệp phải được soát xét để xác định mức độ hoàn thành.

Quản trị hoạt động: Người quản lý ở các cấp trung gian sẽ soát xét các báo cáo về hiệu quả của từng bộ phận mà mình phụ trách so với dự toán, kế hoạch đề ra. Việc soát xét phải tập trung vào cả ba mục tiêu của kiểm soát nội bộ.

Phân chia trách nhiệm hợp lý: Xuất phát từ thực tế là một hành vi sai sót hay gian lận chỉ có thể xảy ra khi có cơ hội hay điều kiện thuận lợi. Do vậy,

để hạn chế các sai sót và gian lận hay cũng chính là các rủi ro đe dọa việc đạt được mục tiêu của doanh nghiệp cần phải hạn chế tối đa cơ hội này. Việc phân chia trách nhiệm hợp lý giữa các chức năng trong doanh nghiệp cần phải được xem xét một cách nghiêm túc và được coi là một loại kiểm soát phòng ngừa hiệu quả. Bởi lẽ, phân chia trách nhiệm hợp lý sẽ làm giảm thiểu cơ hội dẫn đến sai sót và gian lận cũng như giúp phát hiện ra sai sót và gian lận trong quá trình tác nghiệp.

Việc phân chia trách nhiệm yêu cầu: Không để cho một cá nhân nắm tất cả các khâu của một quy trình nghiệp vụ từ khi phát sinh cho đến khi kết thúc. Mặt khác, việc phân chia trách nhiệm yêu cầu tách biệt các chức năng xét duyệt và bảo quản tài sản, chức năng kế toán và chức năng bảo quản tài sản, chức năng xét duyệt nghiệp vụ và chức năng kế toán.

Kiểm soát quá trình xử lý thông tin: Để thông tin đáng tin cậy thì cần thực hiện nhiều hoạt động kiểm soát nhằm kiểm tra tính xác thực, đầy đủ và việc phê chuẩn các nghiệp vụ. Quan trọng nhất đó là kiểm soát chặt chẽ hệ thống chứng từ, sổ sách và việc phê chuẩn các loại nghiệp vụ phải đúng đắn.

Bảo vệ tài sản (kiểm soát vật chất): là các hoạt động kiểm soát nhằm đảm bảo cho tài sản của doanh nghiệp như máy móc, nhà xưởng, tiền bạc, hàng hóa, cổ phiếu, trái phiếu và các tài sản khác được bảo vệ một cách chặt chẽ. Việc so sánh, đối chiếu giữa sổ sách kế toán và tài sản hiện có trên thực tế bắt buộc phải được thực hiện định kỳ, điều tra nguyên nhân, qua đó phát hiện những yếu kém tồn tại trong đơn vị. Hoạt động này thực hiện cho các loại sổ sách và tài sản, kể cả những ấn chỉ đã được đánh số thứ tự trước nhưng chưa sử dụng, hạn chế tiếp cận phần mềm, tài sản của đơn vị.

Phân tích rà soát: xem xét lại những việc đã được thực hiện bằng cách so sánh số thực tế với số kế hoạch, dự toán, kỳ trước. Đơn vị thường xuyên rà soát thì có thể phát hiện những vấn đề bất thường, để có thể thay đổi kịp thời chiến lược hoặc kế hoạch, điều chỉnh thích hợp.

1.2.4.4. Thông tin và truyền thông

Thông tin là cần thiết cho đơn vị để thực hiện kiểm soát nội bộ, hỗ trợ đơn vị đạt được các mục tiêu. Truyền thông cả bên trong và bên ngoài, cung cấp cho tổ chức các thông tin cần thiết

Để thực hiện kiểm soát nội bộ hàng ngày, hoạt động truyền thông cho phép nhân viên hiểu kiểm soát nội bộ trách nhiệm và tầm quan trọng của chúng đối với việc đạt được các mục tiêu. Tầm quan trọng của việc thông tin được truyền đạt tới người quản lý vào đúng thời điểm đã trở thành một chìa khóa để hoạt động kinh doanh thành công và kiểm soát nội bộ có hiệu quả. Thông tin và truyền thông ngày nay phụ thuộc nhiều hơn vào công nghệ bao gồm:

- Xác minh nguồn thông tin và duy trì nó khi thông tin được sử dụng để hỗ trợ các mục tiêu báo cáo
- Thảo luận bổ sung về tác động các quy định về độ tin cậy và bảo vệ thông tin
- Kiểm tra tác động công nghệ và cơ chế truyền thông trên tốc độ, phương tiện và chất lượng của dòng chảy thông tin.
- Cách thức tổ chức tương tác với bên thứ ba, các nhà cung cấp dịch vụ bên ngoài hợp pháp.

Ba nguyên tắc liên quan đến Thông tin và Truyền thông theo COSO đó là:

(13). Tổ chức thu được hoặc tạo ra và sử dụng thông tin có liên quan, chất lượng để hỗ trợ hoạt động của kiểm soát nội bộ.

(14). Tổ chức nội bộ Truyền thông, bao gồm mục tiêu và trách nhiệm của Kiểm soát nội bộ, cần thiết để hỗ trợ chức năng kiểm soát nội bộ.

(15). Tổ chức truyền thông với các bên ngoài về vấn đề ảnh hưởng đến hoạt động của kiểm soát nội bộ

a. Thông tin.

Hệ thống thông tin của một đơn vị có thể được xử lý trên máy tính, qua hệ thống thủ công hoặc kết hợp cả hai, miễn là bảo đảm các yêu cầu chất lượng của thông tin là thích hợp, cập nhật, chính xác và truy cập thuận tiện.

Một hệ thống thông tin tốt cần có các đặc điểm sau:

- Hỗ trợ cho chiến lược kinh doanh. HTTT phải là một phần của hoạt động kinh doanh. Có nghĩa hệ thống không chỉ thu thập thông tin cần thiết trong việc đưa ra quyết định cho kiểm soát mà còn giúp đưa ra các chiến lược kinh doanh.

- Hỗ trợ cho sáng kiến mang tính chiến lược. Thực tế cho thấy tầm quan trọng của việc áp dụng hệ thống thông tin vào hoạt động kinh doanh

- Tích hợp với hoạt động kinh doanh. Việc sử dụng thông tin ngày nay đã chuyển dịch từ hệ thống thông tin đơn thuần là tài chính sang hội nhập với hệ thống thông tin chung của toàn công ty. Hệ thống thông tin này giúp kiểm soát quá trình kinh doanh, theo dõi, ghi nhận nghiệp vụ kịp thời.

- Phối hợp hệ thống thông tin cũ và mới.

- Chất lượng thông tin.

Các yêu cầu đối với thông tin (1) Phải thích hợp tức là phù hợp với yêu cầu ra quyết định của nhà quản lý, (2) Phải kịp thời: tức là thông tin phải cung cấp kịp thời khi có yêu cầu, (3) Phải cập nhật: tức là hệ thống thông tin phải đảm bảo có các số liệu mới nhất, (4) Phải chính xác và dễ truy cập.

Khi thiết kế hệ thống phải tính đến các yêu cầu trên, và thông tin cần được điều chỉnh để ngày càng hoàn thiện hơn, phục vụ cho quản lý và các cá nhân trong doanh nghiệp.

b. Truyền thông.

Truyền thông là việc trao đổi và truyền đạt các thông tin cần thiết tới các bên có liên quan cả trong và ngoài doanh nghiệp. Bản thân mỗi hệ thống thông tin đều có chức năng truyền thông, có như vậy thì những thông tin đã

được thu thập, xử lý mới có thể đến được các đối tượng có nhu cầu để giúp họ thực hiện được trách nhiệm của mình.

1.2.4.5. Giám sát

Giám sát là quá trình mà người quản lý đánh giá chất lượng của hệ thống kiểm soát thực hiện đánh giá chung hoặc đánh giá riêng biệt, hoặc kết hợp cả hai để xác định tính hiệu quả các thành phần hệ thống Kiểm soát nội bộ. Phát hiện thiếu sót và truyền đạt một cách kịp thời, với những vấn đề nghiêm trọng được báo cáo cho quản lý cấp trên và hội đồng quản trị.

Hai nguyên tắc liên quan đến giám sát các hoạt động là:

(16). Tổ chức lựa chọn, phát triển và thực hiện liên tục và / hoặc đánh giá riêng biệt để xác định các thành phần của nội bộ kiểm soát có mặt và hoạt động theo đúng quy trình.

(17). Tổ chức đánh giá và thông kiểm soát nội bộ sót một cách kịp thời.

Mục tiêu chính của việc giám sát là nhằm đảm bảo hệ thống KSNB luôn hoạt động hữu hiệu do vậy cần giám sát tất cả các hoạt động trong đơn vị và đôi khi còn áp dụng cả cho các đối tượng bên ngoài như nhà cung cấp, khách hàng... Thông thường hệ thống KSNB sẽ được thiết kế để giám sát chính nó một cách thường xuyên ở một mức độ nào đó. Nếu hoạt động giám sát thường xuyên càng hữu hiệu thì giám sát định kỳ sẽ giảm đi. Cần kết hợp cả giám sát thường xuyên và giám sát định kỳ mới đảm bảo tính hữu hiệu của hệ thống KSNB.

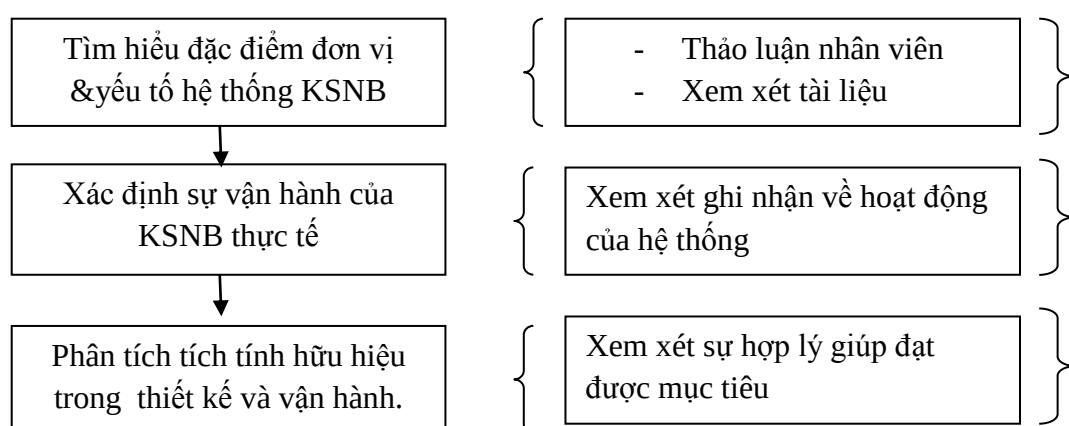
Các hoạt động giám sát thường xuyên gắn kết vào hoạt động thường nhật rất đa dạng như đối chiếu, chỉnh hợp và các hoạt động khác. Việc giám sát thường xuyên thường được người quản lý trực tiếp đánh giá bằng các công việc hàng ngày, việc thực hiện các quy trình chuẩn đã được áp dụng trong quá trình kinh doanh của đơn vị .

Giám sát định kỳ giúp đánh giá tính hữu hiệu của việc giám sát thường

xuyên. Khi thực hiện giám sát định kỳ, cần chú trọng các nội dung sau :

- Phạm vi và mức độ thường xuyên của việc giám sát định kỳ: giám sát định kỳ thường chỉ được thực hiện định kỳ hay trong các tình huống đặc biệt như có thay đổi quản lý hay chiến lược kinh doanh. Phạm vi đánh giá tùy thuộc vào loại mục tiêu cần quan tâm hoạt động, báo cáo tài chính hay tuân thủ.

- Người thực hiện giám sát định kỳ: Người quản lý đánh giá môi trường kiểm soát. Các nhân viên đánh giá tính hữu hiệu cũng như mức độ hoàn thành nhiệm vụ của mình. Kết quả sẽ được xem xét bởi Ban giám đốc hoặc Hội đồng quản trị.



Hình 1.4. Quy trình đánh giá trong giám sát định kỳ

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

-Phương pháp đánh giá trong giám sát định kỳ : So sánh với các doanh nghiệp khác, xin hỗ trợ của tư vấn. Công cụ để sử dụng là bảng kiểm tra, bảng câu hỏi và lưu đồ.

- Kế hoạch thực hiện như quyết định về phạm vi đánh giá, xác định các hoạt động đánh giá thường xuyên, xác định mức độ ưu tiên, xây dựng chương trình đánh giá phù hợp, tiến hành rà soát các phát hiện, xem xét các hành động cần thiết tiếp theo. Những công việc trên được ủy quyền cho nhiều người thực hiện. Tuy nhiên người chịu trách nhiệm đánh giá phải giám sát

được quá trình đánh giá khi hoàn tất.

- Báo cáo những khiếm khuyết của hệ thống.

Khiếm khuyết ở đây là những thiếu sót có thực hoặc tiềm ẩn mà người giám sát phát hiện được và cần điều chỉnh hệ thống KSNB nhằm đảm bảo đạt được mục tiêu đề ra.

Những nội dung cơ bản liên quan đến năm bộ phận của hệ thống KSNB được tổng hợp thành 17 nguyên tắc theo bảng sau.

Bảng 1.2 : Các bộ phận & nguyên tắc của hệ thống KSNB theo COSO 2013

Các bộ phận của hệ thống KSNB	Nguyên tắc
1.MÔI TRƯỜNG KIỂM SOÁT	1.Chứng minh cam kết về tính toàn vẹn và giá trị đạo đức 2. Trách nhiệm giám sát tập thể 3. Thiết lập cơ cấu, thẩm quyền và trách nhiệm 4. Chứng minh cam kết về năng lực 5. Thực thi trách nhiệm giải trình
2. ĐÁNH GIÁ RỦI RO	6. Chỉ rõ các mục tiêu phù hợp 7. Xác định và phân tích rủi ro 8. Đánh giá rủi ro gian lận 9. Xác định và phân tích sự thay đổi đáng kể
3.HOẠT ĐỘNG KIỂM TRA	10. Lựa chọn và phát triển hoạt động KS 11. Lựa chọn và phát triển các kiểm soát chung bằng công nghệ 12. Triển khai thông qua các chính sách và thủ tục
4.THÔNG TIN & TRUYỀN THÔNG	13. Sử dụng thông tin có liên quan 14. Giao tiếp nội bộ 15. Giao tiếp bên ngoài
5.GIÁM SÁT	16. Tiến hành các cuộc đánh giá liên tục và / hoặc riêng biệt 17. Đánh giá và thông báo

(Nguồn: COSO 2013)

1.3. Các chỉ tiêu đánh giá hệ thống Kiểm soát nội bộ tại doanh nghiệp

Trên cơ sở nguyên tắc đánh giá hệ thống KSNB của COSO 2013, tác giả đưa ra các chỉ tiêu cụ thể để đánh giá hệ thống KSNB tại Vinalines. Bên cạnh việc đánh giá các chỉ tiêu của hệ thống KSNB, tác giả khảo sát về 5 bộ phận của hệ thống tại một số đơn vị thuộc Tổng công ty hàng hải Việt Nam, khảo sát này sẽ cho biết những yếu tố nào được đánh giá tốt, có tác động nhiều đến hệ thống KSNB, yếu tố nào tác động ít hơn để có biện pháp thích hợp.

1.3.1 Cơ cấu tổ chức phù hợp với mục tiêu kiểm soát

1.3.1.1 Mô hình quản trị của doanh nghiệp phù hợp

Tính phù hợp của mô hình quản trị doanh nghiệp được xem xét ở cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp bao gồm HĐQT và các phòng ban chức năng, tham mưu, bộ phận KSNB

Cơ cấu tổ chức xác định cách thức phân chia, tập hợp và phối hợp các nhiệm vụ công việc trong tổ chức nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức.

Như vậy, cơ cấu tổ chức phải đảm bảo:

- Bố trí, sắp xếp và phối hợp hiệu quả các hoạt động của con người trong tổ chức nhằm đạt mục tiêu chung.
- Nâng cao hiệu quả sử dụng các nguồn lực tổ chức, góp phần tăng cường hoạt động chung của tổ chức.
- Quản lý và kiểm soát các hoạt động của tổ chức.
- Linh hoạt giúp tổ chức thích nghi nhanh chóng với những thay đổi của môi trường bên ngoài.
- Khuyến khích sự tham gia của người lao động vào hoạt động chung của tổ chức và tạo động lực cho người lao động trong tổ chức.

Cơ cấu của tổ chức được thể hiện thông qua sơ đồ cơ cấu tổ chức. Các đường nối các vị trí trong sơ đồ cơ cấu cho thấy các kênh thông tin chính thức được sử dụng để thực hiện quyền lực trong tổ chức.

Mô hình quản trị của doanh nghiệp phù hợp với kiểm soát được đánh giá thông qua tính độc lập của Hội đồng quản trị trong việc quản lý giám sát thực hiện KSNB và Các bộ phận chức năng phù hợp với quy mô, các hoạt động và vị trí của tổ chức

a. Hội đồng quản trị thể hiện sự độc lập từ việc quản lý, giám sát và thực hiện kiểm soát nội bộ.

Môi trường kiểm soát của hệ thống KSNB chịu sự ảnh hưởng đáng kể bởi Hội đồng quản trị. Tính hữu hiệu của nhân tố này phụ thuộc vào sự độc lập của Hội đồng quản trị với Ban điều hành, kinh nghiệm và vị trí của thành viên trong Hội đồng quản trị, mức độ tham gia, mức độ giám sát và các hành động của hội đồng quản trị với hoạt động của công ty. Một hội đồng quản trị tận tâm và năng động hướng dẫn và giám sát việc thực hiện của người quản lý, là nhân tố thiết yếu để kiểm soát nội bộ hữu hiệu.

Để đánh giá tiêu chí trên cần xem xét các yếu tố về cơ cấu của HĐQT, hồ sơ thành viên HĐQT & phong cách điều hành của HĐQT doanh nghiệp.

Cơ cấu tổ chức của HĐQT là hệ thống các nhiệm vụ, mối quan hệ báo cáo và quyền lực nhằm duy trì sự hoạt động của tổ chức.

Hồ sơ của thành viên HĐQT: thời hạn nhiệm kỳ, tuổi, thông tin cơ bản, kinh nghiệm, kỹ năng, vai trò trong HĐQT...

Triết lý và phong cách điều hành của nhà quản lý được thể hiện thông qua thái độ, quan điểm của người quản lý về việc hình thành chiến lược, xây dựng chính sách, giám sát và trách nhiệm giải trình với cổ động và các chủ thể quản lý có liên quan.

b. Các bộ phận chức năng phù hợp với quy mô, các hoạt động và vị trí của tổ chức

Các bộ phận chức năng được phân chia theo mục tiêu hoạt động và mục tiêu kiểm soát. Các tiêu chí cần được xem xét đánh giá là: chức năng hoạt

động, quy trình xử lý, trách nhiệm của các bộ phận khi tham gia vào hệ thống KSNB.

Cách thức phân định quyền hạn và trách nhiệm của các bộ phận chức năng cũng là yếu tố quan trọng trong hoạt động kiểm soát. Vì nó xác định mức độ tự chủ, quyền hạn của từng cá nhân hay từng nhóm trong việc đề xuất và giải quyết vấn đề trách nhiệm báo cáo đối với các cấp liên quan. Một xu hướng phổ biến hiện nay ở các doanh nghiệp là tăng quyền lực cho các cấp dưới để họ ra quyết định nhanh chóng. Việc gia tăng ủy quyền thường đưa đến đơn giản hóa cơ cấu tổ chức của đơn vị nhờ đó khuyến khích sự sáng tạo, chủ động và có các phản ứng kịp thời góp phần thúc đẩy năng lực cạnh tranh và đáp ứng yêu cầu của khách hàng. Tuy nhiên, việc gia tăng ủy quyền cũng có thể dẫn đến các yêu cầu cao hơn về năng lực nhân viên cũng như trách nhiệm lớn hơn.

1.3.2. Quy trình kiểm soát nội bộ toàn diện

1.3.2.1. Vai trò, trách nhiệm của các bộ phận

Có nhiều nguồn lực hỗ trợ nhân viên quản lý các hệ thống, quy trình KSNB. Các nguồn lực chủ yếu bao gồm HĐQT, Ban giám đốc và Bộ phận kiểm soát nội bộ.

Nhìn chung, trong khi tất cả nhân viên chịu trách nhiệm về chất lượng của HTKSNB, HĐQT chịu trách nhiệm đảm bảo có một HTKSNB tốt, đề ra các chính sách phù hợp nhằm duy trì HTKSNB, thường xuyên đảm bảo HTKSNB vận hành một cách có hiệu quả cũng như đầy đủ trong việc quản trị rủi ro.

Ban giám đốc sẽ chịu trách nhiệm triển khai, thực hiện các chính sách của HĐQT; xác định và đánh giá các rủi ro chủ yếu; thiết kế, vận hành và theo dõi HTKSNB.

Bộ phận kiểm soát nội bộ (nếu hiện diện trong doanh nghiệp) chủ yếu chịu trách nhiệm hỗ trợ Ban giám đốc trong các nhiệm vụ giám sát, điều hành thông qua các cuộc kiểm toán, các ý kiến tư vấn độc lập nhằm đánh giá, phát huy hiệu quả của HTKSNB.

Sau cùng, vì hệ thống kiểm soát nội bộ và công tác quản trị rủi ro là một bộ phận không thể thiếu trong việc quản lý các doanh nghiệp, Ban giám đốc cần được tư vấn tốt để huy động nguồn lực, nhằm xem xét hiện trạng của các quy trình giám sát và HTKSNB tùy theo từng thời điểm. Kết quả của các cuộc kiểm tra này sẽ giúp xác định các biện pháp hoàn thiện liên tục trong thời gian trước mắt và lâu dài.

1.3.2.2. Quy trình hoạt động.

Quy trình này thường được xây dựng bằng các văn bản cụ thể với từng lĩnh vực hoạt động. Các văn bản hướng dẫn người quản lý và người thực hiện các công việc mà họ phải làm để đạt được hiệu quả tốt nhất và tránh được các rủi ro trong kinh doanh.

Hiện nay các quy trình thường được tích hợp trong hệ thống kiểm soát nội bộ của doanh nghiệp bằng các phần mềm. Sự kết hợp này đảm bảo sự tuân thủ, dễ dàng kiểm soát và tính hiệu quả. Quy trình KSNB nằm trong 3 tuyến phòng vệ nội bộ doanh nghiệp.



Nguồn: Viện Kiểm toán Nội bộ (IIA)

Hình 1.5. Sơ đồ các tuyến phòng vệ trong doanh nghiệp

1.3.3.Các hoạt động kiểm soát được hỗ trợ bằng công nghệ

1.3.3.1.Hệ thống thông tin quản lý

Hệ thống thông tin quản lý là một hệ thống trợ giúp thực hiện các chức năng hoạt động của một tổ chức và trợ giúp quá trình ra quyết định thông qua việc cung cấp cho các nhà quản lý những thông tin để lập kế hoạch và kiểm soát các hoạt động của đơn vị.

1.3.3.2. Hệ thống thông tin kế toán

Hệ thống thông tin kế toán là một cấu phần đặc biệt của hệ thống thông tin quản lý, nhằm thu thập, xử lý và báo cáo các thông tin liên quan đến các nghiệp vụ tài chính.

Hai hệ thống này có mối quan hệ lẫn nhau và thường được cài đặt trên phần mềm chuyên dụng. Hệ thống thông tin kế toán là cơ sở của thông tin quản lý, giúp đơn vị quản lý đưa ra những quyết định chính xác.

Chỉ tiêu này được đánh giá thông qua khảo sát, phỏng vấn là chủ yếu theo khung báo cáo COSO 2013 liên quan đến thu thập và sử dụng những thông tin chất lượng hỗ trợ thực hiện các chức năng của kiểm soát nội bộ

1.3.4 Đánh giá về nhân lực.

Hệ thống KSNB do con người thiết kế và vận hành do đó nhận thức, hành vi của con người có ảnh hưởng đáng kể đến hệ thống.

Đánh giá về nhân lực đối với hoạt động trong hệ thống KSNB, được xem xét 2 chỉ tiêu: Chỉ tiêu đối với người lao động và chỉ tiêu đánh giá đối với đơn vị sử dụng lao động.

1.3.4.1. Chỉ tiêu đối với người lao động:

Nguồn lao động được xem xét trên hai góc độ số lượng và chất lượng. Số lượng nguồn lao động được biểu hiện thông qua các chỉ tiêu như quy mô và tốc độ phát triển nguồn lao động

Chất lượng nguồn lao động được xem xét trên các mặt: trình độ văn hoá, trình độ chuyên môn, năng lực phẩm chất và hiệu quả lao động.

Chỉ tiêu hiệu quả lao động (tính theo giá trị): chỉ tiêu này quy tất cả sản lượng về tiền của tất cả các loại sản phẩm thuộc doanh nghiệp hoặc ngành sản xuất ra, để biểu thị mức năng suất lao động.

Năng suất lao động = Doanh thu/Tổng số lao động

1.3.4.2. Chỉ tiêu đánh giá đối với đơn vị sử dụng lao động:

Theo khung báo cáo COSO 2013, nguyên tắc 4 và nguyên tắc 5 xác định trách nhiệm của tổ chức, đơn vị đối với lao động trong hệ thống KSNB.

- Tổ chức thể hiện cam kết thu hút, phát triển và giữ chân các cá nhân có năng lực một cách phù hợp với mục tiêu.

- Tổ chức nắm giữ các cá nhân chịu trách nhiệm về các công việc kiểm soát nội bộ của mình trong quá trình theo đuổi các mục tiêu.

Việc đánh giá chỉ tiêu này thông qua khảo sát, phỏng vấn là chủ yếu.

1.3.5 Các chỉ tiêu kiểm soát tài chính cơ bản [9]

Mọi hoạt động kinh tế của doanh nghiệp đều nằm trong thể tác động liên hoàn với nhau, kết quả tài chính là một chỉ tiêu để xem xét các mặt hoạt động của doanh nghiệp. Chỉ số tài chính cho biết lĩnh vực hoạt động nào của doanh nghiệp đang có hiệu quả tích cực, lĩnh vực nào cần phải được kiểm tra, giám sát, hệ thống KSNB ở lĩnh vực đó cần được hoàn thiện.

1.3.5.1. Hệ số khả năng thanh toán tổng quát

Hệ số khả năng thanh toán tổng quát là chỉ tiêu phản ánh khả năng thanh toán chung của doanh nghiệp trong kỳ báo cáo. Chỉ tiêu này cho biết với tổng tài sản hiện có, doanh nghiệp có đảm bảo trang trải được các khoản nợ phải trả hay không.

Nếu trị số hệ số khả năng thanh toán tổng quát luôn ≥ 1 , doanh nghiệp đảm bảo được khả năng thanh toán tổng quát và ngược lại nếu trị số này < 1 , doanh nghiệp không đảm bảo được khả năng trang trải các khoản nợ. Trị số

của hệ số khả năng thanh toán tổng quát càng nhỏ hơn 1, doanh nghiệp mất dần khả năng thanh toán.

$$\text{Hệ số khả năng thanh toán tổng quát} = \frac{\text{Tổng số tài sản}}{\text{Tổng số nợ phải trả}}$$

1.3.5.2. Hệ số khả năng thanh toán nợ ngắn hạn.

Là chỉ tiêu cho thấy khả năng đáp ứng các khoản nợ ngắn hạn của doanh nghiệp cao hay thấp. Nợ ngắn hạn là những khoản nợ mà doanh nghiệp phải thanh toán trong vòng 1 năm hay một chu kỳ kinh doanh.

Nếu trị số của chỉ tiêu này xấp xỉ bằng 1, doanh nghiệp có đủ khả năng thanh toán các khoản nợ ngắn hạn và tình hình tài chính thường khả quan. Ngược lại, nếu hệ số khả năng thanh toán nợ ngắn hạn < 1 , doanh nghiệp không đáp ứng được các khoản nợ ngắn hạn, trị số của chỉ tiêu này càng nhỏ hơn 1, khả năng thanh toán nợ ngắn hạn của doanh nghiệp càng thấp.

$$\text{Hệ số thanh toán nợ ngắn hạn} = \text{TS ngắn hạn} / \text{Tổng số nợ ngắn hạn}$$

1.3.5.3. Tỷ số nợ và vốn

Tỷ số nợ và vốn là mối quan hệ giữa nợ - vốn, phản ánh kết cấu vốn của một doanh nghiệp, thể hiện tỷ lệ góp vốn của chủ nợ và chủ doanh nghiệp.

$$\text{Tỷ số nợ và vốn } D/E = \text{Tổng số nợ} / \text{Vốn chủ sở hữu}$$

Tỷ số nợ và vốn cao, doanh nghiệp không chủ động sử dụng vốn kinh doanh vì bị áp lực nợ đến hạn, vay vốn với những điều kiện ràng buộc nghiêm ngặt, gánh nặng lãi vay, chủ nợ áp lực, can thiệp công việc quản lý.

Tuy nhiên tỷ số nợ và vốn cao, cổ đông lại có lợi vì vốn góp ít nhưng vẫn giữ sự kiểm soát, và mức sinh lời gia tăng khi lãi kinh doanh cao hơn lãi vay cố định.

Tỷ số nợ và vốn thấp có ý nghĩa ngược lại, chủ nợ có độ an toàn. Doanh nghiệp bớt gánh nặng lãi vay, không khó khăn vay vốn, chủ động vốn trong kinh doanh, nhưng mất lợi ích của đòn bẩy tài chính.

Tóm lại tỷ số nợ và vốn cao hoặc thấp đều không tốt, một tỷ số thích hợp là tỷ số để có được mức cân đối giữa nợ và vốn.

$$\text{Hệ số nợ trên tài sản} = \text{Nợ phải trả} / \text{Tổng tài sản}$$

Chỉ tiêu này cho biết, trong tổng tài sản của tập đoàn có bao nhiêu phần được tài trợ từ vốn vay và vốn đi chiếm dụng. Chỉ tiêu này cũng thể hiện mức độ độc lập hay phụ thuộc về mặt tài chính của tập đoàn đối với bên ngoài. Hệ số nợ trên tài sản tăng thể hiện tập đoàn kinh tế không bảo toàn và phát triển được vốn chủ sở hữu

1.3.5.4. Chỉ số đánh giá hiệu quả kinh doanh

*Tỷ số lợi nhuận/doanh thu (Return On Sales - ROS)

$$\text{Tỷ số lợi nhuận/doanh thu} = \text{Lợi nhuận ròng sau thuế} / \text{Doanh thu thuần}$$

Tỷ số lợi nhuận/doanh thu (tính bằng lợi nhuận ròng sau thuế) cho biết năng lực điều hành kinh doanh, kiểm soát chi phí kinh doanh, chi phí lãi vay, sử dụng vốn vay của doanh nghiệp.

Tỷ số lợi nhuận/doanh thu cao, biểu hiện mức sinh lời tốt. Tỷ số lợi nhuận/doanh thu thấp, biểu hiện mức sinh lời kém, do giá bán thấp, số lượng tiêu thụ ít hoặc chi phí cao.

*Khả năng sinh lời của tài sản(Return on assets -ROA)

$$\text{Tỷ số lợi nhuận/tài sản} = \text{Lợi nhuận ròng sau thuế} / \text{Tài sản bình quân}$$

Khả năng sinh lời của tài sản(Tỷ số lợi nhuận/tài sản)phản ánh hiệu quả

sử dụng tài sản ở doanh nghiệp quản lý và sử dụng tài sản. Chỉ tiêu này cho biết bình quân một đơn vị tài sản sử dụng kinh doanh tạo ra được bao nhiêu đồng lợi nhuận sau thuế

Tài sản có thể bao gồm tổng tài sản (tài sản ngắn hạn và tài sản dài hạn). Tỷ số lợi nhuận/tài sản là thước đo mức lợi nhuận tạo ra từ tài sản hoạt động. Tỷ số lợi nhuận/ tài sản cao, thì mức lợi nhuận tạo ra từ tài sản hoạt động tốt.

*Khả năng sinh lời của vốn chủ sở hữu (Return on equity -ROE)

$$\text{Tỷ số Lợi nhuận/vốn chủ sở hữu} = \text{Lợi nhuận sau thuế/Vốn chủ sở hữu}$$

Khả năng sinh lời của vốn chủ sở hữu (Tỷ số lợi nhuận/vốn chủ sở hữu) cho biết hiệu quả sử dụng vốn chủ sở hữu. Khi xem xét ROE, các nhà quản lý biết được một đơn vị vốn chủ sở hữu đầu tư vào kinh doanh đem lại mấy đơn vị lợi nhuận sau thuế. Tỷ số lợi nhuận/vốn chủ sở hữu càng cao hiệu quả sử dụng vốn càng cao và ngược lại .

1.3.4.5. Chỉ số bảo toàn vốn

Ngày 15/12/2015 Bộ Tài chính đã ban hành Thông tư 200/2015/TT - BTC hướng dẫn một số nội dung về giám sát đầu tư vốn nhà nước vào DN, giám sát tài chính, đánh giá hiệu quả hoạt động và công khai thông tin tài chính của DNNN và DN có vốn nhà nước.

Theo đó, để đánh giá mức độ bảo toàn và phát triển vốn của DN sử dụng các chỉ tiêu:

- Tổng tài sản, lợi nhuận sau thuế
- Các chỉ tiêu phản ánh hiệu quả sử dụng vốn như: Tỷ suất lợi nhuận sau thuế/vốn chủ sở hữu (ROE), tỷ suất lợi nhuận sau thuế/tổng tài sản (ROA).
- Hệ số bảo toàn vốn $H = \text{vốn chủ sở hữu cuối kỳ} / \text{vốn chủ sở hữu đầu kỳ}$.

Nếu hệ số $H > 1$ Công ty đã phát triển được vốn; $H = 1$ Công ty bảo toàn được vốn và nếu $H < 1$ Công ty chưa bảo toàn được vốn.

Đối với trường hợp công ty chưa bảo toàn được vốn chủ sở hữu thì Hội đồng thành viên, Chủ tịch công ty (đối với công ty không có Hội đồng thành viên) phải có báo cáo giải trình rõ nguyên nhân không bảo toàn được vốn, hướng khắc phục trong thời gian tới gửi chủ sở hữu, Bộ Tài chính và chịu trách nhiệm về tình hình tài chính của công ty. Mọi biến động về tăng, giảm vốn tại công ty, công ty phải báo cáo chủ sở hữu và cơ quan tài chính để theo dõi, giám sát.

1.4. Các nhân tố ảnh hưởng tới hệ thống KSNB

1.4.1. Các nhân tố bên ngoài ảnh hưởng tới hệ thống KSNB

1.4.1.1. Chính sách của Nhà nước

Xây dựng và thiết kế hệ thống KSNB là yêu cầu của kiểm soát, do đó vai trò của Nhà nước rất quan trọng. Một hệ thống KSNB phải được hoàn chỉnh dựa trên quy định của Nhà nước và giúp doanh nghiệp thực hiện theo đúng quy định của pháp luật. Các chính sách, quy định của Nhà nước là cơ sở, nền tảng để các doanh nghiệp, Tổng công ty định hình khung về hệ thống KSNB tại đơn vị như các yêu cầu về cơ cấu tổ chức, hình thức báo cáo, các biểu mẫu của hệ thống KSNB.

1.4.1.2 Luật pháp

Việc ban hành hệ thống luật pháp có chất lượng là điều kiện đầu tiên đảm bảo môi trường kinh doanh bình đẳng cho các doanh nghiệp. Hệ thống pháp luật rõ ràng sẽ tăng tính tuân thủ trong kinh doanh, giúp doanh nghiệp tránh được những rủi ro pháp lý, hoạt động của hệ thống KSNB trong khuôn khổ luật pháp. Vấn đề đặt ra với các doanh nghiệp, đơn vị là hiểu rõ pháp luật và chấp hành tốt quy định pháp luật, nghiên cứu tận dụng cơ hội từ các điều khoản pháp lý mang lại và có những đối sách kịp thời trước những nguy cơ

đến từ những quy định pháp luật, tránh những thiệt hại, rủi ro từ sự thiếu hiểu biết pháp lý trong kinh doanh.

1.4.1.3. Môi trường văn hoá xã hội

Bao gồm những chuẩn mực và giá trị mà những chuẩn mực và giá trị này được chấp nhận và tôn trọng, bởi một xã hội hoặc một nền văn hoá cụ thể. Tác động của các yếu tố văn hoá xã hội thường có tính dài hạn và tinh tế hơn so với các yếu tố khác, thậm chí nhiều lúc khó mà nhận biết được. Những hiểu biết về mặt văn hoá - xã hội sẽ là những cơ sở quan trọng cho các nhà quản trị trong quá trình quản trị chiến lược ở các doanh nghiệp. Các khía cạnh hình thành môi trường văn hoá xã hội có ảnh hưởng mạnh mẽ tới các hoạt động kinh doanh, nhận thức của người lãnh đạo và nhân viên, là nền tảng văn hóa doanh nghiệp.

1.4.2. Các nhân tố bên trong ảnh hưởng tới hệ thống KSNB

1.4.2.1 Công nghệ thông tin

Trong Báo cáo 2013, Coso đã nhấn mạnh vai trò của công nghệ thông tin đối với hệ thống KSNB. Hai ví dụ tiêu biểu thay đổi cách thức quản lý là điện toán đám mây và hoạch định nguồn lực doanh nghiệp ERP được các báo cáo đề cập đến trong hoạt động kiểm soát của doanh nghiệp .

Thứ nhất: Điện toán đám mây (Cloud computing) có thể hiểu một cách đơn giản là các nguồn điện toán khổng lồ như phần mềm, dịch vụ... sẽ nằm tại các máy chủ ảo (đám mây) trên Internet thay vì trong máy tính gia đình và văn phòng (trên mặt đất) để mọi người kết nối và sử dụng mỗi khi họ cần. Các doanh nghiệp không phải mua và duy trì hàng trăm, thậm chí hàng nghìn máy tính cũng như phần mềm mà chỉ cần tập trung sản xuất bởi đã có đơn vị khác lo cơ sở hạ tầng công nghệ. Doanh nghiệp có thể dễ dàng truy cập đến bất kỳ tài nguyên nào tồn tại trong "đám mây (cloud)" tại bất kỳ thời điểm nào và từ bất kỳ đâu thông qua hệ thống Internet.

Thứ hai: Một phần mềm ERP, nó tích hợp những chức năng chung của một tổ chức vào trong một hệ thống duy nhất. Thay vì phải sử dụng phần mềm kế toán, phần mềm nhân sự, tiền lương, quản trị sản xuất... song song, độc lập lẫn nhau thì ERP gồm tất cả vào chung 1 gói phần mềm duy nhất mà giữa các chức năng đó có sự liên thông với nhau.

Như vậy, ERP nhìn chung là một tập hợp các phần hành dành cho các phòng ban chức năng trong một doanh nghiệp như kế toán, bán hàng, vật tư, sản xuất...

1.4.2.2. Nhận thức của người quản lý và nhân viên về hệ thống KSNB

Hệ thống KSNB do con người thiết kế và vận hành do đó nhận thức, hành vi của con người có ảnh hưởng đáng kể đến hệ thống. Một hệ thống thiết lập hoàn hảo cũng sẽ không hiệu quả nếu có sự thông đồng giữa những người vận hành. Một HTKSNB hoàn hảo không phát huy hiệu quả nếu có sự thông đồng giữa các nhân viên, giữa người quản lý và cấp dưới, giữa người giám sát các hoạt động và người thực hiện các hoạt động đó.... Bên cạnh đó là nguy cơ gian lận quản lý khi người chịu trách nhiệm thực hiện quy trình KSNB lạm dụng quyền hạn của mình.

Thiết lập một hệ thống kiểm soát nội bộ chính là xác lập một cơ chế giám sát mà ở đó không quản lý bằng lòng tin, mà bằng những quy định rõ ràng nhằm giảm bớt nguy cơ rủi ro tiềm ẩn trong kinh doanh (sai sót vô tình gây thiệt hại, các rủi ro làm chậm kế hoạch, tăng giá thành, giảm chất lượng sản phẩm...). Hệ thống KSNB hữu hiệu sẽ có các lợi ích như: Bảo vệ tài sản khỏi bị hư hỏng, mất mát, hao hụt, gian lận, lừa gạt, trộm cắp... Đảm bảo tính chính xác của các số liệu kế toán và báo cáo tài chính. Hệ thống nội bộ hữu hiệu đảm bảo mọi thành viên tuân thủ nội quy của công ty cũng như các quy định của luật pháp. Đảm bảo 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.

Nhận thức về hệ thống KSNB tốt sẽ tạo tâm lý tốt cho việc áp dụng quy trình của hệ thống KSNB theo các nguyên tắc được đầy đủ và hữu hiệu.

1.4.2.3. Quy mô của đơn vị

Các tập đoàn kinh tế, đơn vị có qui mô lớn, có nhiều thành viên phạm vi hoạt động phân tán, rất đa dạng, phức tạp do đó sai phạm trong hoạt động thực tế tại các đơn vị dễ nảy sinh, chậm hoặc khó bị phát hiện và điều chỉnh kịp thời dẫn đến rủi ro cao trong việc không đạt được mục tiêu, chiến lược và kế hoạch đã đặt ra của tập đoàn, đơn vị nói chung. Do đó cần có hệ thống KSNB phù hợp có khả năng kiểm soát tốt các quy trình, hạn chế rủi ro có thể xảy ra.

1.5. Kinh nghiệm xây dựng KSNB thế giới và bài học xây dựng hệ thống KSNB Việt Nam

1.5.1. Kinh nghiệm tại Mỹ. [47]

Hệ thống KSNB tại Mỹ có những điểm khác biệt với hệ thống KSNB ở Việt nam.

Về mặt pháp lý tập đoàn liên kết với các công ty con bằng cách nắm vốn hoặc lập các quan hệ hợp đồng như liên doanh, cấp phép nhãn hiệu, chuyển giao công nghệ. Tập đoàn được hình thành là do một công ty phát triển và mở rộng mà thành. HĐQT do công ty mẹ thành lập có quyền nhân danh công ty để quyết định mọi vấn đề liên quan đến việc xác định, thực hiện mục tiêu, nhiệm vụ và quyền lợi của công ty. Trong đó rất chú trọng tới quản lý đối với giai đoạn bắt đầu ra quyết định, kiểm soát quyết định hay phê duyệt và theo dõi việc ra quyết định. HĐQT có cơ cấu gồm thành viên trong nội bộ và các thành viên độc lập. Thành viên độc lập ở ngoài công ty hầu hết là những người đã, đang đảm nhiệm chức vụ chủ tịch HĐQT hoặc giám đốc công ty

khác, hiểu biết sâu rộng về các lĩnh vực pháp luật, quản trị kinh doanh và quản lý tài chính, khoa học công nghệ hoặc lĩnh vực có liên quan. Việc đưa các thành viên độc lập vào cơ cấu HĐQT nhằm đảm bảo tập đoàn có sự trợ giúp một cách khách quan từ chuyên gia trên nhiều lĩnh vực và để đảm bảo có sự kiểm soát từ bên ngoài, giảm thiểu rủi ro lạm dụng quyền của các thành viên trong nội bộ.

HĐQT thường thành lập một số ban do các thành viên HĐQT phụ trách bao gồm:

- Ủy Ban tài chính: Có nhiệm vụ hoạch định các mục tiêu, chỉ tiêu về tài chính dài hạn, trung hạn và các nguyên tắc, cơ chế quản lý tài chính chung cho toàn tập đoàn, thực hiện thẩm định các hợp đồng hoặc dự án đầu tư có qui mô lớn...

- Ủy Ban tổ chức: Đảm nhận các nhiệm vụ về nhân sự, tiền lương, tiền thưởng, chế độ và các chính sách liên quan đến tiền lương, thưởng, các chính sách liên quan đến tuyển dụng, đề bạt, khen thưởng, kỷ luật.

- Ủy Ban kiểm toán: Có nhiệm vụ thực hiện kiểm tra, giám sát hoạt động tài chính, thẩm tra các báo cáo tài chính nội bộ, giám sát việc thực hiện kiểm toán và trình tự kế toán, thực hiện các quyết định của HĐQT, thực hiện điều lệ và qui chế trong tập đoàn.

Đạo luật sarbannes Oxley ra đời năm 2002 và được chỉnh sửa năm 2004 có qui định các công ty phải lập báo cáo KSNB trong đó có những nội dung liên quan đến tình hình thực tế kiểm tra KSNB tại đơn vị .

Theo đó, hàng năm, Ban giám đốc phải gửi báo cáo về hệ thống kiểm soát nội bộ, trong đó: Cho biết trách nhiệm của Ban giám đốc về việc thiết lập, duy trì cơ cấu và thủ tục KSNB đầy đủ cho việc lập báo cáo tài chính. Đồng thời đánh giá về tính hữu hiệu của cơ cấu kiểm soát nội bộ vào cuối năm tài chính

Trong HĐQT quy định phải có Ủy ban Kiểm toán. Ủy ban Kiểm toán có quyền lựa chọn, chỉ định kiểm toán độc lập tiến hành kiểm toán Báo cáo tài chính của các tập đoàn, phụ trách về kế toán, kiểm toán và KSNB tại tập đoàn. Các thành viên trong Ủy ban Kiểm toán phải am hiểu về kế toán và quản lý tài chính, không tham gia việc điều hành để đảm bảo tính độc lập với các bộ phận khác trong tập đoàn. Thay mặt tập đoàn làm việc với kiểm toán độc lập về các vấn đề liên quan đến cuộc kiểm toán và báo cáo với HĐQT. Ngoài ra Ủy ban Kiểm toán còn có thẩm quyền ban hành, sửa đổi qui chế của KTNB, có trách nhiệm rà soát, đánh giá tính hiệu lực, hiệu quả của cơ cấu và thủ tục KSNB, thực hiện nhận diện và đánh giá rủi ro tài chính có thể xảy ra để có cách thức giám sát và kiểm soát những rủi ro đó.

Sự kiểm soát của các tập đoàn tại Mỹ tập trung vào ba lĩnh vực: Kiểm soát chi phí, kiểm soát vốn và kiểm soát vay nợ. Tập đoàn là sự kết hợp giữa các doanh nghiệp với nhau, tập đoàn đã áp dụng cơ cấu thẩm quyền trong mỗi doanh nghiệp mà luật doanh nghiệp tại Mỹ đã qui định để kiểm soát lẫn nhau. Người đại diện công ty mẹ họp hội đồng quản trị của công ty con, quyết định theo các qui định ở bản điều lệ của công ty con và theo tỷ lệ vốn mà công ty mẹ nắm giữ tại công ty con.

1.5.2. Kinh nghiệm tại Nhật Bản [47]

Tại Nhật Bản, "Luật doanh nghiệp" và "Luật công cụ và giao dịch tài chính" quy định hệ thống kiểm soát nội bộ.

Các quy định trong "Luật doanh nghiệp" có xu hướng hướng tới tất cả các cấp trong công ty, trong khi quy định trong "Luật công cụ và giao dịch tài chính" đang nghiêng nhiều hơn về phía chính xác của báo cáo tài chính. Mặc dù các hệ thống kiểm soát nội bộ bởi hai luật này quy định có nhiều sự khác biệt, bản chất của chúng là như nhau: hoàn thiện một cách toàn diện nội bộ hệ thống kiểm soát. Để bảo vệ các hoạt động bình thường của hệ thống kiểm

soát nội bộ, các quy định của pháp luật yêu cầu người lãnh đạo hành động tích cực hướng tới việc thiết lập một hệ thống kiểm soát nội bộ.

Mặc dù các quy định hệ thống kiểm soát nội bộ không được luật hóa tại Nhật Bản, nó tồn tại như một tiền lệ pháp lý hoặc trong các quy định của các công ty chứng khoán. Những điều được liệt kê sau đây khác biệt với quy định tại Việt Nam.

Thứ nhất: Thiết lập hệ thống KSNB không phải là yêu cầu bắt buộc ở các doanh nghiệp. Nhưng doanh nghiệp có thể sẽ bị phạt nếu không nộp báo cáo tài chính hoặc báo cáo KSNB sai sự thật.

Ở Nhật, có hai loại mô hình công ty: công ty có Hội đồng kiểm toán viên hoặc công ty có bộ phận kiểm soát nội bộ. Các công ty tự lựa chọn mô hình kiểm soát doanh nghiệp phù hợp với mình. Loại thứ nhất là mô hình kiểm soát doanh nghiệp truyền thống ở Nhật Bản, trong đó Hội đồng giám đốc và Hội đồng kiểm toán viên có quan hệ song song. Loại thứ hai là mô hình kiểm soát doanh nghiệp của Mỹ, trong đó công ty sẽ không có Hội đồng kiểm toán viên. Tuy nhiên, trong Ban giám đốc sẽ bao gồm cả bộ phận kiểm toán, bộ phận đề cử và bồi thường. Chức năng của bộ phận kiểm toán tương tự như Hội đồng kiểm toán viên kể trên. Hiện tại, có nhiều công ty Nhật theo mô hình Hội đồng kiểm toán hơn. Loại hình công ty chia thành nhiều bộ phận nhỏ khi chức năng giám sát và chức năng thực thi tách biệt. Các công ty với các ủy ban được xem như là hình thức công ty, nơi các chức năng giám sát và các chức năng điều hành được tách ra, do đó các nhà quản lý phải tuân thủ chặt chẽ luật. Nếu công ty không lập kiểm soát nội bộ, nó sẽ không bị phạt vì vi phạm “Luật công cụ và giao dịch tài chính”, nếu công ty không nộp báo cáo hoặc trình các báo cáo có nội dung sai sự thật sẽ bị phạt.

Thứ 2: Sự khác nhau trong nội dung của hệ thống KSNB tại Nhật Bản và Việt Nam.

Theo Luật doanh nghiệp Nhật Bản, hệ thống kiểm soát nội bộ được định nghĩa như sau: (1) để đảm bảo các nhiệm vụ của Giám đốc hoặc Giám đốc điều hành tuân thủ luật pháp và các quy định của hệ thống; (2) lưu giữ thông tin nhiệm vụ của hệ thống; (3) để quy định của quản lý rủi ro; (4) để đảm bảo nhiệm vụ đang được thực hiện có hiệu quả; (5) để đảm bảo rằng người lao động tuân thủ pháp luật và các quy định của hệ thống; (6) để đảm bảo sự phù hợp của các công ty của các nhóm doanh nghiệp, công ty được thành lập bởi các công ty chứng khoán, công ty mẹ, hoặc các công ty con. "Luật công cụ và giao dịch tài chính" có nội dung quan trọng cải thiện kiểm soát nội bộ của công ty con.

Pháp lệnh Thi hành Luật Doanh nghiệp quy định bốn nội dung của hệ thống kiểm soát nội bộ: (1) kiểm toán viên yêu cầu một trợ lý để giúp đỡ trong nhiệm vụ của mình; (2) trợ lý kiểm toán viên độc lập của Giám đốc; (3) Giám đốc hoặc nhân viên báo cáo với kiểm toán viên; (4) đảm bảo rằng các kiểm toán viên khác có thể giám sát hiệu quả. Hội đồng quản trị sẽ không xem xét việc thiết lập một trợ lý cho đến khi kiểm toán viên yêu cầu nó để hỗ trợ nhiệm vụ của mình. Chúng ta có thể thấy rằng trong các công ty lớn phổ biến thiết lập các trợ lý hỗ trợ cho hoạt động kiểm soát nội bộ tại đơn vị .

Thứ ba: Tại Nhật Bản, sử dụng cả kiểm toán của doanh nghiệp và kiểm toán ngoài để đánh giá báo cáo về hệ thống KSNB.

Sau khi các công ty lớn và công ty với các ủy ban quyết định các nội dung của hệ thống kiểm soát nội bộ, các nội dung được ghi trong báo cáo kinh doanh. Ủy ban kiểm toán viên hoặc kiểm toán xem xét các báo cáo kinh doanh và đánh giá trong báo cáo kiểm toán. Họ cần phải đánh giá tính hợp pháp kinh doanh và đánh giá hệ thống kiểm soát nội bộ cùng một lúc. Do đó, kiểm toán của đơn vị bao gồm cả một kiểm toán hợp pháp và kiểm toán hợp lệ. Tuy nhiên, theo "Luật Công ty", kiểm toán viên phải giám sát các vấn đề

kiểm soát nội bộ, và họ phải giám sát các quyết định kinh doanh trong một phạm vi nhất định

Thứ tư: Các công ty tại Nhật Bản phải nộp báo cáo tài chính cùng với báo cáo đánh giá về hệ thống KSNB hàng năm cho cơ quan quản lý.

Theo "Luật công cụ và giao dịch tài chính", các công ty niêm yết nộp báo cáo chứng khoán và nộp báo cáo tài chính cho bản thân và doanh nghiệp công ty sở hữu mỗi năm kinh doanh. Họ cũng phải nộp báo cáo đánh giá phù hợp với các quy định của Văn phòng Nội các để đảm bảo sự phù hợp của các thông tin. Các hệ thống đánh giá cần được định nghĩa là hệ thống báo cáo tài chính của công ty tuân thủ pháp luật. Báo cáo tài chính theo định nghĩa này là báo cáo tài chính và báo cáo bên ngoài liên quan đến các thông tin mà có tác động đáng kể đến độ tin cậy của các báo cáo này. Các nhà quản lý thiết lập một hệ thống kiểm soát nội bộ, sau đó tiến hành tự đánh giá và viết báo cáo kiểm soát nội bộ. Các công ty kế toán giám sát nó và đưa ra một báo cáo kiểm soát, kiểm toán nội bộ.

"Luật doanh nghiệp" và "Luật công cụ và giao dịch tài chính" cả hai đều có quy định về hệ thống kiểm soát nội bộ, nhưng có sự khác biệt giữa hai luật: (1) các luật cũ chủ yếu áp dụng cho các doanh nghiệp lớn, sau này luật áp dụng cho các công ty niêm yết; (2) quy định kiểm soát nội bộ trước đây bao gồm hầu hết các lĩnh vực, sau này chủ yếu là các lĩnh vực liên quan đến độ tin cậy của báo cáo tài chính; (3) kiểm soát nội bộ trước đây việc thành lập và chịu trách nhiệm chính là Ban giám đốc, sau này quy định trách nhiệm đối với quản lý công ty; (4) các luật quy định rằng hệ thống kiểm soát nội bộ cần được theo dõi bởi kế toán các công ty hoặc các ủy ban kiểm toán, sau đó, hệ thống kiểm soát nội bộ cần được theo dõi bởi kế toán các công ty; (5) Các luật cũ quy định các nội dung của kiểm soát nội bộ phải được ghi trong báo cáo kinh doanh và được đánh giá trong báo cáo kiểm toán được thực hiện bởi hội

đồng quản trị của kiểm toán viên hoặc ủy ban kiểm toán, sau này quy định nội dung của kiểm soát nội bộ phải được ghi trong báo cáo kiểm soát nội bộ và được đánh giá trong báo cáo kiểm toán nội bộ ; (6) các nội dung của hệ thống kiểm soát nội bộ trong các quy định cũ được quyết định bởi ban giám đốc và việc thiết lập hệ thống kiểm soát nội bộ là tùy ý, không cần phải đánh giá. Sau này, luật yêu cầu các nhà quản lý phải đánh giá hệ thống kiểm soát nội bộ; (7) cũng có những khác biệt về trách nhiệm hình sự như các quy định cũ sẽ phạt tiền hồ sơ sai, trong khi các quy định sau coi đó là một tội ác làm sai lệch hồ sơ. Các cá nhân có thể bị tù 5 năm, hoặc bị phạt tiền tối đa là 5 triệu yên. Pháp nhân sẽ bị phạt tiền ít hơn 500 triệu yên, và có thể xử phạt hình sự.

Như đã đề cập ở trên, mặc dù các hệ thống kiểm soát nội bộ theo quy định của hai luật có rất nhiều sự khác biệt, bản chất là như nhau. Các "Luật công cụ và giao dịch tài chính" tập trung vào việc đảm bảo độ tin cậy của báo cáo tài chính và để đảm bảo điều này, luật không chỉ quan tâm đến những vấn đề tài chính mà còn tập trung vào toàn bộ quá trình điều hành công ty, yêu cầu hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ đầy đủ. Bằng cách này, bản chất của kiểm soát nội bộ theo quy định tại "Luật công cụ và giao dịch tài chính" và "Luật doanh nghiệp" là như nhau

1.5.3. Kinh nghiệm tại Trung Quốc [47]

Trong năm 2006, Bộ Tài chính, giám sát tài sản và Ủy ban Quản trị Nhà nước, Ủy ban Chứng khoán Trung Quốc, Ủy ban điều tiết Bảo hiểm Trung Quốc, Ngân hàng Ủy ban điều tiết Trung Quốc, và Ủy ban Kiểm toán thành lập Ủy ban Tiêu chuẩn kiểm soát nội bộ quốc gia. Vào tháng Ba năm 2007, họ đã ban hành hướng dẫn cơ bản của kiểm soát nội bộ. Tháng Sáu năm 2008, Bộ Tài chính và bốn Bộ, ủy ban khác, ban hành "Định mức cơ bản của kiểm soát nội bộ ". Những chỉ tiêu đã được thực hiện giữa các công ty niêm yết trên ngày 01 tháng 7 năm 2009 để khuyến khích thực hiện trong các doanh nghiệp

vừa và nhỏ. Ngày 26 tháng 4 , 2010, Bộ Tài chính, Trung Quốc Ủy ban điều tiết chứng khoán, Ủy ban Kiểm toán, Trung Quốc tiết Ngân hàng Ủy ban, và Trung Quốc Ủy ban điều tiết bảo hiểm thành lập "Hướng dẫn cho nội bộ Kiểm soát Các công ty ", trong đó có:" Hướng dẫn áp dụng cho kiểm soát nội bộ của công ty" ban hành "Định mức cơ bản của KSNB" và "Hướng dẫn cho nội bộ kiểm soát của công ty" đánh dấu thành lập các kiểm soát nội bộ tại các công ty ở Trung Quốc.

Để cải thiện các thiết lập của hệ thống kiểm soát nội bộ công ty niêm yết, Bộ Tài chính thành lập một thời gian biểu cho việc kiểm soát nội bộ thực hiện Hệ thống kiểm soát nội bộ đầu tiên sẽ được thực hiện trong các công ty niêm yết tháng 1/2011 và mở rộng cho các công ty niêm yết trên thị trường chứng khoán Thượng Hải và Thâm Quyển chứng khoán trên 01 tháng 1 năm 2012. Dựa trên điều này, nó sẽ được thực hiện trong công ty một cách ngẫu nhiên. Trong khi đó, việc thực hiện doanh nghiệp lớn trước, doanh nghiệp vừa sẽ được khuyến khích

Theo Tiêu chuẩn cơ bản, kiểm soát nội bộ được thực hiện bởi giám đốc, kiểm toán viên, các nhà quản lý và nhân viên. Hệ thống kiểm soát nội bộ có năm mục tiêu: (1) đảm bảo rằng việc quản lý doanh nghiệp là hợp pháp phù hợp; (2) đảm bảo sự an toàn của tài sản doanh nghiệp; (3) đảm bảo rằng báo cáo tài chính và các thông tin có liên quan được chính xác và đầy đủ; (4) nâng cao hiệu quả và hiệu quả hoạt động; (5) thúc đẩy các doanh nghiệp để đạt được chiến lược phát triển. So với mục tiêu đặt ra trong báo cáo COSO, hệ thống này bao gồm cả lĩnh vực "an toàn tài sản".

- Phạm vi áp dụng cho các công ty:

"Tiêu chuẩn cơ bản" ở Trung Quốc được áp dụng cho các công ty niêm yết và các doanh nghiệp lớn và vừa.

- Nghĩa vụ thiết lập một hệ thống kiểm soát nội bộ:

Ở Trung Quốc, "Tiêu chuẩn cơ bản" quy định của ban giám đốc có nghĩa vụ phải thiết lập một hệ thống kiểm soát nội bộ.

- Yêu cầu về đánh giá hệ thống kiểm soát nội bộ:

Theo "Tiêu chuẩn cơ bản" quy định", hội đồng quản trị của kiểm toán viên cần giám sát việc ban giám đốc để thiết lập và thực hiện kiểm soát nội bộ và quy định rằng, "các doanh nghiệp nên thành lập một ủy ban kiểm toán dưới ban giám đốc để xem xét kiểm soát nội bộ và giám sát việc thực hiện và tự đánh giá". Chúng ta có thể thấy hội đồng quản trị của kiểm toán viên và các ủy ban kiểm toán, giám sát hệ thống kiểm soát nội bộ. Do đó, việc phân bổ quyền lực giữa chúng là một vấn đề đáng cân nhắc.

"Đánh giá của kiểm soát nội bộ hướng dẫn" yêu cầu báo cáo đánh giá nội bộ được viết hàng năm. Hội đồng quản trị hoặc kiểm toán Ủy ban tiến hành đánh giá, trong khi hội đồng quản trị của kiểm toán viên giám sát. "Hội đồng kiểm toán viên phải viết báo cáo kiểm toán một cách kịp thời sau khi kiểm tra việc kinh doanh", do đó kiểm toán viên trong các doanh nghiệp nhà nước có thể viết đánh giá về hiệu quả của kiểm soát nội bộ. Mặc dù các báo cáo này chỉ có 62% công ty tiết lộ.

- Kiểm toán viên xác minh và báo cáo tự đánh giá của Công ty

Về tình hình giám sát nội bộ, doanh nghiệp chuẩn bị một bản tự đánh giá hiệu quả của kiểm soát nội bộ thường xuyên và báo cáo kết quả tự đánh giá. Ban giám đốc sẽ phải công bố các báo cáo kiểm soát hàng năm. Căn cứ theo các quy định, công ty kiểm toán kiểm tra và đánh giá các báo cáo tự đánh giá kiểm soát nội bộ của doanh nghiệp. Đối với các công ty đã niêm yết trên sàn giao dịch phải nộp báo cáo tự đánh giá kiểm soát nội bộ và đánh giá thực hiện trong vòng bốn tháng sau khi kết thúc mỗi năm tài chính, và công bố cùng với Báo cáo tài chính hàng năm.

Tại Việt Nam, các công ty vừa và nhỏ chiếm 97%, vai trò của KSNB chưa thực sự được đánh giá toàn diện và đầy đủ. So với các nước khác, kiểm soát nội bộ tại Việt Nam có những khác biệt cơ bản:

Thứ nhất: việc thành lập Ban kiểm soát nội bộ là bắt buộc đối với các Tổng công ty lớn mà Nhà nước quản lý. Điều này khác với Nhật Bản và Mỹ, việc thành lập Ban kiểm soát có thể có hoặc không nhưng yêu cầu người quản lý phải thực hiện báo cáo kiểm soát nội bộ được đánh giá bởi kiểm toán.

Thứ hai: trên thực tế, các ban kiểm soát thành lập thường được yêu cầu không tiết lộ kết quả giám sát khi chưa được hội đồng thành viên cho phép, tham dự các cuộc họp theo các văn bản quy định nội bộ của công ty. Đó có thể là lý do ban KSNB tại các doanh nghiệp hiện nay không có các báo cáo giám sát độc lập hàng năm.

Thứ ba: Mặc dù Ban kiểm soát nội bộ được thành lập như là một yêu cầu bắt buộc nhưng không có chế tài việc bắt buộc nộp báo cáo giám sát hàng năm.

Thứ năm : Tại Việt Nam khác với Nhật Bản chưa có quy định bắt buộc nhà quản lý phải hành động để có hệ thống kiểm soát nội bộ hữu hiệu.

Việc đánh giá hệ thống kiểm soát nội bộ chưa được doanh nghiệp coi trọng. Chỉ được kiểm toán đánh giá như là một phần của quá trình kiểm toán doanh nghiệp mà không phải là yêu cầu bắt buộc của người quản lý doanh nghiệp.

Thứ sáu: các quy định về KSNB của doanh nghiệp chưa rõ nên các doanh nghiệp xây dựng hệ thống KSNB theo quan điểm riêng, và chưa đánh giá hết tầm quan trọng của hệ thống KSNB trong các doanh nghiệp. Việc này làm giảm đi tính hữu hiệu của hệ thống KSNB. Kể cả đối với các doanh nghiệp đã được niêm yết trên sàn giao dịch chứng khoán nơi mà mọi thông tin đều phải được kiểm duyệt và minh bạch .

Các doanh nghiệp tại Việt Nam phần lớn là doanh nghiệp vừa và nhỏ

nên việc xây dựng hệ thống KSNB đòi hỏi nhiều chi phí và nhân lực là rất tốn kém. Tuy nhiên việc xây dựng KSNB tại các doanh nghiệp lớn, Tổng công ty đặc biệt là các doanh nghiệp Nhà nước là rất cần thiết. Bởi vì tại các doanh nghiệp, Tổng công ty lớn quản lý nhiều công ty con, công ty liên kết, số lượng lao động lớn, quản lý cấp cao không thể kiểm soát hết chi tiết quá trình kinh doanh và việc tuân thủ các quy trình đó trong đơn vị của mình và ngược lại nguyện vọng, mong muốn và các phản hồi của người lao động cũng khó có thể đến được với người quản lý cấp cao. Do đó vai trò của kiểm soát nội bộ càng trở nên quan trọng. Bởi vì đó chính là sự liên kết cũng như cách thức kiểm soát hiệu quả nhất mà các đơn vị, Tổng công ty lớn cần phải có. Tuy nhiên, việc xây dựng hệ thống KSNB ở Việt Nam còn nhiều hạn chế. Ngay cả các đơn vị đã có ý thức để xây dựng hệ thống KSNB thì kiểm soát nội bộ chưa thực sự phát huy được vai trò của mình.

Kết luận chương 1

Trong chương này trên cơ sở tài liệu nghiên cứu và thu thập được, tác giả đã làm rõ khái niệm về KSNB và hệ thống KSNB. Hệ thống kiểm soát nội bộ là hệ thống kiểm soát các hoạt động của doanh nghiệp đồng thời cũng kiểm soát tuân thủ trong quản lý của các nhà quản trị. Nó vừa đồng thời kiểm soát cấp dưới và kiểm soát cả chính nhà quản trị với mục tiêu bảo vệ nguồn lực của đơn vị, tránh rủi ro có thể xảy ra và hướng doanh nghiệp theo mục tiêu đã định. Trên cơ sở đó tác giả đã đưa ra khái niệm về hệ thống kiểm soát nội bộ.

Trên thực tế, vai trò của KSNB tại các doanh nghiệp Việt Nam thường chưa được quan tâm đúng mức. Doanh nghiệp phần lớn chỉ lo giải quyết những sự việc đã xảy ra mà không có biện pháp phòng ngừa thích hợp. Các Ban KSNB hiện nay được lập như là một yêu cầu bắt buộc cần có trong các đơn vị, Tổng công ty, doanh nghiệp TNHH MTV nhưng chưa khai thác hết vai trò, chức năng của của nó. Người ta thường thường nhầm lẫn hệ

thống KSNB và ISO hay bộ phận kiểm toán, chức năng của KSNB cũng được đưa vào chức năng của ISO để kiểm soát rủi ro. Về cơ bản chúng đều là công cụ để kiểm soát trong quản lý. Tuy nhiên Kiểm soát nội bộ là nội dung bao trùm trong mọi lĩnh vực hoạt động kiểm soát, phương tiện kỹ thuật phục vụ kiểm soát và cả con người.

Bên cạnh đó tác giả cũng làm rõ các bộ phận của hệ thống KSNB theo Báo cáo mới nhất của COSO năm 2013 cùng với 17 nguyên tắc xây dựng hệ thống KSNB. Đây là báo cáo về hệ thống KSNB được thừa nhận và sử dụng rộng rãi trên thế giới hiện nay. Trên cơ sở này, tác giả đưa ra phương pháp để đánh giá hệ thống KSNB tại Việt Nam. Đó là hệ thống các chỉ tiêu về cơ cấu tổ chức, quy trình KSNB, sự hỗ trợ của công nghệ để hoạt động kiểm soát đạt được hiệu quả, chỉ tiêu đánh giá nguồn nhân lực giúp hoạt động KSNB thành công và cuối cùng là một số chỉ tiêu về tài chính.

Ngoài ra để đánh giá tổng quát các bộ phận của hệ thống KSNB tại đơn vị, tác giả sử dụng đánh giá theo bảng hỏi theo form mẫu của COSO 2013. Phần cuối chương, tác giả đưa ra kinh nghiệm xây dựng hệ thống KSNB tại một số quốc gia như Mỹ, Nhật Bản, Trung Quốc. Đây là các quốc gia có hệ thống luật pháp về KSNB tương đối hoàn thiện. Để xây dựng hệ thống KSNB cho các doanh nghiệp thì việc đầu tiên là xây dựng hệ thống luật hoàn chỉnh. Kinh nghiệm tại các quốc gia về xây dựng hệ thống KSNB cho thấy những yếu tố cần được xem xét khi áp dụng tại Việt Nam.

Trên cơ sở lý thuyết đã được nghiên cứu ở chương 1 cùng với phương pháp và cách đánh giá về hệ thống KSNB tại các doanh nghiệp theo Báo cáo của COSO 2013, tác giả áp dụng để đánh giá hệ thống KSNB đối với Tổng công ty Hàng Hải Việt Nam (Vinalines).

CHƯƠNG 2 ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ TẠI TỔNG CÔNG TY HÀNG HẢI VIỆT NAM

2.1. Đặc điểm hoạt động và tổ chức quản lý ảnh hưởng đến thiết kế và vận hành hệ thống KSNB tại Tổng công ty Hàng Hải Việt Nam

2.1. 1. Giới thiệu Tổng công ty hàng hải VN

Tổng Công ty Hàng hải Việt Nam (Vinalines)

Địa chỉ: Tòa nhà Ocean Park, số 1 Đào Duy Anh, Đống Đa, Hà Nội

Điện thoại: (84-4) 3. 5770825 ~ 29

Fax: (84-4) 3.5770850

Email: vn1@vinalines.com.vn

Website: <http://www.vinalines.com.vn>

Tổng Công ty Hàng hải Việt Nam được thành lập theo Quyết định 250/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ ngày 29/4/1995, Vinalines lúc đầu gồm 22 công ty nhà nước, 2 công ty cổ phần và 9 công ty liên doanh, sở hữu 49 tàu với tổng trọng tải là 396.696 DWT và có 18.456 lao động.

Ngày 29/4/1995, Tổng công ty Hàng hải Việt Nam được thành lập theo Quyết định số 250/TTg của Thủ tướng Chính phủ, trên cơ sở sắp xếp lại một số doanh nghiệp vận tải biển, bốc xếp và dịch vụ hàng hải do Cục Hàng hải Việt Nam và Bộ Giao thông vận tải quản lý. Hoạt động theo điều lệ về tổ chức và hoạt động của Tổng công ty Hàng hải Việt Nam do Chính phủ phê chuẩn tại Nghị định số 79/CP ngày 22/11/1995.

Ngày 29/9/2006, Thủ tướng Chính phủ có Quyết định số 216/2006/QĐ-TTg về việc phê duyệt Đề án chuyển Tổng công ty Hàng hải Việt Nam sang tổ chức và hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con và Quyết định số 217/2006/QĐ-TTg thành lập Công ty mẹ - Tổng công ty Hàng hải Việt Nam.

Ngày 25/6/2010, Thủ tướng Chính phủ có Quyết định số 985/QĐ-TTg về việc chuyển Công ty mẹ - Tổng công ty Hàng hải Việt Nam thành công ty

trách nhiệm hữu hạn một thành viên do Nhà nước làm chủ sở hữu. Hiện nay, Tổng công ty Hàng hải Việt Nam đang được tổ chức và hoạt động theo Điều lệ đã được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt kèm theo Quyết định số 476/QĐ-TTg ngày 31/3/2011.

Ngày 20/6/2018, tại Quyết định số 751/QĐ-TTg, Thủ tướng Chính phủ đã phê duyệt phương án cổ phần hóa công ty mẹ – Tổng công ty Hàng hải Việt Nam. Theo Quyết định này, hình thức cổ phần hóa công ty mẹ – Tổng công ty Hàng hải Việt Nam là kết hợp vừa bán bớt một phần vốn nhà nước hiện có tại doanh nghiệp, vừa phát hành thêm cổ phiếu để tăng vốn điều lệ. Sau khi cổ phần hóa, công ty mẹ – Tổng công ty Hàng hải Việt Nam sẽ có vốn điều lệ 14.046,058 tỷ đồng, bao gồm giá trị vốn nhà nước là 11.946,058 tỷ đồng. Cơ cấu vốn điều lệ và cơ cấu cổ phần phát hành lần đầu tại công ty mẹ – Tổng công ty Hàng hải Việt Nam là Nhà nước nắm 65% vốn điều lệ; bán cho nhà đầu tư chiến lược 14,8% vốn điều lệ; bán ưu đãi cho cán bộ, công nhân viên và tổ chức công đoàn 2% vốn điều lệ.

Cũng tại Quyết định này Thủ tướng Chính phủ đã giao Bộ Giao thông vận tải chỉ đạo Tổng công ty Hàng hải Việt Nam tổ chức, triển khai bán cổ phần ra công chúng, lựa chọn nhà đầu tư chiến lược, xử lý các vấn đề liên quan đến người lao động và một số nội dung khác.

Tổng công ty Hàng hải Việt Nam đã tiến hành IPO trong tháng 9/2018.

2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ chủ yếu

Tổng Công ty thực hiện nhiệm vụ chủ yếu như sau:

Ngành, nghề kinh doanh chính:

- Kinh doanh vận tải đường biển, đường thủy, đường bộ, đa phương thức;
- Khai thác cảng biển, cảng sông;

- Kinh doanh kho, bãi, dịch vụ logistics; đại lý môi giới cung ứng dịch vụ hàng hải; cung ứng tàu biển; dịch vụ lai dắt tàu biển, tàu sông, đưa đón thuyền viên và các dịch vụ hỗ trợ hoạt động đường thủy.

Ngành, nghề kinh doanh có liên quan đến ngành, nghề kinh doanh chính:

- Sửa chữa phương tiện vận tải biển; sản xuất, mua bán, cho thuê phương tiện và thiết bị vận tải, bốc xếp chuyên ngành;

- Xuất khẩu lao động và cung ứng lao động hàng hải cho các tổ chức trong và ngoài nước;

- Xuất khẩu phương tiện, thiết bị, nguyên, nhiên vật liệu chuyên ngành hàng hải; cung ứng vật tư, nhiên liệu, thực phẩm, nước ngọt;

Ngành, nghề kinh doanh khác: Do Bộ trưởng Bộ Giao thông vận tải quyết định.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức của Tổng công ty Hàng hải Việt Nam

Hiện nay, Tổng công ty Hàng hải Việt Nam đang được tổ chức và hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con theo Điều lệ tổ chức và hoạt động đã được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt tại Quyết định số 184/2013/QĐ-TTg ngày 15/11/2013.

Công ty mẹ – Tổng công ty Hàng hải Việt Nam là công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do Nhà nước là chủ sở hữu theo Quyết định số 985/QĐ – TTg ngày 25/06/2010 của Thủ tướng Chính phủ, được tổ chức và hoạt động theo luật doanh nghiệp. Hiện tại Công ty mẹ – Tổng công ty Hàng hải Việt Nam có 06 đơn vị hạch toán phụ thuộc.

Cơ cấu tổ chức quản lý, giám sát, điều hành của Công ty mẹ – Tổng công ty Hàng hải Việt Nam gồm: Hội đồng thành viên, Ban Kiểm soát nội bộ, Tổng giám đốc, các Phó tổng giám đốc, Kế toán trưởng và bộ máy giúp việc.

Hiện nay, Công ty mẹ – Tổng công ty Hàng hải Việt Nam có 34 công ty con (Công ty mẹ sở hữu trên 50% vốn điều lệ), 20 công ty liên kết (Công ty

mẹ sở hữu từ 20% đến 50% vốn điều lệ) và 15 doanh nghiệp đầu tư dài hạn (Công ty mẹ sở hữu dưới 20% vốn điều lệ).

2.1.4. Vốn điều lệ

Vốn điều lệ của Công ty mẹ - Tổng công ty Hàng hải Việt Nam được phê duyệt tại Điều lệ tổ chức và hoạt động ban hành kèm theo Quyết định số 476/QĐ-TTg ngày 31/3/2011 của Thủ tướng Chính phủ là 8.087 tỷ đồng.

Mới đây, Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Phương án cổ phần hoá Công ty mẹ - Tổng công ty Hàng hải Việt Nam. Theo đó, hình thức cổ phần hoá Công ty mẹ - Tổng công ty Hàng hải Việt Nam là kết hợp vừa bán bớt một phần vốn nhà nước vừa phát hành thêm cổ phiếu để tăng vốn điều lệ. Vốn điều lệ của Tổng công ty Hàng hải Việt Nam là hơn 14.046 tỷ đồng.

2.1.5. Các công ty thành viên của Tổng công ty Hàng hải Việt Nam

Hiện nay, Công ty mẹ - Tổng công ty Hàng hải Việt Nam có 34 công ty con (Công ty mẹ sở hữu trên 50% vốn điều lệ), 20 công ty liên kết (Công ty mẹ sở hữu từ 20% đến 50% vốn điều lệ) và 15 doanh nghiệp đầu tư dài hạn (Công ty mẹ sở hữu dưới 20% vốn điều lệ).

Tổng công ty đã rà soát và đang tiến hành tái cơ cấu toàn bộ các mặt công tác để tập trung vào 3 lĩnh vực chính là vận tải biển, khai thác cảng biển và dịch vụ hàng hải.

Khối vận tải biển gồm có: Công ty mẹ; 09 công ty con; 04 công ty liên kết và doanh nghiệp đầu tư dài hạn.

Để đáp ứng nhu cầu vận tải bằng đường biển, Vinalines đang ưu tiên phát triển đội tàu container và đội tàu chở dầu sản phẩm cỡ vừa, đồng thời, Vinalines sẽ tiếp tục nghiên cứu đầu tư thêm các tàu hàng khô.

Khối cảng biển gồm có: Công ty mẹ; 13 công ty con; 05 công ty liên kết và doanh nghiệp đầu tư dài hạn.

Tổng công ty Hàng hải Việt Nam hiện có 18 doanh nghiệp khai thác cảng trực thuộc trải dài từ Bắc vào Nam, gồm 99 cầu tàu, có tổng chiều dài hơn 16.000m cầu.

Khối dịch vụ hàng hải gồm có: 30 doanh nghiệp thành viên hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực dịch vụ hàng hải; bao gồm 04 công ty hạch toán phụ thuộc, 10 công ty con và 16 công ty liên kết có vốn góp của Tổng công ty.

Các doanh nghiệp dịch vụ hàng hải hiện cung cấp nhiều loại hình dịch vụ đa dạng trong ngành logistics: kinh doanh kho bãi, dịch vụ giao nhận, đại lý vận tải, đại lý tàu biển, môi giới hàng hải, thông quan, sửa chữa tàu biển, cung ứng thuyền viên, kinh doanh xăng dầu, hệ thống mạng lưới các ICD, ... cũng như cung cấp các dịch vụ vận tải đa phương thức, chuỗi cung ứng (supply chain) và phân phối hàng hóa (distribution).

2.1.6. Đánh giá tình hình hoạt động SXKD giai đoạn 2007 -2017

2.1.6.1. Hoạt động kinh doanh vận tải biển

Vào thời kỳ đỉnh cao đội tàu của Vinalines có 149 chiếc, tổng trọng tải hơn 2,5 triệu tấn, tuổi tàu bình quân khoảng hơn 16 tuổi. Đội tàu của Vinalines chủ yếu là tàu hàng rời (chiếm khoảng 80% trọng tải), tàu container có tỷ lệ rất thấp (chiếm khoảng hơn 6% trọng tải), còn lại là tàu dầu sản phẩm (chiếm hơn 13% trọng tải).

Trong hai năm gần đây, Vinalines tiếp tục thực hiện bán thanh lý những tàu già, tàu hoạt động không hiệu quả.

Tính đến hết năm 2017, đội tàu của Vinalines đã giảm hơn 1/3 số lượng tàu, giảm hơn 1 triệu tấn trọng tải so với thời điểm trước tái cơ cấu, trong đó riêng trong năm 2017 đã thanh lý 8 tàu tổng trọng tải hơn 220.000 tấn.

Tính đến ngày 31/12 /2017, Tổng công ty Hàng hải Việt Nam quản lý đội tàu vận tải biển 90 chiếc với tổng trọng tải 1.871 triệu DWT . Trong đó tàu hàng khô, tàu hàng rời là 50 chiếc, chiếm tỷ trọng 75% tổng trọng tải đội tàu, tàu Cont có 12 chiếc, chiếm tỷ trọng 8% tổng trọng tải, tàu dầu 6 chiếc, chiếm 17% tổng trọng tải. Tuổi tàu bình quân 14 tuổi.

Tổng trọng tải đội tàu Tổng công ty chiếm khoảng 26% tổng trọng tải đội tàu quốc gia (7.5triệu DWT). Sản lượng vận tải đội tàu Tổng công ty chiếm gần 20% sản lượng vận tải đội tàu biển Việt Nam.

Bảng 2.1 Cơ cấu đội tàu của Tổng công ty Hàng hải Việt Nam theo độ tuổi

Năm	0-9 tuổi		10-14 tuổi		15-19 tuổi		20-29 tuổi		≥ 30 tuổi		Tổng	
	SL	Tỉ lệ % DWT	SL	Tỉ lệ % DWT	SL	Tỉ lệ % DWT	SL	Tỉ lệ % DWT	SL	Tỉ lệ % DWT	SL	DWT
2007	25	19.61	31	38,29	11	15,85	30	20,01	10	6,24	108	1.252.665
2008	35	22.93	35	32,14	16	17,46	35	20,22	13	6,98	134	2.055.395
2009	42	25.46	37	29,75	18	15,56	36	21,14	12	8,09	145	2.507.425
2010	43	26.97	38	28,18	19	15,77	37	21,53	12	7,52	149	2.695.356
2011	45	31.48	38	26,68	20	14,77	35	20,62	10	6,44	148	2.959.209
2012	44	31.79	32	25,39	26	21,70	25	14,31	6	6,81	133	2.774.695
2013	41	32.48	23	18,95	35	32,78	21	10,67	4	5,11	125	2.522.962
2014	41	37.14	17	15,00	38	35,01	20	11,73	3	1,11	119	2.374.063
2015	33	30.47	20	18,22	34	31,64	22	18,90	2	0,77	111	2.277.147
2016	25	26.08	22	20,68	32	32,57	19	20,09	1	0,58	99	2.128.711
2017	25	26.08	22	20,68	27	26,89	16	17,86	0	0	90	1.871.000

(Nguồn: Báo cáo tổng kết -Vinalines)

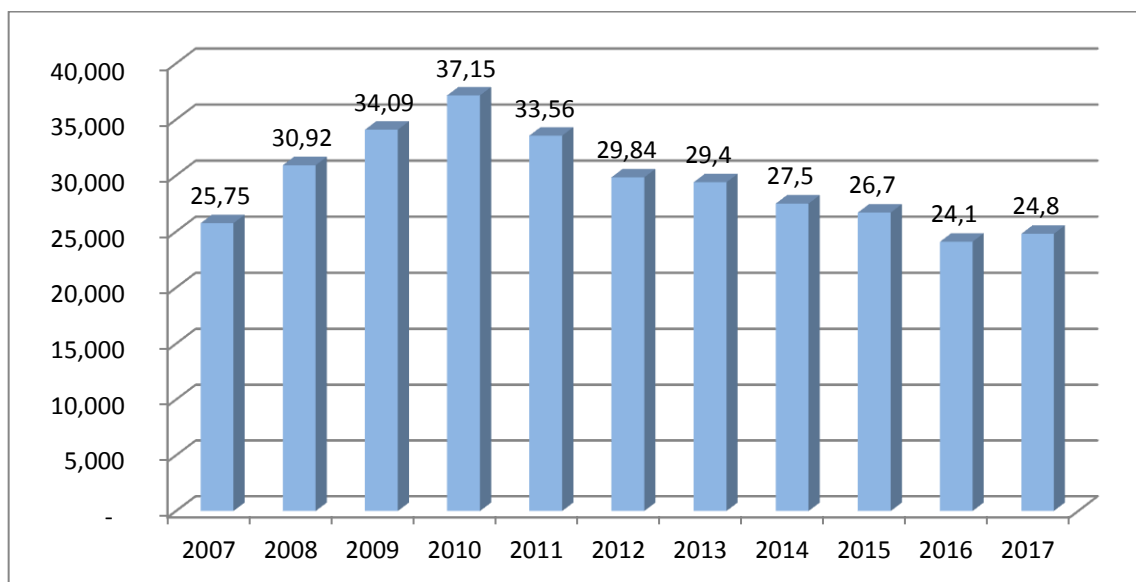
Tuy tình hình kinh doanh vận tải biển đã có cải thiện, song toàn đội tàu các loại của Tổng công ty có 90 chiếc phần lớn là khá cũ, trong đó có 49% số tàu trên 15 tuổi và 21% số tàu trên 20 tuổi, làm giảm hiệu quả khai thác. Đội

tàu chủ yếu là dùng chở thuê cho nước ngoài, tỷ trọng chở thuê cao, hiệu quả cải thiện, song không lớn.

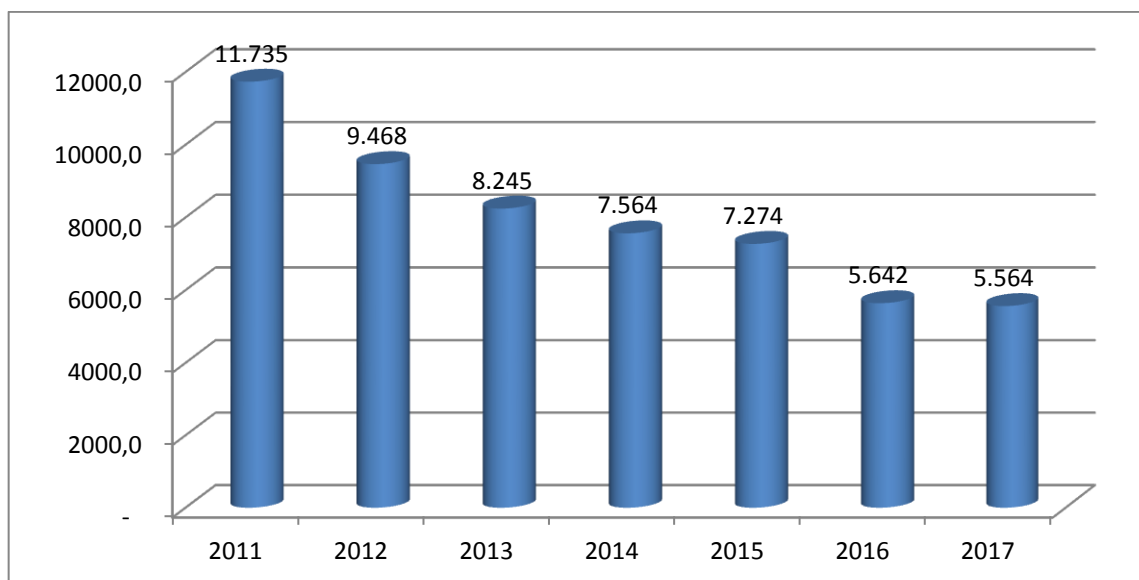
Bảng 2.2. Sản lượng hàng hóa vận tải

Năm	Sản lượng (Tr.T)
2007	25,75
2008	30,92
2009	34,09
2010	37,15
2011	33,56
2012	29,84
2013	29,4
2014	27,5
2015	26,7
2016	24,1
2017	24,8

(Nguồn: Báo cáo kết quả kinh doanh Vinalines)



Hình 2.1: Đồ thị sản lượng hàng hóa vận tải (Tr.t)



Hình 2.2. Đồ thị doanh thu vận tải biển (Tỷ.đồng)

(Nguồn: Báo cáo kết quả kinh doanh của Vinalines)

Hoạt động kinh doanh vận tải biển là lĩnh vực khó khăn nhất trong ba lĩnh vực kinh doanh chính của Tổng công ty Hàng hải Việt Nam do giá cước vận tải và cho thuê tàu giảm trên cả 03 thị trường tàu hàng khô, tàu container và tàu dầu từ năm 2009 đến nay. Sự mất cân đối cung cầu về đội tàu biển tạo ra sự cạnh tranh gay gắt giữa các hãng tàu, sự giảm sút hàng hóa dẫn đến giá cước vận tải trên các thị trường đều giảm sâu và ở mức rất thấp.

Bên cạnh đó là sự gia tăng chi phí tài chính, áp lực trả lãi vay rất lớn khiến các doanh nghiệp phải tái cơ cấu lại hoạt động của đội tàu. Vay nợ chiếm tỷ trọng lớn trong cơ cấu nguồn vốn của các công ty vận tải biển. Với cơ cấu nguồn vốn như vậy cùng với các dấu hiệu bất ổn kinh tế vĩ mô như: tỷ lệ lạm phát cao, lãi suất vay vốn và tỷ giá ngoại tệ tăng (tính trung bình, lãi suất vay ngoại tệ trong nước cao hơn nước ngoài từ 3 - 5%/năm), kinh doanh luôn tiềm ẩn mức độ rủi ro cao. Do vậy, bất kỳ một sự sụt giảm nhỏ nào của doanh thu hay lợi nhuận cũng làm ảnh hưởng đến cân bằng tài chính của doanh nghiệp. Thực tế, với giá cước vận tải và cho thuê tàu giảm 70 - 80% so với năm 2008, các doanh nghiệp vận tải biển của Tổng công ty Hàng hải Việt

Nam đang và sẽ đứng trước khó khăn là thiếu hụt nguồn trả nợ, tạo nên áp lực trả nợ gốc và lãi vay đến hạn rất lớn. Bên cạnh đó, do áp lực về vốn lưu động nên các công ty vận tải biển phải áp dụng phương thức cho thuê tàu định hạn để duy trì hoạt động và tình trạng kỹ thuật của tàu, bù đắp chi phí đầu tư và khấu hao cũng như ổn định thu nhập và việc làm cho người lao động.

Dự báo trong thời gian tới, tình hình thị trường vận tải biển chưa thấy có dấu hiệu phục hồi, khối kinh doanh vận tải biển khó có thể cân đối được tình hình tài chính và tiếp tục gặp khó khăn trong việc thanh toán các khoản nợ đến hạn. Bên cạnh đó giá xăng dầu, lãi vay tăng cao, khan hiếm lượng hàng chuyên chở, thời gian đỗ bến kéo dài, điều này đã phát sinh nhiều chi phí: phí cầu cảng, trả lãi ngân hàng, nhiên liệu, vật tư sửa chữa ...

Đa số doanh nghiệp vận tải biển thuộc Vinalines sẽ phải đối mặt với nhiều khó khăn trong hoạt động kinh doanh, không ít phương tiện chỉ vận tải hàng một chiều hoặc chạy “rỗng”; nhiều tuyến phải đỗ dài ngày do thiếu hàng chuyên chở. Tình trạng mất vốn chủ sở hữu, lỗ kéo dài của các doanh nghiệp vận tải biển làm cho việc huy động vốn bằng cổ phiếu, trái phiếu hoặc vay ngân hàng không thể thực hiện được.

2.1.6.2. Hoạt động kinh doanh khai thác cảng biển

Trong những năm qua, các cảng biển do Tổng công ty Hàng hải Việt Nam đầu tư, quản lý và khai thác theo đúng quy hoạch.

Vinalines hiện có vốn góp tại 15 doanh nghiệp khai thác cảng biển và 01 cảng sông trải dài trên khắp cả nước với 80 cầu cảng có tổng chiều dài hơn 13.428m, chiếm 23,53% tổng số cầu cảng và 30,37% tổng số chiều dài cầu cảng của cả nước. Các cảng biển do Vinalines nắm giữ đều có vị trí đặc biệt quan trọng trong lưu thông hàng hóa, phát triển kinh tế trong khu vực:

– Khu vực phía Bắc: Có 05 doanh nghiệp. Các doanh nghiệp cảng này quản lý, khai thác 28 cầu bến có tổng chiều dài 4.220m, có khả năng tiếp nhận

tàu lớn nhất là 50.000 DWT. Bao gồm: Cảng Hải Phòng, Cảng CICT (cảng liên doanh giữa CTCP Đầu tư Cảng Cái Lân – công ty con của Vinalines và Carrix/SSA – Hoa Kỳ, Cảng Transvina, Cảng Vinalines Đình Vũ (đang xây dựng), Cảng Khuyến Lương (cảng sông).

– Khu vực miền Trung: Có 03 doanh nghiệp. Các doanh nghiệp này quản lý, khai thác 13 cầu bến có tổng chiều dài khoảng 2.595 m, có khả năng tiếp nhận tàu lớn nhất là 40.000 DWT. Bao gồm: Cảng Nghệ Tĩnh, Cảng Đà Nẵng, Cảng Cam Ranh.

– Khu vực TP Hồ Chí Minh và Cái Mép – Thị Vải: Có 04 doanh nghiệp. Các doanh nghiệp này quản lý, khai thác 34 cầu bến với tổng chiều dài 5.744m, có khả năng tiếp nhận tàu lớn nhất là 120.000 DWT. Bao gồm: Cảng Sài Gòn, Cảng SP-PSA (cảng liên doanh giữa Vinalines, Cảng Sài Gòn và PSA – Singapore), Cảng CMIT (cảng liên doanh giữa Vinalines, Cảng Sài Gòn và APMT – Đan Mạch), Cảng SSIT (cảng liên doanh giữa Vinalines, Cảng Sài Gòn và Carrix/SSA – Hoa Kỳ).

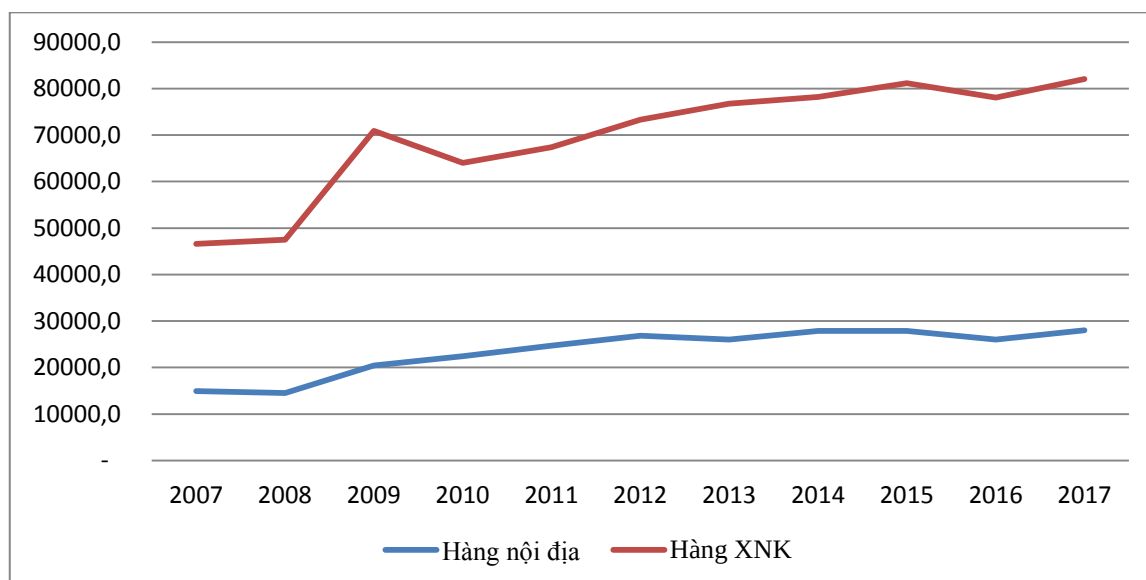
– Khu vực Tây Nam Bộ: Có 03 doanh nghiệp. Các doanh nghiệp này quản lý, khai thác 05 bến với tổng chiều dài 769m, có khả năng tiếp nhận tàu lớn nhất là 20.000 DWT. Bao gồm: Cảng Cần Thơ, Cảng Năm Căn, Cảng Hậu Giang (đang xây dựng).

Các cảng của Vinalines được đầu tư trang thiết bị đồng bộ, hiện đại, đảm bảo phục vụ khách hàng theo các chuẩn mực và thông lệ quốc tế. Hệ thống cảng container được quản lý, khai thác bởi những công ty liên doanh giữa Vinalines với những đối tác là các hãng tàu, các công ty khai thác cảng lớn trên thế giới.

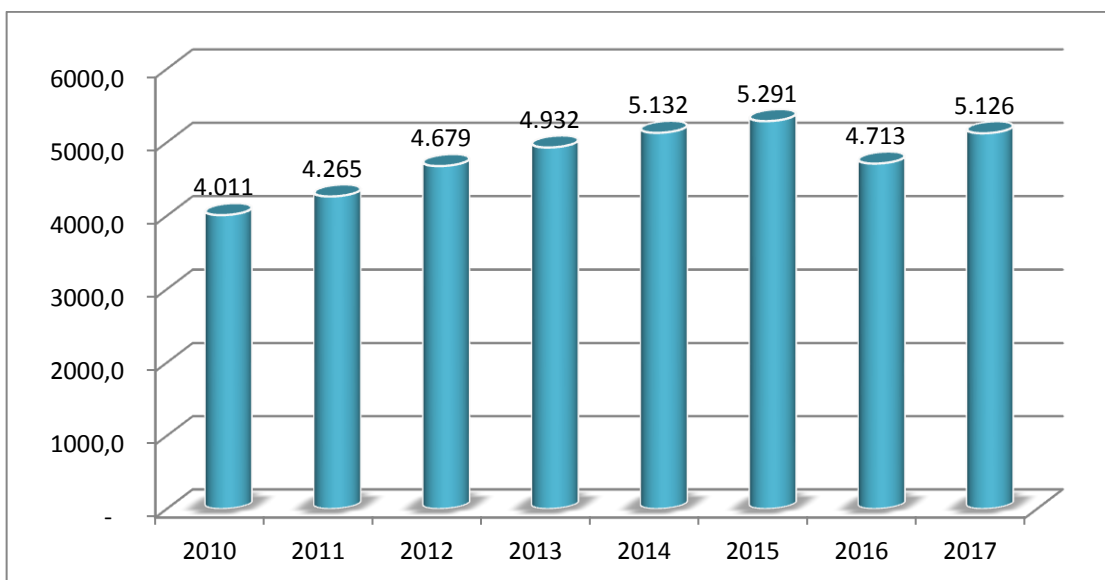
Bảng 2.3 Sản lượng hàng hóa thông qua các cảng Vinalines (Tr.T)

Năm	Hàng nội địa	Hàng XNK
2007	14.947	31.644
2008	14.500	33.000
2009	20.448	50.445
2010	22.400	41.600
2011	24.735	42.650
2012	26.852	46.445
2013	26.047	50.706
2014	27.905	50.263
2015	27.876	53.308
2016	26.023	52.022
2017	28.023	54.022

(Nguồn: Báo cáo tổng kết của Vinalines)



Hình 2.3: Đồ thị sản lượng hàng thông qua cảng (Tr.T)



Hình 2.4 Đồ thị doanh thu cảng (tỷ đồng)

(Nguồn: Báo cáo tổng kết của Vinalines)

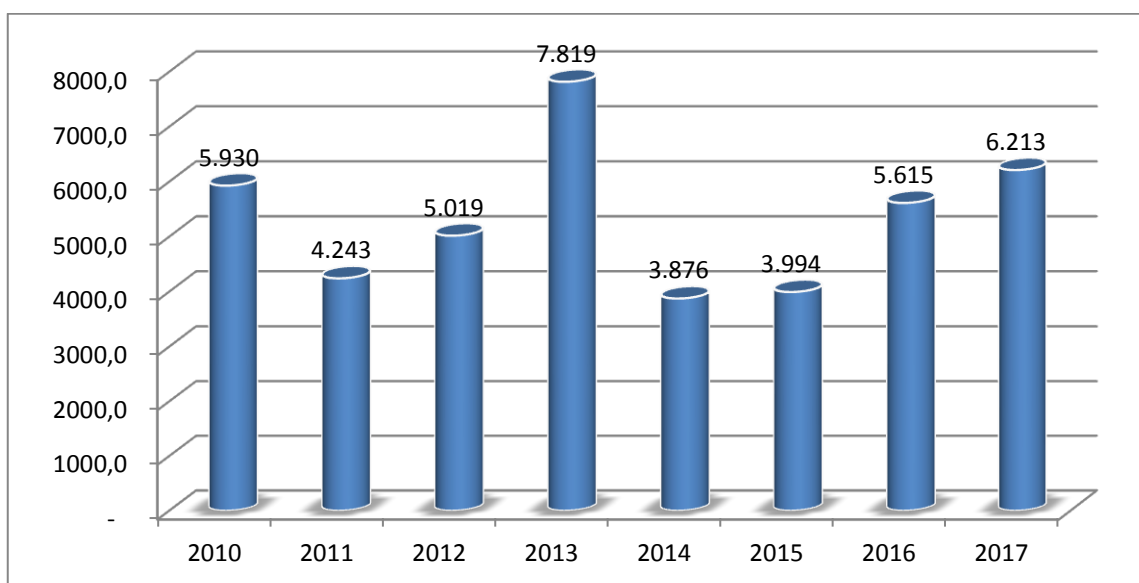
2.1.6.3. Hoạt động kinh doanh dịch vụ hàng hải và phụ trợ hàng hải

Năng lực của Tổng công ty trong lĩnh vực logistics: Tổng công ty hiện có gần 32 doanh nghiệp có kinh doanh dịch vụ logistics. Hiện, Công ty mẹ và các công ty con, công ty liên kết đang quản lý khai thác các cảng, các ICD lớn nhất trên toàn quốc, đồng thời tổ chức các trung tâm phân phối hàng hóa quy mô lớn như: ICD Phước Long, ICD Nam Hòa, ICD Lào Cai; Hệ thống kho bãi CFS tại Đình Vũ – Hải Phòng ...

Năng lực của Tổng công ty trong lĩnh vực dịch vụ sửa chữa tàu biển: Tổng công ty hiện có các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ sửa chữa tàu biển là: Công ty TNHH Sửa chữa tàu biển Vinalines, Công ty TNHH Sửa chữa tàu biển Vinalines - Đông Đô, Công ty TNHH một thành viên CNTT Sông Hậu, Công ty TNHH một thành viên CNTT Cà Mau.

Các doanh nghiệp dịch vụ hàng hải hiện kinh doanh đều có lãi, duy nhất chỉ có 04 đơn vị trong lĩnh vực sửa chữa tàu biển bị lỗ trong thời gian qua, do đều trong thời kỳ đang đầu tư và bị chậm tiến độ vì các nguyên nhân chủ quan, khách quan.

Hoạt động kinh doanh xăng dầu: Tổng công ty Hàng hải Việt Nam là một trong 12 đầu mối nhập khẩu xăng dầu của Việt Nam hiện nay. Chức năng nhập khẩu và kinh doanh xăng dầu của Tổng công ty do 02 đơn vị hạch toán phụ thuộc của Công ty mẹ là Công ty kinh doanh xăng dầu Vinalines phía Bắc và Công ty Thương mại xăng dầu đường biển thực hiện. Tuy nhiên, kinh doanh xăng dầu có doanh thu rất lớn nhưng hiệu quả kinh doanh thấp, không ổn định do giá xăng dầu chịu sự kiểm soát của Nhà nước.



Hình 2.5: Đồ thị doanh thu khối dịch vụ & phụ trợ hàng hải (Tỷ đồng)

(Nguồn: Báo cáo tổng kết của Vinalines)

Các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ hàng hải độc lập của Tổng công ty Hàng hải Việt Nam đều có quy mô nhỏ và vừa, cung cấp các dịch vụ logistics và hỗ trợ hàng hải.

Các đơn vị kinh doanh dịch vụ logistics của Vinalines tính đến 31/12/2017 gồm 5 đơn vị hạch toán phụ thuộc, 03 công ty cổ phần và 03 công ty TNHH có vốn góp của Vinalines trên 50% quản lý, khai thác các cảng, các ICD, các DC có quy mô lớn trên cả nước. Tổng diện tích kho bãi thuộc sở hữu của Tổng công ty là 2.630.858m².

Hoạt động logistics không phải là một ngành mới đối với các doanh nghiệp của Tổng công ty Hàng hải Việt Nam nhưng do việc tiếp cận và khai thác muộn nên hoạt động logistics chưa đạt kết quả cao. Bên cạnh đó, trước thực trạng về kết cấu hạ tầng logistics còn yếu, phương thức tổ chức hiệu quả chưa cao, quy mô hoạt động nhỏ, chịu sức ép cạnh tranh lớn của các công ty nước ngoài khiến cho các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ logistics trong lĩnh vực hàng hải của Tổng công ty gặp rất nhiều khó khăn.

Các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ sửa chữa tàu biển kinh doanh không có hiệu quả do mới đưa vào khai thác hoặc đang trong quá trình đầu tư cơ sở vật chất, thiết bị (hiện bị chậm tiến độ do các nguyên nhân khách quan và chủ quan).

2.2. Thực trạng hệ thống KSNB Tổng công ty hàng hải Việt Nam.

2.2.1. Đánh giá bằng hệ thống các chỉ tiêu kiểm soát

2.2.1.1. Cơ cấu tổ chức doanh nghiệp phù hợp với mục tiêu kiểm soát

**Về mô hình tổ chức Tổng công ty Hàng Hải Việt Nam*

Trong những năm vừa qua, Công ty mẹ - Tổng công ty Hàng hải Việt Nam đã phát huy tính ưu việt của mô hình công ty mẹ - công ty con (đa dạng hoá sở hữu, huy động vốn từ tất cả các thành phần kinh tế, tạo liên kết giữa các đơn vị thành viên thông qua việc sở hữu vốn) để vận hành tổ hợp phát triển Tổng công ty Hàng hải Việt Nam trong từng giai đoạn . Hiện nay, Công ty mẹ và toàn bộ các công ty con, công ty liên kết đã được tổ chức và hoạt động theo Luật Doanh nghiệp, đây là điều kiện thuận lợi để Công ty mẹ tiếp tục phát huy tính ưu việt của mô hình.

Việc tổ chức, quản trị, quản lý và điều hành của Tổng công ty được quy định theo các quy định pháp luật hiện hành, theo phân cấp tại Điều lệ tổ chức và hoạt động của Tổng công ty, các quy định nội bộ của Tổng công ty, Hội đồng thành viên, Tổng giám đốc. Tổng công ty thực hiện phân công nhiệm

vụ, phân cấp, phân quyền cụ thể cho các cấp dưới theo lĩnh vực và theo đầu mối các ban tham mưu, doanh nghiệp thành viên để hỗ trợ Hội đồng thành viên, Tổng giám đốc trong hoạt động quản trị, quản lý, điều hành. Điều này đã góp phần phát huy được năng lực, chuyên môn, kinh nghiệm và chủ động trong công việc và có sự phối hợp trong quá trình thực hiện công việc được giao.

Để phân định rõ chức năng, nhiệm vụ và công việc chuyên môn của các ban tham mưu trong việc tham mưu cho lãnh đạo, Tổng công ty Hàng hải Việt Nam đã ban hành Quyết định số 697/QĐ-HĐQT ngày 24/9/2009 quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn cơ cấu tổ chức của các Ban và Văn phòng cơ quan thuộc Tổng công ty.

**Về chức năng, nhiệm vụ*

Từ khi thành lập đến nay, trong từng thời kỳ Tổng công ty Hàng hải Việt Nam đều thực hiện nghiêm túc chức năng, nhiệm vụ do chủ sở hữu giao cũng như kinh doanh những ngành nghề kinh doanh chính hoặc có liên quan đến các lĩnh vực như: vận tải biển, kinh doanh cảng biển, dịch vụ hàng hải.

Tổng công ty Hàng hải Việt Nam với quy mô của mình đã tập trung phát triển các lĩnh vực vận tải biển, khai thác cảng biển, cung ứng dịch vụ hàng hải, thực hiện vai trò là đầu tàu trong việc đảm bảo lưu thông hàng hoá nội địa và hàng hoá xuất nhập khẩu của Việt Nam bằng vận tải đường biển và đa phương thức, đảm bảo an ninh quốc phòng trên biển, góp phần thực hiện tốt Chiến lược phát triển kinh tế biển và vùng ven biển đến năm 2020, đồng thời tạo tiền đề, động lực cho các lĩnh vực, các ngành kinh tế – xã hội khác của quốc gia phát triển. Bằng sức mạnh tập trung của mình, các doanh nghiệp trong Tổng công ty Hàng hải Việt Nam đã phấn đấu nâng thị phần tham gia vận tải hàng hoá xuất nhập khẩu trong khu vực và thế giới, thu hút hàng hoá

qua các cảng biển của Việt Nam nhằm thu nguồn ngoại tệ cho đất nước, tăng sức mạnh cạnh tranh quốc gia nói chung trong hội nhập kinh tế quốc tế.

Tuy nhiên việc Công ty mẹ thành lập nhiều đơn vị hạch toán phụ thuộc trong thời gian qua, trong đó có nhiều đơn vị kinh doanh cùng lĩnh vực đã dẫn đến việc phân tán nguồn lực, công tác điều hành gặp khó khăn và hiệu quả kinh doanh của một số đơn vị còn chưa tương xứng với nguồn lực được giao, cụ thể: năm 2011 có 11/15 đơn vị hạch toán phụ thuộc kinh doanh lỗ. Với 15 đơn vị hạch toán phụ thuộc nên phần nào đã lấn át đi vai trò quản lý, điều tiết ngành của Công ty mẹ, việc cạnh tranh giữa Công ty mẹ và các công ty con vẫn diễn ra.

Số lượng doanh nghiệp thành viên nhiều, trải rộng trên các lĩnh vực, tỷ lệ sở hữu vốn không tập trung dẫn đến hạn chế trong quản lý điều tiết định hướng kinh doanh tại một số doanh nghiệp có tỷ lệ vốn góp ít. Hiện tượng cạnh tranh thị trường, nhân lực giữa các công ty với nhau vẫn xảy ra.

Sau khi tiếp nhận 05 doanh nghiệp từ Vinashin, khối lượng công việc tăng và phức tạp hơn rất nhiều, đòi hỏi cán bộ quản lý cần phải có kinh nghiệm, chuyên môn chuyên sâu và đủ bản lĩnh để theo dõi, chỉ đạo sát sao, điều này Tổng công ty đang thiếu tại thời điểm hiện nay.

Trong quá trình quản trị, điều hành doanh nghiệp, do nội bộ mất đoàn kết trong một bộ phận lãnh đạo dẫn đến công tác nhân sự có nhiều thay đổi, không thống nhất làm giảm hiệu quả của công tác điều hành cũng như xây dựng và hoạch định chiến lược phát triển doanh nghiệp.

Trong những năm gần đây, Tổng công ty có nhiều thay đổi đáng kể. Đơn vị tập trung vào 3 lĩnh vực sản xuất kinh doanh chính, tái cơ cấu các khoản nợ, tái cơ cấu tổ chức và đạt được nhiều kết quả khả quan.

** Hội đồng quản trị thể hiện sự độc lập quản lý, giám sát sự và việc thực hiện kiểm soát nội bộ.*

Nhìn chung cơ cấu tổ chức của Hội đồng quản trị Tổng công ty đầy đủ và hợp lý. Tại công ty mẹ, theo kết quả điều tra phỏng vấn, Ban quản trị hiện nay hoạt động tương đối hiệu quả, đáp ứng được nhu cầu công việc. Có thể thấy hội đồng quản trị hiện nay tại Tổng công ty đang có được sự ủng hộ của người lao động. Tuy nhiên, thành viên HĐQT chưa có bước đột phá lớn, chưa có sự tham gia điều hành của quản lý bên ngoài.

Bảng 2.4 Cơ cấu Hội đồng quản trị Vinalines.

Họ và tên	Năm sinh	Chức danh	Lĩnh vực phụ trách
Lê Anh Sơn	1971	Chủ tịch HĐQT	Chỉ đạo toàn diện các mặt hoạt động của TCT
Nguyễn Cảnh Tĩnh	1975	Thành viên HĐQT kiêm TGD	-Thực hiện quyền hạn, nhiệm vụ của thành viên HĐQT Tổng công ty -Thực hiện quyền hạn, nhiệm vụ của Tổng GD
Nguyễn Đình Chung	1965	Thành viên HĐQT	-Thực hiện quyền hạn, nhiệm vụ thành viên HĐQT Tổng công ty -Trực tiếp chỉ đạo vấn đề liên quan hoạt động kinh doanh dịch vụ hàng hải, khai thác cảng biển, tái cơ cấu cảng biển
Đỗ Tiến Đức	1971	Thành viên HĐQT	-Trực tiếp theo dõi, phụ trách quy chế quản lý nội bộ, tái cơ cấu tổ chức, kiểm soát nội bộ
Nguyễn Văn Hạnh	1960	Phó TGD	Quản lý khai thác hệ thống cảng.
Bùi Việt Hoài	1961	Phó TGD	Phụ trách lĩnh vực vận tải biển, đầu tư phát triển đội tàu
Trương Việt Đông	1979	Phó TGD	Phụ trách công tác nội chính
Phạm Anh Tuấn	1973	Phó TGD	Phụ trách công tác đầu tư
Lê Quang Trung	1970	Phó TGD	Phụ trách công tác thị trường

(Nguồn: Báo cáo công bố thông tin hoạt động của Vinalines)

Chuyên môn của HĐQT hoàn toàn phù hợp với lĩnh vực kinh doanh của Tổng công ty Hàng Hải. Các thành viên trong HĐQT đều là những người có kinh nghiệm công tác, từng giữ vị trí quan trọng.

Bảng 2.5 Vị trí & chuyên môn của HĐQT

Họ và tên	Các vị trí quản trị	Chuyên môn
HĐTV		
Lê Anh Sơn	Phó trưởng ban quản lý DN có vốn góp tại Tổng công ty Giám đốc công ty tư vấn HH Trưởng ban tài chính TCT	Thạc sỹ tài chính CN kinh tế & QTTC CN thẩm định dự án
Nguyễn Cảnh Tĩnh	Kế toán trưởng CN Công ty TM lâm sản Hà Nội tại Bắc Ninh KTT Tổng cục Lâm nghiệp, Bộ NN&PTNT	CN Kinh tế Ths Kinh tế
Đỗ Tiến Đức	Phó Vụ trưởng Vụ An toàn giao thông-Bộ giao thông vận tải	CN Luật CN Công nghệ thông tin
Tổng giám đốc		
Nguyễn Cảnh Tĩnh	Kế toán trưởng CN Công ty TM lâm sản Hà Nội tại Bắc Ninh KTT Tổng cục Lâm nghiệp, Bộ NN&PTNT	CN Kinh tế Ths Kinh tế
Phó TGD		
Nguyễn Văn Hạnh	PGĐ Công ty Vận tải biển Văn Lang Giám đốc công ty VTB Vinalines	KS Kinh tế biển CN Quản trị KD
Bùi Việt Hoài	TGD Công ty Cổ phần VTB Việt Nam	KS Kinh tế biển
Trương Việt Đông	KSV chuyên trách Tổng công ty ĐT Phó Vụ trưởng vụ Tài chính	Th.s Tài chính Cử nhân TCTD
Phạm Anh Tuấn	Giám đốc VP các dự án phía Nam Trưởng Ban đầu tư Vinalines	KS Xây dựng
Lê Quang Trung	Trưởng Ban QL và phát triển dịch vụ Logistics Trưởng Ban Thị trường và HTQT	KS Điều khiển tàu biển Th.s Kinh tế

(Nguồn: Báo cáo công bố thông tin hoạt động của Vinalines)

Việc nhân sự chủ chốt có thay đổi thường xuyên trong thời gian qua cho thấy biến động trong đội ngũ lãnh đạo. Việc thay đổi này trong tương lai có

thể mang lại tình hình tích cực hơn. Tuy nhiên thay đổi nhiều trong thời gian ngắn làm cho các chính sách và phong cách điều hành thay đổi ảnh hưởng đến các mục tiêu trong ngắn hạn. Ban giám đốc quản lý thận trọng sau khi phân tích kỹ các rủi ro và lợi ích tiềm ẩn tuy nhiên chưa áp dụng các nguyên tắc quản trị doanh nghiệp theo thông lệ quốc tế, chưa chú trọng tới kiểm soát rủi ro về tài chính cũng như các rủi ro khác trong quá trình hoạt động.

** Các bộ phận chức năng phù hợp với quy mô, các hoạt động và vị trí của tổ chức*

Mặc dù Tổng công ty Hàng hải Việt Nam đã ban hành Quyết định số 697/QĐ-HĐQT ngày 24/9/2009 quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn cơ cấu tổ chức của các Ban và Văn phòng cơ quan thuộc Tổng công ty. Tuy nhiên, trong quá trình triển khai thực hiện từng công việc cụ thể đã bộc lộ một số chông chéo về nhiệm vụ giữa các Ban trong công tác tham mưu nên hiệu quả tham mưu đôi khi chưa thực sự đáp ứng yêu cầu.

Trong những năm gần đây, cơ cấu tổ chức của Tổng công ty có nhiều thay đổi đáng kể. Tổng công ty đã và đang điều chỉnh vai trò nhiệm vụ của các phòng ban chức năng, ban tham mưu tạo điều kiện phối kết hợp làm việc hiệu quả, hướng tới mục tiêu chung. Các bộ phận tham mưu của Tổng công ty đã được sắp xếp lại còn 12 đơn vị.

** Cơ cấu tổ chức của Ban kiểm soát nội bộ*

Theo cơ cấu tổ chức Vinalines, Ban kiểm soát nội bộ -thành phần của hệ thống KSNB nằm dưới sự điều hành của Hội đồng thành viên.

Theo nghiên cứu của tác giả, Ban kiểm soát nội bộ các tập đoàn do HĐQT thành lập, trưởng ban Kiểm soát là thành viên của HĐQT được HĐQT phân công làm nhiệm vụ. Các thành viên của Ban Kiểm soát nội bộ do HĐQT lựa chọn, bổ nhiệm, miễn nhiệm và cả Ban Kiểm soát nội bộ hoạt động theo

quy chế của HĐQT ban hành. Ban KSNB hiện nay có chức năng tham mưu là chủ yếu. Chức năng kiểm soát bị hạn chế.

Ban Kiểm soát nội bộ phải là đại diện của chủ sở hữu doanh nghiệp, kiểm tra, kiểm soát các hoạt động của HĐQT, ban điều hành nhằm đảm bảo đúng đắn, phù hợp. Như vậy, hiểu theo nghĩa này, Ban Kiểm soát nội bộ phải độc lập thực sự với HĐQT, ban điều hành. Tuy nhiên, cách thức tổ chức Ban kiểm soát như các tập đoàn kinh tế nhà nước hiện nay làm yếu đi rất nhiều chức năng của Ban kiểm soát, đây là lỗ hổng của hoạt động kiểm soát doanh nghiệp nhà nước.

Theo kết quả điều tra về quản trị doanh nghiệp nhà nước, giám sát tập đoàn kinh tế nhà nước, do Viện Nghiên cứu và quản lý kinh tế TŨ (CIEM) công bố ngày 12/11/2011 thì có tới 63% doanh nghiệp thừa nhận thu nhập, thù lao của Ban kiểm soát chủ yếu do chính các tập đoàn, tổng công ty chi trả. Chỉ 50% ý kiến điều tra cho biết hoạt động của Ban kiểm soát độc lập với HĐQT hoặc chủ tịch HĐQT, gần 30% doanh nghiệp công nhận Ban kiểm soát có tiến hành giám sát các giao dịch kinh doanh của doanh nghiệp với người có liên quan trong HĐQT...

Ban kiểm soát nội bộ tại Vinalines được thành lập và nằm dưới sự chỉ đạo của hội đồng quản trị, do đó hoạt động giám sát của ban kiểm soát đối với Hội đồng quản trị và Ban điều hành còn hạn chế. Ban kiểm soát nội bộ thực hiện giám sát hoạt động điều hành của Công ty trên cơ sở Điều lệ công ty, Quy chế công ty và pháp luật hiện hành. Cụ thể Ban KSNB của Tổng công ty sẽ có quyền hạn và trách nhiệm chủ yếu

(1) Tham gia các cuộc họp của Hội đồng quản trị.

(2) Thực hiện hoạt động giám sát thông qua việc kiểm soát tính hợp lệ, hợp pháp trong việc ban hành các quyết định quy chế quản trị của Hội đồng quản trị và Tổng giám đốc công ty.

- (3) Xem xét các tài liệu kế toán và các tài liệu quản trị khác của công ty liên quan đến các nội dung xin ý kiến Hội đồng quản trị công ty phê duyệt,
- (4) Thẩm định báo cáo tình hình hoạt động kinh doanh và báo cáo tài chính của Công ty,
- (5) Thực hiện các quyền và nghĩa vụ khác theo yêu cầu của công ty và quy định pháp luật hiện hành.

Đổi mới các tập đoàn kinh tế, các tổng công ty Nhà nước, chấn chỉnh phải đổi mới hệ thống giám sát quản lý, thiết lập hệ thống kiểm soát nội bộ chặt chẽ mà trong đó đổi mới hệ thống kiểm soát là yêu cầu đầu tiên. Kiểm soát nội bộ phải thực sự là đại diện của chủ sở hữu, tức đại diện của Nhà nước, của Thủ tướng Chính phủ để kiểm tra, giám sát, bảo vệ quyền lợi của chủ sở hữu phân vốn.

2.2.1.2. Quy trình kiểm soát nội bộ

Hoạt động kiểm soát tại Tổng công ty Hàng hải Việt Nam đang được thiết kế và xây dựng. Tổng công ty chuẩn bị nghiên cứu áp dụng tiêu chuẩn ISO 19600 nhằm đưa ra các hướng dẫn về thiết lập, xây dựng, triển khai đánh giá và cải tiến khung quản lý tuân thủ. Tuy nhiên hệ thống ISO không phải là mô hình kiểm soát rủi ro hiệu quả. ISO là “hệ thống quản lý chất lượng” nhằm giảm thiểu hay triệt tiêu rủi ro về chất lượng. (Chứ ISO không có nghĩa là “sản phẩm chất lượng cao”) Nói rộng hơn, ISO là “hệ thống quản lý doanh nghiệp” hướng về chất lượng sản phẩm nhằm đạt mục tiêu là đảm bảo tính ổn định về chất lượng sản phẩm như đã cam kết với khách hàng. ISO & rủi ro về chất lượng sản phẩm còn HTKSNB & tất cả các rủi ro của doanh nghiệp. HTKSNB & ISO khác nhau về mặt phạm vi. Giám sát việc thực hiện các quy chế quản lý, kiểm tra giám sát việc thực thi các quy chế quản lý cũng chính là việc kiểm soát giám sát sự vận hành các cơ chế kiểm soát, hay sự vận hành của HTKSNB.

Bên cạnh việc hoàn thiện hệ thống ISO, Tổng công ty cũng đang xây dựng hệ thống KSNB. Ban kiểm soát nội bộ của Tổng công ty Hàng hải được thành lập theo quyết định số 955/QĐ-TTg Ngày 24/06/2010 của Thủ tướng Chính Phủ về việc chuyển đổi Công ty mẹ- Tổng Công ty Hàng hải Việt nam thành công ty TNHH một thành viên do Nhà nước làm chủ sở hữu. Căn cứ Quyết định số 184/2013/NĐ-CP của thủ tướng Chính Phủ về việc phê duyệt Điều lệ tổ chức và hoạt động của Tổng Công Ty Hàng hải Việt Nam.

**Quy trình kiểm soát nội bộ*

Ban KSNB thành lập theo quyết định số 467/QĐ-HĐTV ngày 8/8/2011 của HĐTV Tổng công ty về việc thành lập Ban kiểm soát nội bộ thuộc HĐTV tổng công ty Hàng hải Việt Nam,

Ban KSNB chưa có quy trình kiểm soát riêng mà theo quy trình ISO. Quy trình kiểm soát cho thấy Ban KSNB chưa chủ động trong công tác kiểm soát mà phụ thuộc vào sự phân công của Chủ tịch HĐTV. Những vấn đề phát sinh cần tới sự kiểm tra giám sát của Ban kiểm soát thì Chủ tịch HĐTV sẽ đưa cho Ban KSNB xem xét. Kết quả của Ban KSNB là ý kiến đánh giá bổ sung cho Chủ tịch HĐTV trước khi ra quyết định chính thức.

Chủ tịch HĐTV sẽ nhận văn bản, tờ trình từ cấp dưới thông qua bộ phận Chánh văn phòng. Nếu vấn đề nào cần phải kiểm tra lại thông tin, số liệu, tính xác thực hay tính pháp lý thì chủ tịch HĐTV sẽ chuyển lại cho Ban KSNB xem xét.

Ban kiểm soát nội bộ của Tổng công ty Hàng hải sẽ kiểm tra các vấn đề mà Chủ tịch HĐTV đề nghị xem xét. Ban KSNB sẽ trình lại cho Chủ tịch HĐTV để ra kết luận cuối cùng.

Ban kiểm soát nội bộ tham gia ở tất cả các lĩnh vực hoạt động trừ Pháp chế và an toàn hàng hải. Đồng thời ban xây dựng kế hoạch kiểm soát trình Hội đồng thành viên phê duyệt nhưng đến thời điểm hiện nay, kế hoạch được trình chưa phê duyệt nên việc kiểm tra giám sát cũng bị hạn chế.

Bảng 2.6: Quy trình kiểm soát tại Tổng Công Ty Hàng hải VN

Trách nhiệm	Các bước thực hiện	Mô tả
Chánh văn phòng HĐTV	Phân loại văn bản chuyển cho Chủ tịch HĐTV ↓	Phân loại công văn đến để trình Chủ tịch HĐTV
Chủ tịch HĐTV	Xem xét ↓	Xem xét, giao cho cá nhân hoặc bộ phận chức năng giải quyết
Chánh Văn Phòng HĐTV	Nhận lại và chuyển cho bộ phận liên quan theo ý kiến chỉ đạo của Chủ tịch HĐTV ↓	Chuyển cho Ban kiểm soát nội bộ
Ban kiểm soát nội bộ	Kiểm tra, xem xét, cho ý kiến trình lên HĐTV	Phân công cho cán bộ xem xét

(Nguồn: tác giả tự tổng hợp)

Tổ chức bộ máy kiểm soát, nhân tố quan trọng nhất trong bộ máy kiểm soát trong các công ty, tổng công ty là Ban kiểm soát nội bộ.

Trong qui chế Ban KSNB qui định rõ nhiệm vụ, quyền hạn, tổ chức và phương thức hoạt động của BKS nội bộ, mối quan hệ của BKS nội bộ với các cá nhân và bộ phận liên quan. Hiện nay ban KSNB trực thuộc HĐTV có vai trò giúp HĐTV trong việc kiểm tra, giám sát hoạt động sản xuất kinh doanh, quản lý và điều hành Tổng công ty, phát hiện, ngăn ngừa và hạn chế, khắc phục các sai sót, rủi ro trong quá trình hoạt động.

Bảng 2.7 Mô tả chi tiết quy trình kiểm soát nội bộ

Nội dung	Mô tả chi tiết
Nhiệm vụ BKSNB	Hoàn thành việc theo dõi, thống kê các văn bản do HĐTV yêu cầu và văn bản trả lời.
Chi phí cho hệ thống kiểm soát nội bộ	Chỉ trả lương cho cán bộ trong Ban KSNB với chức danh tương đương trưởng phó Ban
Các nghiệp vụ sử dụng hệ thống kiểm soát nội bộ	Hầu hết mọi vấn đề phát sinh khi được HĐTV yêu cầu. Trừ việc liên quan pháp chế hàng hải và an toàn hàng hải tại đơn vị
Nhân lực thực hiện trong hệ thống kiểm soát nội bộ	Số lượng: 7 người. Trình độ: Là người có chuyên môn & kinh nghiệm nhưng chưa được đào tạo về KSNB.
Thời gian xem xét các vấn đề	Trung bình 3 ngày
Căn cứ kiểm tra	Trên giấy tờ Trừ kiểm tra tài chính, pháp chế, an toàn hàng hải

(Nguồn: tác giả tự tổng hợp)

Ban KSNB hiện nay tại Tổng công ty cũng tham gia góp ý tư vấn cho Chủ tịch HĐTV các vấn đề mà chủ tịch HĐTV yêu cầu. Mặc dù còn nhiều bất cập với phương thức kiểm soát này nhưng nhìn chung xét về mặt tích cực thì Ban KSNB đã giúp cho HĐQT có cái nhìn tổng quát hơn về các vấn đề phát sinh trong quá trình kinh doanh chủ yếu là về tính pháp lý của các văn bản.

Tuy nhiên BKS mới thành lập có 3 người, hiện nay là 7 người nhưng hiệu quả hoạt động còn nhiều hạn chế. Mặt khác vai trò của BKS nội bộ tại tập đoàn còn mờ nhạt vì BKS do HĐTV bầu ra và phân công nhiệm vụ. HĐTV lựa chọn, bổ nhiệm, miễn nhiệm. BKS hoạt động theo quy chế của HĐTV ban hành. Thù lao do chính công ty mẹ chi trả nên tính độc lập của BKS bị ảnh hưởng rất nhiều.

Ngoài ra yếu kém của BKS còn xuất phát từ nhận thức của các bên liên quan còn kém cụ thể: không có qui định nào ghi rõ trách nhiệm của BKS phải gánh chịu nếu không hoàn thành nhiệm vụ, nên khi HĐQT, GD mắc lỗi thì các công ty không qui trách nhiệm cho BKS; kiến thức và kinh nghiệm của BKS không hội tụ bốn kỹ năng là quản lý rủi ro, năng lực chuyên môn về kiểm toán, năng lực hoạt động kinh doanh, năng lực giám sát sự tuân thủ pháp luật; Thiếu công cụ thu thập thông tin phục vụ chức năng giám sát. Thông thường việc đánh giá của Ban KSNB dựa vào các báo cáo định kỳ của doanh nghiệp và tiếp cận những thông tin mà doanh nghiệp cung cấp. Do vậy mà ít nhiều ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của BKS

**.Phân định quyền hạn trách nhiệm*

Trong những năm gần đây, Tổng công ty tiếp tục thực hiện rà soát, nghiên cứu và tái cơ cấu Ban tham mưu giúp việc cho Ban điều hành theo hướng gọn nhẹ, hiệu quả và phù hợp với mô hình quản trị hiện đại. Tổng công ty cũng đang triển khai hợp đồng tư vấn với OCD để phối hợp đánh giá và tư vấn mô hình tổ chức của Tổng công ty. Theo như nghiên cứu của tác giả, các ban tham mưu đã được sắp xếp lại. Tuy nhiên việc phân định chức năng, quyền hạn và trách nhiệm thì chưa rõ. Cần phải sắp xếp theo hướng đạt được mục tiêu chung.

VD: Hiện nay Ban pháp chế hàng hải chuyển thành Ban pháp chế và quản trị rủi ro. Trong khi đó Ban kiểm soát nội bộ chỉ đơn thuần có chức năng tư vấn cho hội đồng thành viên, chức năng kiểm soát và quản trị rủi ro lại chưa được coi trọng.

Mặc dù Tổng công ty có phân định quyền hạn và trách nhiệm của từng nhân viên song thiếu bản mô tả các thủ tục kiểm soát đối với từng chu trình kinh doanh, trong đó nêu rõ trách nhiệm của nhà quản lý.

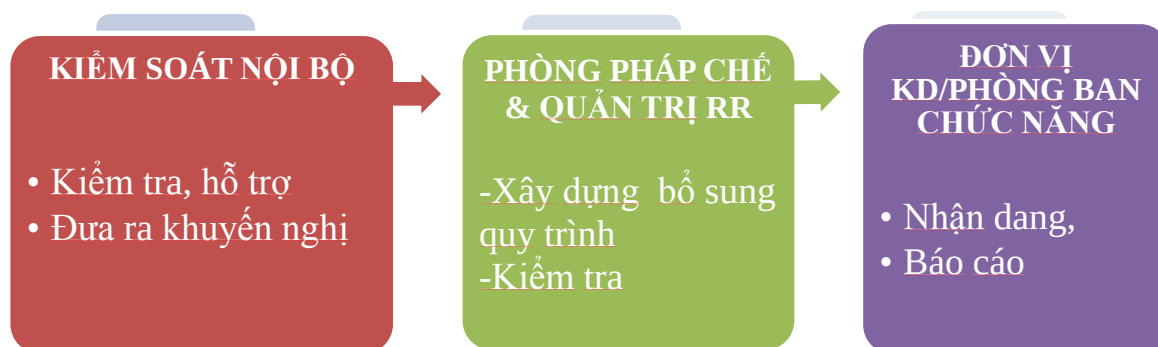
Việc ủy quyền liên quan đến hoạt động kinh doanh của Tổng công ty

làm tương đối tốt. Tuy nhiên ủy quyền phân cấp trong tài chính thì hạn chế. Sự ủy quyền ít đi kèm với giám sát mà do lòng tin là chủ yếu

***Quy trình kiểm soát rủi ro**

Bên cạnh hoạt động KSNB là hoạt động cốt lõi trong toàn bộ hệ thống KSNB, Quản Trị Rủi Ro chính là nền tảng bảo đảm an toàn trong hệ thống KSNB với chức năng chính là nhận dạng, kiểm soát, giảm thiểu rủi ro, xây dựng chính sách quản lý rủi ro, quy định nội bộ về QTRR, đo lường và theo dõi rủi ro, kiểm tra, đánh giá độc lập và đưa ra khuyến nghị QTRR hoạt động.

Hiện nay quy trình kiểm soát rủi ro của Vinalines đang trong quá trình xây dựng và hoàn thiện. Quy trình kiểm soát rủi ro tại Vinalines được thực hiện như sau:



Hình 2.6: Quy trình kiểm soát rủi ro Vinalines

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

Tại Tuyến bảo vệ thứ nhất gồm các Đơn vị kinh doanh và phòng ban chức năng. Đây là các bộ phận chịu trách nhiệm đầu tiên trong công tác quản trị mọi rủi ro hoạt động với chức năng nhận dạng, kiểm soát, giảm thiểu rủi ro và báo cáo

Tại Tuyến bảo vệ thứ hai là phòng pháp chế & quản trị rủi ro, có trách nhiệm xây dựng chính sách, giám sát, kiểm tra độc lập để đảm bảo tuân thủ hoạt động của tuyến 1 và đưa ra yêu cầu bổ sung biện pháp phòng ngừa, giảm thiểu rủi ro hoạt động đối với tuyến 1.

Tại Tuyến bảo vệ thứ 3: KSNB thực hiện hỗ trợ đánh giá công tác QTRR, kiểm tra, đánh giá độc lập công tác QTRR của Tuyến 1 và Tuyến 2, đưa ra khuyến nghị QTRR.

Vinalines tổ chức các lớp tập huấn cho cán bộ với chuyên gia đào tạo về rủi ro đồng thời tích cực triển khai các công cụ phần mềm hiện đại trong hoạt động kinh doanh nhằm hạn chế rủi ro phát sinh.

Vinalines cũng đang triển khai hệ thống thông tin hỗ trợ điều hành doanh nghiệp, nâng cao độ chính xác thông tin và giảm rủi ro trong quá trình hoạt động.

Trước đây, hệ thống hạ tầng công nghệ thông tin của Vinalines mới chỉ đáp ứng được nhu cầu tối thiểu và khá thô sơ khi hạ tầng mạng kết nối độc lập, nằm rải rác, không có sự tập trung, gây nên sự lãng phí nguồn lực công nghệ thông tin; việc triển khai các phần mềm ứng dụng còn đơn lẻ, chưa có sự kết nối trao đổi dữ liệu thông tin chung giữa Tổng công ty với các doanh nghiệp thành viên khiến cho độ chính xác của thông tin không cao do bị trùng lặp và khó xác định.

Việc tiếp tục sử dụng hệ thống công nghệ thông tin cũ tiềm ẩn nhiều rủi ro, gây cản trở cho việc phát triển của Vinalines, nhiều thiết bị và hệ thống phần mềm đã sử dụng lâu dẫn đến lỗi hệ thống, mất mát dữ liệu.

2.2.1.3 Các hoạt động kiểm soát được hỗ trợ bằng công nghệ

a. Thông tin quản lý: Hiện nay Tổng công ty đang trong quá trình tái cơ cấu, hệ thống thông tin quản lý cũng được doanh nghiệp xem xét để hoàn thiện. Đó là thông tin chiến lược và thông tin điều hành.

Thông tin chiến lược. Trong các báo cáo tổng kết, Vinalines luôn đề cập đến tình hình thị trường, hoạt động hàng hải và những dự báo chuyên sâu như dự báo của Drewry về thị trường vận tải biển, về nhu cầu vận tải, giá cước, thị trường tàu biển, có thể thấy Vinalines luôn xác định tốt nguồn thông tin chiến

lược sử dụng cho chính sách dài hạn của tổ chức phục vụ cho các nhà quản lý cao cấp khi dự đoán tương lai.

Trên cơ sở dự báo nền kinh tế thế giới cũng như thị trường vận tải biển quốc tế tiếp tục gặp nhiều khó khăn, việc phục hồi sẽ diễn ra chậm, Tổng công ty Hàng hải Việt Nam xác định mục tiêu chính là vượt qua khó khăn, duy trì ổn định hoạt động sản xuất kinh doanh, nâng cao chất lượng dịch vụ trước khi đầu tư mở rộng trong giai đoạn tiếp theo. Định hướng phát triển đối với từng loại hình kinh doanh chính

- Hoạt động vận tải biển: tập trung tái cơ cấu đội tàu, bán, thanh lý những tàu cũ, không hiệu quả để cắt lỗ, giảm lỗ và tạo nguồn vốn đối ứng thực hiện các dự án đầu tư tàu khi thị trường có dấu hiệu hồi phục. Với dự báo thị trường vận tải container, thị trường vận chuyển dầu sản phẩm có khả năng phục hồi sớm hơn thị trường vận tải hàng khô, Tổng công ty sẽ ưu tiên phát triển đội tàu container, đội tàu chở dầu sản phẩm cỡ vừa.

Đồng thời, Tổng công ty sẽ tiếp tục nghiên cứu đầu tư thêm các tàu hàng khô trên cơ sở xem xét hiệu quả của từng dự án cụ thể. Về phạm vi hoạt động, tiếp tục phát triển thị phần và nâng cao chất lượng dịch vụ trên các tuyến nội địa, duy trì hoạt động trên các tuyến liner hiện có trong khu vực, từng bước thiết lập các tuyến liner nối các cảng nước sâu mới được đầu tư tại khu vực Cái Mép Thị Vải đến các trung tâm trung chuyển khác trong khu vực. Duy trì phạm vi hoạt động rộng, nâng cao chất lượng dịch vụ của đội tàu hàng khô, từng bước đảm nhận công tác quản lý khai thác, quản lý kỹ thuật đối với đội tàu chở dầu sản phẩm. Kết hợp linh hoạt giữa hình thức tự khai thác và cho thuê định hạn phù hợp với điều kiện thị trường với nguyên tắc tối đa hóa lợi nhuận.

- Hoạt động khai thác cảng biển: tập trung khai thác có hiệu quả các cảng liên doanh tại khu vực Cái Mép - Thị Vải, nâng cao chất lượng dịch vụ đối

với hệ thống cảng hiện hữu. Tập trung nguồn lực thực hiện dự án Cảng cửa ngõ quốc tế Hải Phòng, .

- Hoạt động dịch vụ hàng hải: nâng cao chất lượng hoạt động dịch vụ, tăng cường sự kết nối giữa các doanh nghiệp vận tải biển, khai thác cảng biển và dịch vụ trong Tổng công ty để phát huy lợi thế của từng doanh nghiệp.

Thông tin điều hành (thông tin tác nghiệp) sử dụng cho công tác điều hành tổ chức hàng ngày và chủ yếu phục vụ cho người giám sát hoạt động tác nghiệp của tổ chức. Loại thông tin này cần chi tiết, được rút ra từ quá trình xử lý các dữ liệu trong tổ chức. Đây là loại thông tin cần được cung cấp thường xuyên. Những năm trước đây, thông tin điều hành còn chưa có sự hỗ trợ của công nghệ nên chưa đạt được hiệu quả cao.

Với định hướng phát triển của Vinalines trở thành nhà cung cấp dịch vụ logistics trọn gói (door to door) cung ứng các gói giải pháp dịch vụ logistics tổng thể có giá trị gia tăng cao cho khách hàng, trên cơ sở tích hợp lợi thế từ các lĩnh vực hoạt động cốt lõi. Lãnh đạo Vinalines đã có chủ trương xây dựng và phát triển hệ thống Business Intelligence (BI) là hệ thống báo cáo quản trị thông minh hàng đầu thế giới đang được ứng dụng tại rất nhiều công ty lớn trên thế giới và cả những doanh nghiệp lớn tại Việt Nam. BI đáp ứng tốt nhất các yêu cầu của một hệ thống báo cáo thông minh gồm các bảng biểu, sơ đồ,... tập trung cho việc trình bày một cách dễ hiểu, trực quan về tình hình của doanh nghiệp, từ đó đưa ra những đánh giá và kế hoạch cho tương lai của doanh nghiệp. Hệ thống BI được thiết lập hỗ trợ chuyên sâu cho Ban Lãnh đạo, giúp Ban Lãnh đạo của Vinalines đưa ra hướng đi đúng đắn và cấp thiết trong tình hình cạnh tranh kinh tế thị trường hiện nay.

Ngoài ra, văn phòng công ty mẹ sẽ đầu tư nâng cấp hệ thống máy chủ hiện tại thành trung tâm dữ liệu của Vinalines (Data Center) đạt tiêu chuẩn đảm bảo an toàn, bảo mật cho triển khai các ứng dụng CNTT lớn của

Vinalines, bao gồm cả hệ thống dự phòng để đảm bảo khả năng thay thế khi hệ thống máy chủ gặp sự cố. Triển khai hệ thống quản lý máy trạm Active Directory (AD) nhằm xây dựng cơ chế quản trị thống nhất trong toàn văn phòng tổng công ty, đảm bảo hệ thống chạy ổn định, giảm thiểu nguy cơ mất an toàn cho hệ thống, giảm các nguy cơ mất mát dữ liệu.

Việc áp dụng hệ thống CNTT được triển khai đồng bộ từ công ty mẹ đến các đơn vị thành viên sẽ là giải pháp tối ưu để quản trị nguồn nhân lực trong toàn hệ thống Vinalines và là giải pháp quản lý tài chính hiệu quả trong toàn Tổng công ty Hàng hải Việt Nam

Tổng công ty luôn quan tâm đẩy mạnh thương hiệu Vinalines phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh. Tiếp tục phát triển các kênh truyền thông như trang web của Tổng công ty, phát hành ấn phẩm nội bộ (bản tin Vinalines), tuyên truyền qua kênh poster, standee và các thông điệp chiến lược và phát triển truyền thông nội bộ.

Một vấn đề khác cần được đặt ra là sự minh bạch đối với các thông tin về tình hình tài chính, nhân sự chưa được người quản lý quan tâm.

Tính minh bạch (transparency) không chỉ giới hạn trong việc kiểm toán báo cáo tài chính của doanh nghiệp. Nói đến tính minh bạch - trước hết người ta thường nói đến tính minh bạch trong việc quản trị công ty, doanh nghiệp. Việc minh bạch trong hoạt động quản trị sẽ đảm bảo cho doanh nghiệp hoạt động ổn định và tăng trưởng vững chắc.

Trong vài năm trở lại đây, tính minh bạch trong báo cáo tài chính đã được Tổng công ty coi trọng hơn. Báo cáo về kết quả kinh doanh của đơn vị có thể dễ dàng tìm thấy trên website của Tổng công ty. Tuy nhiên báo cáo này chưa chi tiết, nó là kết quả chung của Tổng công ty nên người đọc chưa thấy cụ thể các đơn vị, lĩnh vực nào Tổng công ty đang gặp khó khăn. Bên cạnh đó là báo cáo về công tác kiểm soát, quản trị còn nghèo nàn về nội dung. Báo cáo

này lại không được đánh giá bởi đơn vị kiểm toán. Cách trình bày trong các báo cáo chưa có sự kết nối với nhau nên rất khó để tìm ra các điểm hạn chế.

Theo kết quả khảo sát sự hỗ trợ của thông tin truyền thông đến hoạt động KSNB bao gồm tính chính xác của thông tin, cách truyền đạt thông tin trong và ngoài doanh nghiệp còn hạn chế.

Thông điệp của tổ chức củng cố cho tất cả nhân viên về vai trò của họ trong việc đảm bảo trách nhiệm kiểm soát nội bộ được thực hiện một cách nghiêm túc chưa được cập nhật thường xuyên.

Tổng công ty chưa có tương tác với các nhóm bên ngoài về những vấn đề ảnh hưởng đến việc thực hiện chức năng kiểm soát nội bộ. Đơn vị chưa có quy trình để truyền đạt những thông tin có liên quan và thời sự tới các nhóm bên ngoài bao gồm các cổ đông, các đối tác, chủ sở hữu, nhà quản lý, khách hàng, nhà phân tích tài chính và các nhóm khác. Đơn vị không có quy trình để phê duyệt việc truyền đạt chính thức ra bên ngoài trước khi sự truyền đạt này được thực hiện, không có một quy trình để theo dõi các thông tin từ khách hàng, nhà cung cấp, nhà quản lý, và các bên bên ngoài khác và để chia sẻ những thông tin này trong nội bộ tổ chức.

Các thông tin từ bên ngoài về các hoạt động của tổ chức liên quan đến vấn đề kiểm soát nội bộ, được đánh giá bởi cấp quản lý và nếu thích hợp, được thông báo cho ban giám đốc còn chưa được đề cập đến nhiều trong các văn bản.

Tổng công ty không có các kênh thông tin riêng biệt bên ngoài các hoạt động bình thường để sẵn sàng cho khách hàng, nhà cung cấp tạo điều kiện cho họ liên lạc trực tiếp với quản lý và nhân viên khác (như đường dây nóng)

Thông tin đóng vai trò quan trọng trong HTKSNB, hệ thống thông tin là một nội dung chủ yếu. Sự vận hành hệ thống KSNB được thực hiện tốt nếu hệ thống thông tin toàn doanh nghiệp được thông suốt và hiệu quả

Hệ thống thông tin & truyền thông của Tổng công ty được đánh giá qua 3 yếu tố là tính chính xác của thông tin, cách truyền đạt thông tin và tính minh bạch của thông tin bao gồm cả thông tin tài chính và thông tin quản trị. Một doanh nghiệp có hệ thống quản trị tốt và minh bạch bao giờ cũng có các chính sách quản trị rủi ro thích hợp. Hệ thống thông tin & truyền thông được đánh giá theo mức độ hỗ trợ của nó đối với hệ thống KSNB tại đơn vị.

b. Thông tin kế toán

Tính chính xác của thông tin được thể hiện qua hệ thống thông tin kế toán là chủ yếu và quan trọng nhất. Hệ thống thông tin kế toán bao gồm: Hệ thống chứng từ kế toán, hệ thống tài khoản kế toán. Hệ thống sổ sách và hệ thống báo cáo kế toán.

Tại công ty mẹ, theo kết quả điều tra, phỏng vấn và tìm hiểu tài liệu, yêu cầu quan trọng nhất đối với trong việc tổ chức công tác kế toán là việc hợp nhất các chỉ tiêu tài chính. Để được điều này cần phải có sự phân công công việc rõ ràng, thiết lập được mối quan hệ hạch toán kế toán giữa các đơn vị thành viên để cung cấp đầy đủ thông tin cần thiết cho việc hợp nhất báo cáo tài chính. Hệ thống chứng từ, tài khoản, sổ sách kế toán đều thực hiện theo: Quyết định 200/2014/TT – BTC; Chuẩn mực 25 “Báo cáo tài chính hợp nhất và các khoản đầu tư vào công ty con”; Chuẩn mực số 07 “Kế toán các khoản đầu tư vào công ty liên kết”; Chuẩn mực số 08 “Thông tin tài chính về các khoản góp vốn liên doanh; Chuẩn mực số 11 “Hợp nhất kinh doanh”. Hệ thống tài khoản được xây dựng thống nhất tại công ty mẹ và các công ty thành viên.

Nhà quản lý quan tâm đến các biện pháp nâng cao độ tin cậy trong việc lập và trình bày báo cáo tài chính và bảo vệ tài sản như: lựa chọn chính sách kế toán để lập và bước đầu đưa phần mềm kế toán kiểm soát hoạt động của Tổng công ty và công ty con. Tài sản có giá trị được bảo vệ, kiểm tra thường xuyên.

Để có tăng độ chính xác của thông tin kế toán, từ năm 2014, Tổng công ty Hàng hải áp dụng phần mềm kế toán effect 2.0.

EFFECT là phần mềm tự động hoá kế toán, trợ giúp trong việc quản lý, điều hành doanh nghiệp. Các kế toán có được sự giúp đỡ toàn diện trong công việc của mình không cần sổ sách. Các giám đốc điều hành luôn sẵn có thông tin hoạt động từ chi tiết đến tổng hợp, theo mọi khía cạnh và bất cứ lúc nào. Các nhân viên trong doanh nghiệp có thể được quyền khai thác thông tin theo nhu cầu và quyền hạn của mình.

Qua khảo sát thực tế của tác giả, phần mềm kế toán effect 2.0 đã có những đặc điểm cần thiết giúp người quản lý kiểm soát tốt công việc đồng thời tránh được những rủi ro trong quá trình làm việc.

Phần mềm kế toán hiện nay quản lý theo từng phần hành kế toán: Quản lý tiền, vật tư hàng hoá, công nợ (theo tiền việt hoặc ngoại tệ), tài sản cố định, lao động tiền lương, tập hợp chi phí quản lý doanh nghiệp theo nhiều loại đối tượng, tập hợp chi phí sản xuất theo phân xưởng, theo đối tượng tính giá thành sản phẩm, phân bổ chi phí sản xuất, tính giá thành sản phẩm. In ra các loại sổ sách kế toán, các báo cáo quản trị, báo cáo tài chính...

Phần mềm kế toán effect 2.0 có tính tiện dụng. Phần mềm chạy trên các phiên bản Windows, giao diện tiếng Việt hoặc Anh, hệ thống tài khoản theo quy định hiện hành của Bộ tài chính. Sổ sách in ra có thể bằng tiếng Việt, tiếng Anh hoặc đồng thời cả hai.

Tính thống nhất trong giao diện nhập dữ liệu. Người dùng không cần nhớ nhiều loại màn hình nhập liệu, không cần phải nhớ nhiều phím bấm... Không cần phải thao tác trung gian (như tổng hợp dữ liệu) trước khi xem, in một bảng biểu, sổ sách...

Kiểm soát dữ liệu đầu vào. Dữ liệu đầu vào được kiểm soát tốt (tức là duyệt dữ liệu 2 cấp: cấp chuyên viên hạch toán, cấp trưởng phòng duyệt chấp

nhận trước khi chứng từ đó vào hệ thống sổ). Trên VP Tổng công ty có thể xem được từng phần hành của các đơn vị phụ thuộc. Phần mềm nay tự động kiểm tra khi nhập liệu (như: Thông báo chứng từ trùng, kiểm tra nhập thiếu các mục dữ liệu, kiểm tra hàng xuất có trong kho hay không...)

Tuy nhiên có những nhược điểm của phần mềm mà Tổng công ty cần xem xét xử lý.

Việc xử lý chênh lệch tỷ giá: chưa đánh giá được chi tiết từng khoản công nợ của cùng một khách hàng (tức là 1 khách hàng có nhiều khoản nợ thì không đánh giá được chi tiết từng khoản nợ này)

Việc theo dõi vốn góp đầu tư ra bên ngoài: khi cập nhật chứng từ không có cột dữ liệu để nhập số lượng cổ phiếu bán đi, giá vốn bình quân/cổ phiếu. do đó, cuối kỳ khi lập BCTC việc thuyết minh chỉ tiêu đầu tư tài chính dài hạn phải làm bằng tay

Hệ thống biểu mẫu trình bày chưa đẹp. Chưa thể in các báo cáo từ phần mềm ra để trình ký, vẫn phải lập BCTC bằng tay

Phần mềm effect dành riêng cho kế toán, kế toán và các bộ phận khác chưa kết nối được với nhau. Số liệu chưa được kiểm soát chặt chẽ, chưa có báo cáo tổng hợp tình hình toàn bộ hệ thống. Mặc khác, khi hệ thống chưa đồng nhất thì việc lập báo cáo, kiểm soát, quản trị gặp khó khăn và tốn nhiều thời gian ảnh hưởng tới việc ra quyết định của người lãnh đạo.

Tổng công ty còn chưa qui định rõ bằng văn bản trình tự lập và luân chuyển chứng từ kế toán. Về qui định về ký chứng từ cũng chưa qui định bằng văn bản một cách rõ ràng, lưu đồ luân chuyển đối với từng loại chứng từ không thể hiện rõ các bước mà chủ yếu là bằng truyền miệng nên rất khó khăn trong quá trình kiểm tra việc chấp hành các thủ tục kiểm soát đặc biệt là các thủ tục kiểm tra việc thu thập dữ liệu ban đầu do vậy khả năng sai phạm về chứng từ rất dễ xảy ra. Các công ty thường không qui định việc phân cấp

ký chứng từ kế toán bằng văn bản, nên việc xác định rõ trách nhiệm và quyền hạn rất khó khăn. Không ban hành văn bản phân công qui định trách nhiệm của từng bộ phận, cá nhân trong việc lập các loại chứng từ, không qui định hướng dẫn cụ thể việc sử dụng các loại mẫu biểu chứng từ trong đơn vị. Một số chứng từ chưa phát huy được hết chức năng kiểm soát như phiếu nhập kho thiếu các yếu tố: số hợp đồng, số đơn đặt hàng, số hoá đơn.

Quản trị người dùng. Quản trị người dùng là một khía cạnh quan trọng của EFFECT, nó giúp cho doanh nghiệp có thể yên tâm về tính bảo mật dữ liệu của mình. Có thể phân công công việc chuyên môn hoá, phân quyền nhập liệu cũng như quyền in sổ sách báo cáo cho các nhân viên phòng kế toán. Ngoài ra, kế toán trưởng có thể kiểm tra, quy trách nhiệm cho các nhân viên nhập liệu mỗi khi có sai sót. Khi sử dụng trên mạng, các giám đốc điều hành cũng như các nhân viên khác trong công ty có thể nhận được những quyền khai thác thông tin theo nhu cầu và khai thác trực tiếp trên máy tính của mình.

Khi chạy trên mạng, hệ thống phân quyền nhập liệu cũng như phân quyền khai thác thông tin phong phú và bảo mật. Kế toán trưởng có thể theo vết người nhập số liệu để đánh giá năng suất nhập số liệu cũng như quy trách nhiệm khi có dữ liệu sai sót. Kế toán trưởng có thể xem được tên USER thực hiện một bút toán bằng cách bấm F1 khi đang ở bảng tìm kiếm dữ liệu. Kế toán trưởng có thể lọc các bút toán theo các USER nhập liệu để đánh giá công xuất nhập liệu của các nhân viên. Kế toán trưởng có thể thêm, bớt USER, đặt quyền cho các USER trên nhiều khía cạnh:

- + Quyền truy nhập tới các chức năng trên cây chức năng.
- + Quyền được nhập một số loại chứng từ nhất định.
- + Quyền được thêm, sửa, huỷ các mục trong các danh mục
- + Quyền được in một số sổ sách, báo cáo nào đó (khai thác thông tin).
- + Bị hạn chế chỉ được nhập liệu cho một số bộ phận.

Nếu không phải là Supervisor, các USER chỉ xem được dữ liệu của mình hoặc dữ liệu của những người mà USER có quyền nhóm.

2.2.1.4 Đánh giá về nhân sự

Tại công ty mẹ tính đến thời điểm 31/12/2017, nguồn nhân lực hiện nay của Văn phòng Công ty mẹ - Tổng công ty là 256 người, trong đó có 47 cán bộ là người đại diện phần vốn kiêm nhiệm tại các đơn vị có vốn góp của Tổng công ty, cán bộ có trình độ Tiến sỹ, thạc sỹ là 57 người, cử nhân, kỹ sư là 179 người. Tại công ty mẹ lao động làm quản lý chiếm khoảng 20%. Số lượng lao động quản lý tương đối nhiều. Các ban tham mưu phần lớn có ít nhất 3 cán bộ làm công tác quản lý.

VD: Ban Kiểm soát nội bộ có 7 người nhưng có đến 4 người làm công tác quản lý, trong đó có 3 phó ban và 1 trưởng ban.

Ban đầu tư có tới 6 quản lý với 5 phó ban.

Số lượng lao động làm quản lý nhiều sẽ dẫn tới việc phân công chức năng và nhiệm vụ chưa tương xứng.

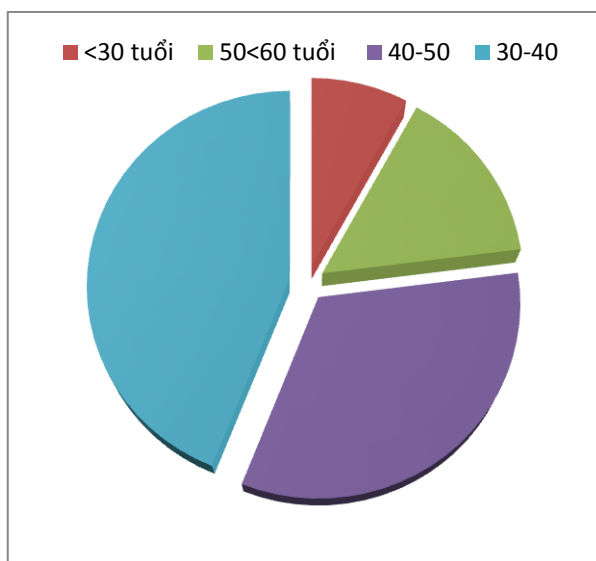
Chất lượng nguồn nhân lực Văn phòng công ty mẹ được thể hiện như sau:

Bảng 2.8: Cơ cấu lao động theo độ tuổi và trình độ tại VP Công ty mẹ

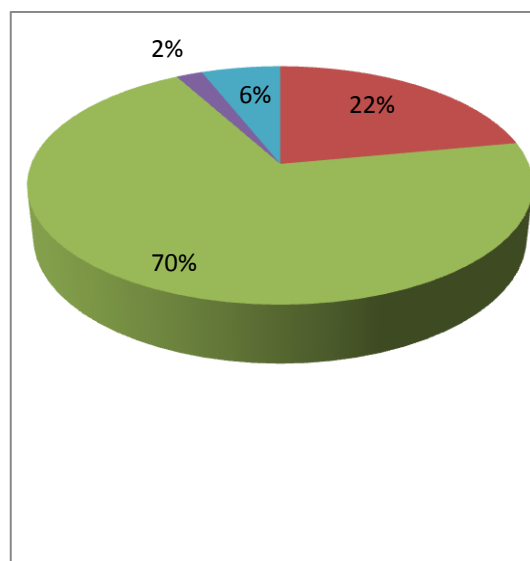
Cơ cấu lao động theo độ tuổi		Cơ cấu lao động theo trình độ	
<30 tuổi	8%	Trên đại học	22%
50<60 tuổi	15%	Đại học	70%
40-50	33%	Cao đẳng, trung cấp	2%
30-40	44%	Trình độ khác	6%

(Nguồn: Báo cáo tổng kết của Vinalines)

Cơ cấu lao động theo độ tuổi



Cơ cấu lao động theo trình độ



Hình 2.7 Cơ cấu lao động tại công ty mẹ theo độ tuổi và theo trình độ

Tại các đơn vị thuộc Vinalines: Lao động tại Vinalines có số lượng khá lớn, trung bình có khoảng 17.000 lao động tại Tổng công ty nhưng năng suất lao động chưa cao. Cho thấy chất lượng lao động không đồng đều. Trong quá trình tái cơ cấu mạnh mẽ hiện nay, số lượng lao động tại vinalines đang có xu hướng thừa.

Các chính sách về nhân sự được quy định rõ ràng bằng văn bản. Là công ty mẹ điều hành hoạt động của cả Tổng công ty, nên chính sách nhân sự ưu tiên những người có trình độ chuyên môn cao, thường xuyên bồi dưỡng phát triển đội ngũ cán bộ nhân viên để đáp ứng được nhu cầu công việc. Công ty còn cử nhân viên đi học ở nước ngoài để học hỏi kinh nghiệm và phổ biến lại cho các công ty thành viên thuộc tập đoàn. Tuy nhiên chính sách nhân sự không ưu tiên tuyển dụng, đánh giá và soát xét qua mỗi năm.

Hàng năm có mở các lớp đào tạo nghiệp vụ để nâng cao trình độ của nhân viên đáp ứng được yêu cầu của công việc. Với tư duy đổi mới trong việc đa dạng hóa các hình thức đào tạo.

Bảng 2.9 Lao động tại Vinalines

Năm CT	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Công ty mẹ (người)	1.629	1.192	2.197	2.152	2.409	2.386	2.179	1.696	1.532	1.539	1.397
Công ty liên kết (người)	11.253	10.972	15.427	8.988	8.543	8.024	8.123	7.128	7.023	6.873	6.458
Công ty con (người)	16.827	11.946	13.912	14.472	13.460	11.024	11.037	9.026	8.984	8.876	8.625
Tổng số (người)	29.709	24.910	31.536	25.558	24.412	24.314	24.532	18.116	17.872	17.423	16.507
NS (đ/ng)	0,46	0,778	0,650	0,750	0,750,94	0,9487	0,891	1,091	1,001	0,661,03	0,820,66

(Nguồn: Đề án tái cơ cấu Vinalines & báo cáo tổng kết Vinalines)

Tổng công ty tiến hành đào tạo bằng các hình thức: (1) Cử biệt phái cán bộ có trình độ chuyên môn đến các doanh nghiệp vừa hỗ trợ đơn vị vừa tích lũy kiến thức thực tiễn, học hỏi mở rộng kiến thức từ hoạt động sản xuất của đơn vị. (2) Cử cán bộ đi đào tạo thực tế tại doanh nghiệp thành viên nhằm bồi dưỡng, huấn luyện, nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ tạo cơ hội để cán bộ được trực tiếp tham gia các hoạt động SXKD của doanh nghiệp, được va chạm, tích lũy kinh nghiệm thực tế. (3) Tổng công ty tổ chức các buổi hội thảo, các chương trình đào tạo nâng cao về kỹ năng quản lý điều hành, xây dựng chiến lược, quản lý sự thay đổi... dành cho cán bộ cao cấp tại văn phòng Tổng công ty và các doanh nghiệp thành viên, đào tạo chuyên môn nghiệp vụ cho cán bộ, nhân viên của Tổng công ty, đào tạo nâng cao trình độ của đội ngũ sỹ quan, thuyền viên. Tổng công ty đã thực hiện cử cán bộ đi đào tạo chuyên môn nghiệp vụ tại các cơ sở đào tạo trong nước và nước ngoài, tổ chức 10 lớp học chuyên môn nghiệp vụ, kỹ năng lãnh đạo... với tổng số trên 1.000 người.

Bên cạnh đó, công ty cũng thực hiện kiện toàn và bố trí nhân sự hiệu quả

sắp xếp và điều động nhân sự trong nội bộ, điều chuyển lao động thừa, Bố trí nhân lực phù hợp với chuyên môn đào tạo, năng lực sở trường.

Các công ty cũng vận dụng mọi hình thức trả lương theo qui định của Nhà nước cũng như qui định nội bộ của công ty và cũng thực sự khuyến khích người lao động cống hiến cho sự phát triển của công ty. Các tiêu chuẩn và phương pháp đánh giá thành tích cán bộ được xây dựng tới từng bộ phận và nhân viên trong công ty. Mỗi khi bình xét thì đều có hội đồng, sau đó kết quả bình xét đó được trao đổi lại đến từng cá nhân, bộ phận nguyên nhân mà mình được và không được, tạo nên sự công bằng dân chủ, cũng như tâm lý trong nhân viên. Mọi bộ phận nhân viên đều hiểu rõ để tiếp tục cống hiến và phát huy những ưu điểm và khắc phục những nhược điểm.

Đa số các công ty, các bản qui định chế độ thưởng phạt, các tiêu chuẩn đánh giá thành tích chưa được qui định rõ ràng, giúp người lao động phấn đấu làm việc tốt hơn. Các chính sách về nhân sự vẫn chưa điều chỉnh kịp thời phù hợp với từng thời điểm hoạt động sản xuất kinh doanh. Mặt khác các công ty được hỏi đều không ưu tiên tuyển dụng những lao động tại các trường trong chuyên ngành, đây cũng là điểm bất cập vì đào tạo chưa thực sự gắn với đặc điểm hoạt động của ngành, chưa gắn kết được giữa nhà trường với doanh nghiệp, gây nên lãng phí nguồn nhân lực.

Lao động tại Tổng công ty Hàng hải có số lượng lớn, hoạt động trong nhiều lĩnh vực. Số lượng nhiều nhưng chất lượng chưa đáp ứng yêu cầu nhất là đối với lực lượng lao động kỹ thuật có tay nghề cao như đối với sỹ quan thuyền viên trong lĩnh vực vận tải biển.

Một số tồn tại đối với nguồn nhân lực:

Đội ngũ cán bộ quản lý còn hạn chế hiểu biết về pháp luật kinh doanh, trình độ ngoại ngữ có hạn, khả năng tư duy về chiến lược kinh doanh còn nhiều bất cập, nhất là đối với một số doanh nghiệp làm dịch vụ, khả năng tiếp

cận trình độ quản lý tiên tiến với việc đầu tư nhanh và có trọng điểm còn chưa phù hợp.

Đội ngũ sỹ quan thuyền viên còn nhiều bất cập về số lượng (chênh lệch tỷ lệ giữa cung và cầu về thuyền viên là 1:3,5; thiếu sỹ quan, thừa thủy thủ, thợ máy) cũng như chất lượng (sức khoẻ còn hạn chế; trình độ chuyên môn không cao; tính tuân thủ kỷ luật, nội quy và mệnh lệnh chưa cao; trình độ ngoại ngữ và khả năng sử dụng công nghệ tin học còn yếu; sự hiểu biết về các thủ tục hành chính thấp; sự hiểu biết về văn hoá, xã hội, luật pháp, ứng xử, phong tục tập quán của các nước còn ít) nên chưa thực sự đáp ứng với sự phát triển nhanh về số lượng chủng loại cùng tấn trọng tải của đội tàu.

Đội ngũ công nhân vận hành thiết bị xếp dỡ tại cảng còn thiếu những người có tay nghề cao, đội ngũ lao động kỹ thuật để sửa chữa, bảo dưỡng các thiết bị tại cảng chưa đáp ứng với trình độ khoa học kỹ thuật về cơ khí máy móc.

Thời gian tới để đảm bảo cổ phần hóa thành công theo kế hoạch thì việc làm quan trọng là sắp xếp nhân sự trong các lĩnh vực.

Hiện nay, Công ty mẹ-Tổng công ty đang xây dựng mô hình quản trị hiện đại tiên tiến cho Công ty mẹ do tổ chức KPMG thực hiện tư vấn. Tổng công ty xây dựng Hệ thống đánh giá năng lực theo KPI và hệ thống trả lương 3Ps. Tuy nhiên hệ thống này nên được xây dựng cùng với BSC thì sẽ hoàn thiện được việc đo lường hiệu quả công việc của mỗi cá nhân.

BSC - Balance Scorecard – Hệ thống bảng điểm cân bằng sẽ giúp nhà lãnh đạo đưa ra được những chiến lược chi tiết và cụ thể tới từng nhân viên. Sau đó KPI sẽ giúp đo lường hiệu quả công việc của từng người, từ đó lãnh đạo có thể dễ dàng đánh giá năng lực và định hướng công việc cho nhân viên của mình. Nói 1 cách khác đi, hiểu nhân viên, đưa được mong muốn của mình tới gần nhân viên khiến cho các chiến lược của ban lãnh đạo được thực hiện theo đúng định hướng và mục tiêu đã đề ra.

2.2.1.5. Chỉ tiêu về tài chính

a. Tổng hợp kết quả sản xuất kinh doanh giai đoạn 2007 - 2017

Một số chỉ tiêu tại báo cáo tài chính hợp nhất giai đoạn 2007-2017

Giai đoạn 2009-2012, Vinalines đứng bên bờ vực phá sản, bắt nguồn từ ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng tài chính và suy thoái kinh tế thế giới năm 2008 dẫn đến thị trường vận tải biển sụt giảm nghiêm trọng, giá cước vận tải giảm mạnh. Bên cạnh đó, việc tiếp nhận các doanh nghiệp kinh doanh thua lỗ từ Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy Việt Nam dẫn tới tình hình kinh doanh của Vinalines vô cùng khó khăn.

Lợi nhuận năm 2009 đến nay có được theo báo cáo trên do Tổng công ty được hưởng một số cơ chế tài chính như giãn khấu hao, phân bổ chênh lệch tỷ giá...

Theo số liệu của Thanh tra Chính phủ, năm 2010 Vinalines lỗ 1273,9 tỷ đồng do tính thêm chênh lệch tỷ giá chờ phân bổ theo chuẩn mực kế toán số 10.

Số lỗ 2011 tăng đột biến do một số nguyên nhân sau:

- Lỗ hợp nhất từ 5 đơn vị Vinashin chuyển qua: 923 tỷ đồng (chưa tính tới khoản chi phí 946 tỷ của Vinashinlines chưa hạch toán theo báo cáo của Kiểm toán độc lập). Lỗ lũy kết của 5 công ty này tới cuối 2011 là 5.539 tỷ đồng.

- Lỗ tại 3 cảng liên doanh (SSIT, SP-PSA, CMIT): 551 tỷ đồng.

- Lỗ tại Công ty CP Vận tải dầu khí VN: 414 tỷ đồng. Công ty đã mất khả năng thanh toán.

- Công ty mẹ phải trích lập dự phòng tài chính do một số công ty con có kết quả thua lỗ.

Bảng 2.10: Một số chỉ tiêu kết quả sản xuất kinh doanh giai đoạn 2007 - 2017*(Đơn vị: Tỷ đồng)*

Năm Chỉ tiêu	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Tổng tài sản	25.920	36.018	42.281	48.344	69.173	67.307	66.288	47.755	32.154	30.965	28.137
Nợ phải trả	18.515	27.533	33.309	39.767	65.075	63.182	62.038	56.835	25.572	24.213	20.169
Vốn chủ sở hữu	7.405	8.485	8.972	8.577	4.098	4.125	4.250	-9.080	6.582	6.752	7.968
Tổng doanh thu	13.536	19.472	15.912	19.253	23.036	21.203	22.315	18.308	18.379	11.497	13.572
Lợi nhuận	1.009	1.600	885	1.241	-1.187	-2.439	-2.100	-2.469	65	388.835	748.334

(Nguồn: Báo cáo kết quả kinh doanh của Vinalines)

Giai đoạn 2013 đến nay, triển khai thực hiện Đề án Tái cơ cấu theo Quyết định số 276/QĐ-TTg ngày 4/2/2003, Vinalines đã đủ điều kiện để thực hiện và hoàn thành công tác cổ phần hóa.

Việc thanh lý một loạt tàu cũ trong những năm qua cũng đem về một khoản thu lớn khoảng 1.625 tỷ đồng giúp Vinalines trang trải một phần các khoản nợ vay của của mình đặc biệt là khoản vay, trung dài hạn.

Tính đến hết năm 2017, nợ dài hạn của doanh nghiệp giảm còn 6.845 tỷ đồng so với 8.619 tỷ đồng năm 2016. Giảm nợ vay đồng nghĩa với giảm được gánh nặng từ chi phí lãi vay (chiếm đến 6% doanh thu năm 2017) sẽ giúp Vinalines cải thiện được kết quả kinh doanh của mình.

Cũng trong năm qua, Vinalines cũng thu về hơn khoảng 1.629 tỷ đồng từ việc hoàn nhập đánh giá các khoản đầu tư khi hợp nhất một số công ty con bổ sung đáng kể vào nguồn vốn chủ sở hữu của công ty. Tính đến thời điểm

31/12/2017, vốn chủ sở hữu của công ty đã tăng 2.529 tỷ đồng so với năm 2016 đặt 7.969 tỷ đồng.

Về công tác tái cơ cấu, tính đến hết năm 2017, Tổng công ty đã thực hiện thoái vốn khỏi 39 doanh nghiệp (trong đó, thoái vốn toàn bộ, thu gọn đầu mối được 31 doanh nghiệp, đặc biệt đã thoái toàn bộ vốn đầu tư tại hầu hết các doanh nghiệp ngoài ngành) thu về khoảng 2.428 tỷ đồng, lãi khoảng 360 tỷ đồng.

b. Các chỉ tiêu tài chính tổng quát

**Hệ số khả năng thanh toán tổng quát*

Hệ số khả năng thanh toán tổng quát là chỉ tiêu phản ánh khả năng thanh toán chung của doanh nghiệp trong kỳ báo cáo. Chỉ tiêu này cho biết với tổng tài sản hiện có, doanh nghiệp có đảm bảo trang trải được các khoản nợ phải trả. Trị số hệ số khả năng thanh toán tổng quát luôn ≥ 1 , doanh nghiệp đảm bảo được khả năng thanh toán. Riêng năm 2014, chỉ số này là $0.840 < 1$, cho thấy tại thời điểm này, khả năng thanh toán tổng quát của Vinalines bị giảm. Để tìm hiểu rõ hơn khả năng thanh toán của doanh nghiệp, tác giả tìm hiểu thêm hệ số khả năng thanh toán nợ ngắn hạn.

**Hệ số khả năng thanh toán nợ ngắn hạn.*

Là chỉ tiêu cho thấy khả năng đáp ứng các khoản nợ ngắn hạn của doanh nghiệp cao hay thấp. Nợ ngắn hạn là những khoản nợ mà doanh nghiệp phải thanh toán trong vòng 1 năm hay một chu kỳ kinh doanh. Hệ số khả năng thanh toán nợ ngắn hạn < 1 , doanh nghiệp không đáp ứng được các khoản nợ ngắn hạn, trị số của chỉ tiêu này càng nhỏ hơn 1, khả năng thanh toán nợ ngắn hạn của doanh nghiệp càng thấp.

Các chỉ số khả năng thanh toán ngắn hạn của Tổng công ty chỉ ở mức trung bình, dao động trong khoảng 0,5 - 1. Nguyên nhân là do các đơn vị duy trì tài sản ngắn hạn ở mức thấp, trong khi đó nợ ngắn hạn qua các năm đều

tăng phản ánh việc gia tăng vay vốn ngắn hạn để phục vụ sản xuất kinh doanh của đơn vị; Khả năng thanh toán lãi vay của Tổng công ty từ 2008 đến nay cũng giảm dần qua các năm, chứng tỏ hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng công ty gặp nhiều khó khăn do tác động của khủng hoảng, suy thoái kinh tế

**Tỷ số cơ cấu vốn*

Hệ số nợ trên vốn chủ sở hữu giúp nhà đầu tư có một cái nhìn khái quát về sức mạnh tài chính, cấu trúc tài chính của DN và làm thế nào DN có thể chi trả cho các hoạt động.

Tỷ số nợ phải trả/Vốn CSH của Vinalines tăng cao nhất trong 3 năm 2011-2013. Đây là thời điểm Vinalines gặp nhiều khó khăn. Thông thường, nếu hệ số này lớn hơn 1, có nghĩa là tài sản của DN được tài trợ chủ yếu bởi các khoản nợ, còn ngược lại thì tài sản của DN được tài trợ chủ yếu bởi nguồn vốn chủ sở hữu. Về nguyên tắc, hệ số này càng nhỏ, có nghĩa là nợ phải trả chiếm tỷ lệ nhỏ so với tổng tài sản hay tổng nguồn vốn thì DN ít gặp khó khăn hơn trong tài chính. Hệ số này càng lớn thì khả năng gặp khó khăn trong việc trả nợ hoặc phá sản của DN càng lớn.

Từ năm 2015 đến nay, tỷ số này đã quay về mức trung bình như các năm trước nhưng luôn cao hơn 1 trong giai đoạn từ 2007-2017.

** Chỉ số đánh giá hiệu quả kinh doanh*

- Tỷ số lợi nhuận/doanh thu (ROS)

Tỷ suất lợi nhuận sau thuế/doanh thu trong 2 năm 2007 và 2008 đạt 7,46% và 4,12%. Do thị trường vận tải biển cùng với tốc độ tăng trưởng kinh tế của các năm này tốt nên chỉ số này đạt mức cao. Tuy nhiên từ 2009 trở lại đây, chỉ số này sụt giảm nghiêm trọng do tác động của khủng hoảng suy thoái kinh tế, riêng năm 2010 tỷ số này giảm còn dưới 1%. Đặc biệt năm 2011, dù được hỗ trợ các chính sách tài chính nhưng kết quả kinh doanh vẫn bị lỗ. Khả năng sinh lời của tài sản (Return on assets -ROA)

Tỷ số lợi nhuận/ tài sản của doanh nghiệp trong giai đoạn 2007-2017 luôn ở mức thấp cho thấy giá trị đầu tư tài sản hoạt động không tốt.

- Khả năng sinh lời của vốn chủ sở hữu (Return on equity -ROE)

Khả năng sinh lời của vốn chủ sở hữu (Tỷ số lợi nhuận/vốn chủ sở hữu) cho biết hiệu quả sử dụng vốn chủ sở hữu. Tỷ số lợi nhuận/vốn chủ sở hữu của Vinalines đều thấp cho thấy hiệu quả sử dụng vốn không cao.

Bảng 2.11: Các chỉ tiêu tài chính chủ yếu của Vinalines từ 2007-2017

Năm	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Tỷ số cơ cấu tài sản (%)											
Tài sản ngắn hạn/Tổng tài sản	29,00	21,44	24,32	22,38	25,64	24,55	21,77	18,26	26,43	26,80	28,78
Tài sản dài hạn/Tổng tài sản	71,00	78,56	75,68	77,62	74,36	75,45	78,23	82,62	7,96	79,71	71,21
Tỷ số cơ cấu tài chính (%)											
Nợ phải trả/Tổng nguồn vốn	71,43	76,44	78,78	82,26	94,08	93,87	93,59	81,68	79,53	78,19	71,68
Nguồn vốn chủ sở hữu/Tổng nguồn vốn	28,57	23,56	21,22	17,74	5,92	6,13	6,41	-19,01	20,47	21,81	28,31
Nợ phải trả /Vốn CSH	2,50	3,24	3,71	4,64	15,88	15,32	14,60	-6,26	3,89	3,59	2,53
Khả năng thanh toán tổng quát	0,140	1,308	1,269	1,216	1,063	1,065	1,069	0,840	1,333	1,256	1,39
Khả năng thanh toán nợ ngắn hạn	0,65	0,60	0,59	0,52	0,52	0,58	0,61	0,34	0,68	0,77	0,79
Tỷ số khả năng sinh lời (%)											
Tỷ suất LN sau thuế/Tổng tài sản	38,93	2,49	0,75	0,29	(0,63)	(3,62)	(3,26)	(5,17)	0,20	0,11	0,26
Tỷ suất LN sau thuế/Doanh thu	7,45	4,61	1,99	0,74	(1,88)	(11,50)	(9,70)	(13,49)	0,35	0,29	0,55
Tỷ suất LN sau thuế/Vốn CSH	13,63	10,57	3,53	1,66	(10,57)	(59,13)	(50,92)	27,19	0,99	0,49	0,93

(Nguồn: báo cáo tổng kết Vinalines & tính toán của tác giả)

**Tình hình bảo toàn và phát triển vốn CSH*

Trong giai đoạn đầu, Tổng công ty đã bảo toàn và phát triển vốn nhà nước được đầu tư tại doanh nghiệp. Vốn nhà nước tại thời điểm 01/01/1996 là 1.496 tỷ đồng, tại thời điểm 31/12/2000 là 2.256 tỷ đồng, tại thời điểm

31/12/2005 là 3.300 tỷ đồng và tại thời điểm 31/12/2006 là 4.130 tỷ đồng; tại thời điểm 31/12/2010 là 8.087 tỷ đồng nếu so sánh tổng số vốn được Nhà nước giao khi thành lập là 1.496 tỷ đồng thì đến hết năm 2010 vốn nhà nước của Tổng công ty Hàng hải Việt Nam đã tăng lên 5,4 lần,

Giai đoạn từ 2010-2015, Tổng công ty kinh doanh không hiệu quả nên ảnh hưởng tới nguồn vốn được giao. Đây là giai đoạn khó khăn của Tổng công ty thể hiện hệ số bảo toàn vốn luôn ở mức thấp, đặc biệt 2 năm 2014, 2015. Đến năm 2016, 2017 thì hệ số này trở lại mức ≥ 1.03 . Có thể thấy là Tổng công ty đang nỗ lực để bảo toàn vốn.

Bảng 2.12 Tình hình bảo toàn và phát triển vốn

Chỉ tiêu	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
A. Vốn chủ sở hữu (tỷ đồng)	7.405	8.485	8.972	8.577	4.098	4.125	4.250	(9.080)	6.582	6.752	7.968
Hệ số bảo toàn vốn (lần)	1,12	1,15	1,06	0,96	0,48	1,01	1,03	(2,14)	(0,72)	1,03	1,17
B. Tổng tài sản (tỷ đồng)	25.920	36.018	42.281	48.344	69.173	67.307	66.288	47.755	32.154	30.965	28.137
C. Lợi nhuận sau thuế (tỷ đồng)	1.009	897	317	142	(433)	(243)	(216)	(246)	65,00	33,00	748
D. Hiệu quả sử dụng vốn											
1. (ROA) (lần)	38,93	2,49	0,75	0,29	(0,63)	(3,62)	(3,26)	(5,17)	0,20	0,11	0,26
Tỷ suất LN sau thuế/Doanh thu (ROE) (lần)	7,45	4,61	1,99	0,74	(1,88)	(11,50)	(9,70)	(13,49)	0,,35	0,29	0,55

(Nguồn: Báo cáo tổng kết Vinalines & tính toán của tác giả)

2.2.2. Đánh giá các bộ phận của KSNB tại Vinalines

2.2.2.1 Mục đích

Việc khảo sát đánh giá các yếu tố cấu thành hệ thống kiểm soát nội bộ

theo mô hình COSO, từ đó có cái nhìn tổng thể về thực trạng hệ thống kiểm soát nội bộ của các doanh nghiệp thuộc Tổng công ty. Trong đó biến độc lập là Môi trường kiểm soát (MT), hoạt động kiểm soát (KS), đánh giá rủi ro (RR), thông tin & truyền thông (TT), giám sát (GS). Biến phụ thuộc là Hệ thống kiểm soát nội bộ (KN)

2.2.2.2 Phương pháp đánh giá.

Nghiên cứu tiến hành khảo sát 1 số đơn vị toàn bộ thuộc tổng công ty . Việc khảo sát được tiến hành dưới hình thức điều tra thông qua bảng câu hỏi kết hợp phỏng vấn trực tiếp những người nắm giữ các vị trí chủ chốt của công ty như: phó ban kiểm soát nội bộ, trưởng các bộ phận, kế toán tổng hợp...

Kết quả khảo sát được xử lý bằng phần mềm spss.

Nghiên cứu định tính:

- Khám phá, điều chỉnh các nhân tố và biến quan sát phù hợp
- Phát triển thang đo
- Điều chỉnh nội dung,

Nghiên cứu định lượng: nghiên cứu định lượng gồm có các bước như sau:

- Thực hiện thống kê mô tả mẫu của nghiên cứu
- Đánh giá thang đo trong mô hình nghiên cứu bằng hệ số tin cậy

Cronbach Alpha.

- Đánh giá thang đo trong mô hình nghiên cứu bằng phân tích nhân tố khám phá EFA.

- Kiểm định sự tương quan giữa các nhân tố
- Kiểm định mô hình nghiên cứu bằng Hồi quy tuyến tính.
- Kiểm định trung bình tổng thể (T-Test).
- Phân tích phương sai (ANOVA).
- Đánh giá sơ bộ thang đo: Tính Cronbach alpha, Tính EFA,
- Đánh giá các yếu tố của hệ thống KSNB

- Thảo luận kết quả nghiên cứu và một số giải pháp

2.2.2. 3 Chọn mẫu

Qua kết quả khảo sát cho thấy những tác động của các thành phần đến hệ thống kiểm soát nội bộ. Việc tiến hành chọn mẫu được xác định như sau:

- Số lượng tham gia khảo sát: 257 người

- Đơn vị khảo sát: Công ty mẹ Tổng công ty Hàng Hải Việt Nam, Công ty cổ phần Vinalines logistics Việt Nam, Công ty TNHH MTV Cảng Hoàng Diệu, công ty vận tải biển Vinaship

- Số lượng phiếu khảo sát thu về : 200. Đạt yêu cầu chọn mẫu cho phiếu khảo sát .

Các đơn vị mà NCS chọn để khảo sát là đơn vị mà NCS tiếp cận được phù hợp với các lĩnh vực sản xuất kinh doanh chính mà Vinalines đang hướng tới. Số lượng mẫu nghiên cứu đạt yêu cầu với phương pháp xử lý số liệu mà NCS sử dụng trong luận án.

Nếu nghiên cứu vừa sử dụng phân tích EFA vừa phân tích hồi quy, kích thước mẫu cần thiết của EFA là 200, kích thước mẫu hồi quy là 100, thì kích thước mẫu cần thiết của nghiên cứu là 200 hoặc từ 200 trở lên.

Nếu sử dụng mẫu lớn hơn kích thước tối thiểu, nghiên cứu sẽ có giá trị hơn, tuy nhiên do thời gian và nguồn lực hạn chế nên NCS xin được lấy số mẫu tối thiểu.

Bảng 2.13. Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu

	Giới tính	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nam	103	51.5	51.5	51.5
	Nu	97	48.5	48.5	100.0
	Total	200	100.0	100.0	
	Chức vụ	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Quan ly	43	21.5	21.5	21.5
	Nhan vien	157	78.5	78.5	100.0
	Total	200	100.0	100.0	
	Lĩnh vực	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tai chinh	45	22.5	22.5	22.5
	Nhan su	41	20.5	20.5	43.0
	Kinh doanh	95	47.5	47.5	90.5
	Khac	19	9.5	9.5	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

*(Nguồn: tác giả tự tính toán)***2.2.2.4. Kết quả khảo sát*****Kiểm định hệ số tương quan Pearson**

Kiểm định hệ số tương quan Pearson dùng để kiểm tra mối liên hệ tuyến tính giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc. Nếu các biến độc lập với nhau có tương quan chặt thì phải lưu ý đến vấn đề đa cộng tuyến khi phân tích hồi quy

Do đó nếu Sig. này bé hơn 5% ta có thể kết luận được là hai biến có tương quan với nhau. Hệ số tương quan càng lớn tương quan càng chặt. nếu Sig. này lớn hơn 5% thì hai biến không có tương quan với nhau.

-Vì một trong những điều kiện cần để phân tích hồi quy là biến độc lập phải có tương quan với biến phụ thuộc, nên nếu ở bước phân tích tương quan này biến độc lập không có tương quan với biến phụ thuộc thì ta loại biến độc lập này ra khỏi phân tích hồi quy.

Bảng 2.14. Kiểm định hệ số tương quan Pearson

		KN	KS	RR	MT	GS	TT
KN	Pearson Correlation	1	.682**	.610**	.743**	.487**	.631**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	200	200	200	200	200	200
KS	Pearson Correlation	.682**	1	.360**	.556**	.269**	.398**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	200	200	200	200	200	200
RR	Pearson Correlation	.610**	.360**	1	.465**	.395**	.453**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	200	200	200	200	200	200
MT	Pearson Correlation	.743**	.556**	.465**	1	.341**	.501**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	200	200	200	200	200	200
GS	Pearson Correlation	.487**	.269**	.395**	.341**	1	.491**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	200	200	200	200	200	200
TT	Pearson Correlation	.631**	.398**	.453**	.501**	.491**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	200	200	200	200	200	200

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

(Nguồn: tác giả tự tính toán)

Kết quả phân tích tương quan Pearson cho thấy một số biến độc lập có sự tương quan với nhau. Do đó khi phân tích hồi quy cần phải chú ý đến vấn đề đa cộng tuyến. Các biến độc lập có tương quan với biến phụ thuộc và do đó sẽ được đưa vào mô hình để giải thích cho biến phụ thuộc.

Kết quả chạy tương quan đủ điều kiện để phân tích hồi quy

**Kết quả hồi quy*

Các nhân tố được trích ra trong phân tích nhân tố được sử dụng cho phân tích hồi quy đa biến để kiểm định mô hình nghiên cứu và các giả thuyết kèm theo. Các kiểm định giả thuyết thống kê đều áp dụng mức ý nghĩa là 5%.

Sau khi kết luận là hai biến có mối liên hệ tuyến tính thì có thể mô hình hóa mối quan hệ nhân quả của hai biến này bằng hồi quy tuyến tính

Nghiên cứu thực hiện hồi quy đa biến theo phương pháp Enter: tất cả các biến được đưa vào một lần và xem xét các kết quả thống kê liên quan.

Kiểm định các giả thuyết, sử dụng với phần mềm SPSS:

Đánh giá độ phù hợp của mô hình hồi quy đa biến. Kiểm định giả thuyết về độ phù hợp của mô hình

Kiểm tra giả định về hiện tượng đa cộng tuyến (tương quan giữa các biến độc lập) thông qua giá trị của độ chấp nhận (Tolerance) hoặc hệ số phóng đại phương sai VIF (Variance inflation factor): $VIF > 10$ thì có thể nhận xét có hiện tượng đa cộng tuyến.

Xác định mức độ ảnh hưởng của: yếu tố có hệ số beta càng lớn thì có thể nhận xét rằng yếu tố đó có mức độ ảnh hưởng cao hơn các yếu tố khác trong mô hình nghiên cứu. Kết quả chạy hồi quy

- R bình phương hiệu chỉnh 76%, $\text{sig} < 0.05$
 - Độ lớn beta: $MT > KS > RR > TT > GS$
 - $VIF < 2$: vấn đề đa cộng tuyến không ảnh hưởng đáng kể đến kết quả
- Ta có kết quả phương trình hồi quy như sau:

$$KSNB = 0.313 KS + 0.211RR + 0.340 MT + 0.113GS + 0.185TT$$

Phương trình hồi quy cho thấy mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến hệ thống KSNB nói chung. Theo kết quả này thì số thứ tự ảnh hưởng là (1) Môi trường kiểm soát (MT), (2) Hoạt động kiểm soát (KS), (3) Đánh giá rủi ro (RR), (4) Thông tin & truyền thông, (5) giám sát.

Bảng 2.15 Kết quả chạy hồi quy

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1(Constant)	-1.020	.176		-5.810	.000		
KS	.308	.042	.313	7.340	.000	.665	1.504
RR	.226	.045	.211	5.032	.000	.687	1.457
MT	.360	.049	.340	7.332	.000	.562	1.780
GS	.127	.046	.113	2.756	.006	.718	1.392
TT	.215	.052	.185	4.129	.000	.600	1.668

a. Dependent Variable: KN

(Nguồn: tác giả tự tính toán)

***Kiểm tra sự vi phạm các giả định trong hồi quy tuyến tính**

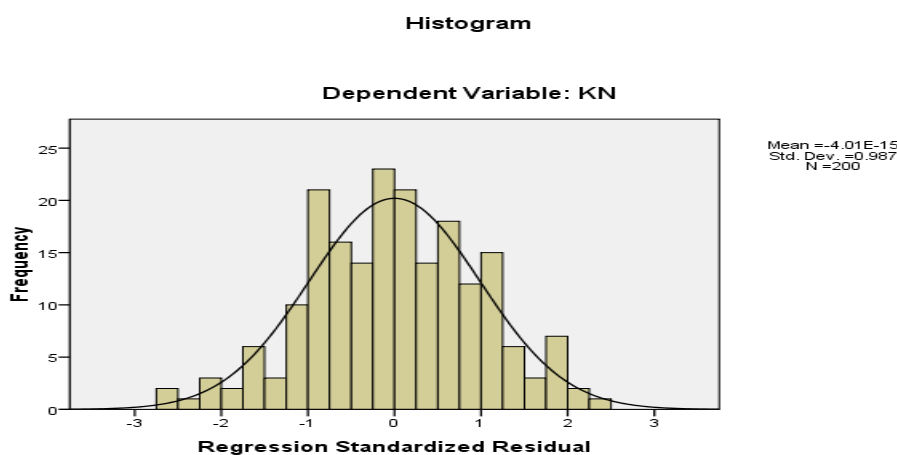
Mô hình hồi quy tuyến tính bằng phương pháp OSL được thực hiện với một số giả định và mô hình chỉ thực sự có ý nghĩa khi các giả định này được đảm bảo. Do vậy để đảm bảo cho độ tin cậy của mô hình, việc dò tìm sự vi phạm các giả định là cần thiết.

Về giả định liên hệ tuyến tính, phương pháp được sử dụng là biểu đồ phân tán Scatterplot . Nhìn vào biểu đồ ta thấy phần dư không thay đổi theo một trật tự nào đối với giá trị dự đoán. Do đó giả thiết về liên hệ tuyến tính không bị vi phạm.

Giả định phân phối chuẩn của phần dư được kiểm tra qua biểu đồ Histogram và đồ thị Q-Q plot . Nhìn vào biểu đồ Histogram ta thấy phần dư có dạng gần với phân phối chuẩn, giá trị trung bình gần bằng 0 và độ lệch chuẩn gần bằng 1 (cụ thể là 0.987). Đồ thị Q-Q plot biểu diễn các điểm quan sát thực tế tập trung khá sát đường chéo những giá trị kỳ vọng, có nghĩa là phần dư có phân phối chuẩn.

Kiểm tra vấn đề đa cộng tuyến: như đã đề cập ở phần phân tích tương quan, giữa các biến độc lập có tương quan với nhau, điều này sẽ tạo ra khả năng đa cộng tuyến của mô hình. Vì vậy ta sẽ kiểm tra thêm hệ số phóng đại phương sai (Variance inflation factor – VIF). Kết quả phân tích cũng cho thấy hệ số phóng đại phương sai VIF của các biến là tương đối nhỏ (tất cả đều nhỏ hơn 2). Do đó hiện tượng đa cộng tuyến giữa các biến độc lập trong mô hình này là nhỏ, không ảnh hưởng đáng kể đến kết quả hồi quy.

Hình 2.8: Tần số của phần dư chuẩn hóa



(Nguồn: Tác giả tự tính toán bằng phần mềm SPSS)

Bảng 2.16: Mô tả sự khác nhau của các nhóm lĩnh vực nghiên cứu.

Lĩnh vực	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Tai chính	45	2.6074	.95687	.14264	2.3199	2.8949	1.00	4.67
Nhan su	41	3.2195	.97071	.15160	2.9131	3.5259	1.00	4.33
Kinh doanh	95	3.1439	.87337	.08961	2.9659	3.3218	1.00	4.67
Khac	19	2.8947	.96898	.22230	2.4277	3.3618	1.00	4.33
Total	200	3.0150	.94476	.06680	2.8833	3.1467	1.00	4.67

(Nguồn: tác giả tự tính toán bằng phần mềm SPSS)

Phân tích Posthoc cho thấy có sự khác biệt có ý nghĩa giữa các lĩnh vực khi đánh giá về KN: Nhân sự, tài chính, kinh doanh. Theo đó nhóm Nhân sự, Kinh doanh đánh giá KN cao hơn nhóm Tài chính

2.3 . Thành công và hạn chế

2.3.1. Thành công

Thứ nhất: Môi trường kiểm soát nội bộ của Vinalines đã có những thay đổi tích cực, hướng đến mục tiêu kiểm soát hiệu quả.

Tổng công ty cũng đã thấy được sự quan trọng của KSNB. Việc thành lập Ban KSNB góp phần tăng cường kiểm tra, giám sát các quy trình của tổng công ty chặt chẽ hơn. Theo KQKS, nhân tố Môi trường kiểm soát được đánh giá cao. Điều này chứng tỏ các tiêu chí Tính trung thực, giá trị đạo đức, cam kết về năng lực quản lý và nhân viên, phong cách điều hành của nhà quản lý, cơ cấu tổ chức, phân định quyền hạn và trách nhiệm, chính sách nhân sự đã có tiêu chí rõ ràng. Trong đó các tiêu chí phân định quyền hạn và trách nhiệm, mô tả công việc, trình độ của nhân viên được đánh giá ở mức tốt. Nhân tố Hoạt động kiểm soát được đánh giá cao ở các nội dung. Có một tiêu chí Sự ủy quyền và giám sát ở mức trung bình.

Thứ hai: Hoàn thiện từng bước hệ thống kế toán tại Tổng công ty.

Tổng công ty đã dần hoàn thiện hệ thống kế toán, cho phép kết nối với các đơn vị thành viên. Số liệu kế toán được lưu chuyển nhanh và chính xác hơn, khả năng kiểm soát tốt hơn. Công ty áp dụng các biện pháp để nâng cao độ tin cậy trong việc lập và trình bày BCTC và bảo vệ tài sản.

Thứ ba: Tổng công ty cơ cấu lại các khoản nợ và dần minh bạch hóa các thông tin và tài chính và quản trị.

Tổng công ty làm tốt việc cơ cấu các khoản nợ, tập trung vào 3 lĩnh vực chủ yếu là dịch vụ vận tải, khai thác cảng biển và dịch vụ hàng hải.

Tính minh bạch về tài chính và quản trị được cải thiện đáng kể. Việc

công bố các thông tin về tài chính và quản trị trên website chính thức của công ty đã được cập nhật thường xuyên hơn.

Thứ tư: Xây dựng và hoàn thiện các phần mềm quản lý

Các phần mềm quản lý là công cụ để thực hiện giám sát và cung cấp thông tin hiệu quả.

Tổng công ty đã và đang xây dựng phần mềm KPI để đánh giá hiệu quả công việc của nhân viên. Đây là hệ thống tiên tiến đang được sử dụng ở nhiều đơn vị và đem lại hiệu quả cao. Hệ thống KPI là công cụ kiểm soát tốt của người quản lý đối với nhân viên thực hiện .

Đơn vị vừa đưa vào khai thác dự án kho dữ liệu và báo cáo thống kê MIS-BI để phục vụ công tác quản trị và điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh bao gồm tất cả các lĩnh vực như vận tải biển, cảng biển và logistics.

Dự án này cung cấp về tình hình tài chính, lập các báo cáo hợp nhất toàn thị trường chính xác, minh bạch. Kho dữ liệu này có thể cung cấp các số liệu chính xác để phân tích tình hình thị trường, kiểm soát nguồn hàng, tìm kiếm phân bổ các tàu vận tải trong việc chuyên chở hàng.

Kho dữ liệu và báo cáo thống kê sẽ đưa ra các giả định dựa trên những thuật toán mang tính dự báo giúp cho ban lãnh đạo có cái nhìn đa chiều nhằm đưa ra những phân tích sâu hơn về thị trường. Các đơn vị thành viên sẽ cập nhật thông tin, chỉ số hoạt động kinh doanh hàng ngày. Lãnh đạo Vinalines sẽ theo dõi, giám sát được tình hình của từng đơn vị cảng, vận tải biển, logistics chỉ sau vài thao tác trên máy tính. Thông tin tại kho dữ liệu này cũng được kết nối với Ủy ban Quản lý vốn Nhà nước và Chính phủ.

Phần mềm quản lý dữ liệu này sẽ được Vinalines triển khai trong toàn hệ thống gồm 34 đơn vị thành viên. Đây được coi là giải pháp tối ưu để Tổng công ty Hàng hải VN nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực, quản lý tài chính.

Thứ 5: Đào tạo nhân sự phục vụ quản lý hiện đại.

Nhân sự là vốn quý giá nhất của mỗi doanh nghiệp. Để vận hành thành công cả một cỗ máy, yếu tố then chốt nằm ở con người. Nhận thức rõ điều đó, trong thời gian qua, Vinalines đã triển khai nhiều khóa đào tạo về kỹ năng lãnh đạo quản lý điều hành dành cho cán bộ quản lý, về tổ chức khai thác cảng, dịch vụ logistics, vận tải biển và các nội dung về sự phát triển mạnh mẽ khoa học công nghệ.

2.3.2. Hạn chế:

Kết quả khảo sát hệ thống kiểm soát nội bộ thông qua bảng khảo sát và một số chỉ tiêu cho thấy Tổng công ty còn có 1 số hạn chế sau:

Thứ nhất: Cơ cấu và quy trình kiểm soát nội bộ và kiểm soát rủi ro chưa hoàn thiện.

Cơ cấu và quy trình KSNB của Vinalines còn đơn giản, chưa thật sự thể hiện vai trò của KSNB đối với các hoạt động của đơn vị. Mặc dù Vinalines đã có ban KSNB và ban pháp chế & quản trị rủi ro nhưng 2 ban gần như riêng biệt, chưa thật sự hỗ trợ nhau trong hoạt động. Các ban mang tính chất tư vấn cho Chủ tịch HĐQT và lãnh đạo đơn vị là chủ yếu, tính chất kiểm soát hoạt động còn hạn chế.

Đặc biệt là việc kiểm soát lại không mang tính tự chủ mà do sự chỉ định của Chủ tịch Hội đồng thành viên. Chương trình giám sát còn yếu, chưa có sự đánh giá định kỳ về các rủi ro. Các nhà quản lý trong công ty chỉ chú trọng nhiều vào mục tiêu hiệu quả của hoạt động kinh doanh mà chưa chú trọng vào mục tiêu tuân thủ các quy định và báo cáo tài chính. Thiếu chế tài xử lý với những sai lệch thông tin hoặc có hành vi gian lận.

Bộ phận KSNB được xây dựng và có quy chế hoạt động nhưng vai trò của bộ phận này trong đơn vị chưa được coi trọng. KSNB chỉ là người giúp việc cho Chủ tịch Hội đồng thành viên, chức năng và quyền hạn còn thiếu và yếu.

Thứ hai: Vai trò của văn hóa doanh nghiệp với kiểm soát rủi ro còn hạn chế.

Người quản lý có thể đặt ra nhiều quy trình giám sát nhưng không thực hiện triệt để hoặc người lao động tìm cách thay đổi quy trình thì không một cơ chế kiểm soát nào có thể hữu hiệu. Vinalines có nhiều thay đổi tích cực đáng kể, chú trọng đầu tư quản lý với công nghệ hiện đại đồng thời cũng phải tăng cường vai trò văn hóa doanh nghiệp. Quản lý rủi ro doanh nghiệp không phải là một chức năng hoặc bộ phận. Đó là văn hóa, khả năng và thực tiễn mà các tổ chức tích hợp với thiết lập chiến lược và áp dụng khi họ thực hiện chiến lược đó, với mục đích quản lý rủi ro trong việc tạo ra, bảo tồn và nhận ra giá trị.

Thứ ba: Quy trình KNSB chưa được hỗ trợ nhiều bằng công nghệ thông tin.

Tại Vinalines những năm gần đây, việc đầu tư ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý, điều hành có nhiều thay đổi tích cực. Hệ thống công nghệ thông tin cũ tiềm ẩn nhiều rủi ro, gây cản trở cho việc phát triển của Vinalines, nhiều thiết bị và hệ thống phần mềm đã sử dụng lâu dẫn đến lỗi hệ thống, mất mát dữ liệu. Các phần mềm mới bắt đầu được triển khai phục vụ cho công tác quản trị và điều hành trong hoạt động sản xuất kinh doanh bao gồm tất cả các lĩnh vực như, cảng biển và logistics. Tuy nhiên hoạt động KNSB và kiểm soát rủi ro chưa được tích hợp trong hệ thống. Một hệ thống thông tin hiệu quả với kho xử lý số liệu lớn phục vụ cho công tác điều hành quản lý chỉ có tác dụng khi số liệu đầu vào là số liệu sạch, minh bạch và chính xác.

Thứ tư: hệ thống KSNB không được kiểm tra đánh giá toàn diện bởi các đơn vị kiểm toán và công bố báo cáo về KSNB với cổ đông và Nhà nước nên KSNB ở đơn vị không được quan tâm đúng mức. Cơ quan quản lý Nhà nước và người quản lý chỉ quan tâm tới báo cáo về tài chính mà bỏ qua các báo cáo quản trị và kiểm soát. Sai sót này có thể do báo cáo về hoạt động kiểm soát và quản trị không được yêu cầu cung cấp cùng với báo cáo tài chính hàng năm của

đơn vị và không có cơ quan nào kiểm tra tính xác thực của các văn bản đó.

Thứ năm: Nhận thức của người lao động về vai trò và chức năng của hệ thống KSNB còn chưa đầy đủ.

Kết quả khảo sát cũng cho thấy nhận thức của người lao động về hệ thống kiểm soát nội bộ còn hạn chế. Phần lớn người lao động không hiểu nhiều về hệ thống cũng như cách thức xây dựng và thực thi của hệ thống. Đây cũng là lỗ hổng lớn trong công tác xây dựng vì người lao động là một phần quan trọng để đơn vị hoàn thiện hệ thống KSNB. Bên cạnh đó việc đánh giá năng lực của người lao động cũng chưa hoàn thiện.

Kết luận chương 2

Trong chương này, tác giả chia làm hai phần:

Phần thứ nhất: tác giả thống kê 1 số đặc điểm của Tổng công ty trong khoảng thời gian từ năm 2007-2017 để thấy được sự phát triển cũng như những những khó khăn của Tổng công ty trước yêu cầu đổi mới toàn diện.

Qua số liệu và phân tích chúng ta có thể thấy được bức tranh tổng thể về các đặc điểm tổ chức và cơ cấu hiện nay của công ty cũng như những khó khăn mà Vinalines đang phải vượt qua. Những phân tích này là cơ sở để xây dựng hệ thống KSNB.

Tổng công ty Hàng Hải Việt Nam là một doanh nghiệp lớn. Tính đến thời điểm 12/2017, tổng công ty sở hữu vốn góp tại 34 doanh nghiệp (gồm 20 công ty góp vốn trên 50%, 15 công liên kết và 116 Người đại diện), tổng giá trị vốn góp là 8.821 tỷ đồng. Việc xây dựng hệ thống KSNB đòi hỏi phải có sự nghiên cứu cụ thể để việc kiểm soát được thực hiện đầy đủ đối với tất cả các đơn vị thành viên của Vinalines đồng thời tuân thủ theo quy định pháp luật.

Tổng công ty đang trong quá trình tái cơ cấu trước những sai phạm dẫn tới thua lỗ. Tổng công ty đã xác định được mục tiêu của đơn vị cũng như có

những kế hoạch để điều chỉnh chiến lược kinh doanh cho phù hợp nhất.

Tổng công ty đã triển khai hợp tác với các đơn vị để xây dựng đánh giá KPI, hệ thống quản trị hiện đại... Tuy nhiên cần xác định phương pháp quản trị hiệu quả kết hợp được nhiều chức năng nhằm đạt được mục tiêu của doanh nghiệp.

Phần thứ hai, tác giả đã đánh giá thực trạng hệ thống KSNB bằng các chỉ tiêu kết hợp với đánh giá trên cơ sở khảo sát và phỏng vấn. Kết quả khảo sát được thống kê, phân tích bằng phần mềm SPSS để thống kê kết quả với độ chính xác cao. Các câu hỏi dùng để phỏng vấn, điều tra và phương pháp đánh giá đều dựa trên các nghiên cứu về KSNB của COSO 2013, có điều chỉnh để phù hợp với doanh nghiệp.

Kết quả nghiên cứu chỉ ra những mặt thành công và hạn chế của hệ thống KSNB tại Vinalines.

Trong nghiên cứu của mình, tác giả chỉ đánh giá hệ thống KSNB chung, không đánh giá riêng KSNB cho từng bộ phận. Trên cơ sở đánh giá chung đó, doanh nghiệp cũng có thể tự xây dựng cho mình bảng hỏi đánh giá hệ thống KSNB riêng cho từng bộ phận cụ thể.

CHƯƠNG 3. MỤC TIÊU, PHƯƠNG HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ TẠI TỔNG CÔNG TY HÀNG HẢI VIỆT NAM

3.1. Mục tiêu, phương hướng phát triển của Tổng công ty hàng hải Việt Nam.

3.1.1. Mục tiêu phát triển

Mục tiêu chiến lược phát triển của Vinalines đến năm 2020 là xây dựng Tổng công ty hoạt động hiệu quả hơn trên cơ sở thực hiện tái cơ cấu, sử dụng hợp lý các nguồn lực; nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp, liên kết cao hơn về tài chính, công nghệ và thị trường; xây dựng đội ngũ lãnh đạo Tổng công ty chuyên nghiệp, có năng lực quản trị kinh doanh và quản trị doanh nghiệp; sắp xếp lại doanh nghiệp theo lộ trình quy định nhằm thu hút các nguồn lực, tạo điều kiện thuận lợi để đông đảo người lao động tham gia quản lý, đầu tư phát triển Tổng công ty.

Vinalines đặt mục tiêu sản xuất kinh doanh trong 5 năm (2016 - 2020) là tổ chức quản lý khai thác và đầu tư phát triển các ngành nghề kinh doanh chủ yếu, gồm: Vận tải biển, cảng biển và dịch vụ hàng hải; đem lại hiệu quả, lợi nhuận cao; bảo toàn và phát triển vốn nhà nước; thu hẹp quy mô các lĩnh vực kinh doanh không hiệu quả; điều chỉnh phù hợp tỷ lệ vốn góp của Tổng công ty tại các doanh nghiệp thành viên, đa dạng hóa sở hữu. Tổng công ty sẽ tập trung phát triển và khai thác hiệu quả các cảng biển do Tổng công ty hiện nắm giữ nằm ở những vị trí chiến lược và đóng vai trò quan trọng đối với việc phát triển kinh tế vùng tại ba khu vực Bắc, Trung, Nam và giữ vai trò huyết mạch trong tổng thể mạng lưới giao thông vận tải quốc gia.

Về về hoạch đầu tư cụ thể 5 năm tới, theo sự chỉ đạo của Chính phủ Vinalines tập trung một số lĩnh vực sau:

Đối với cảng biển: tập trung đầu tư một số bến cảng khu vực Lạch

Huyện, Đình Vũ (Hải Phòng); đầu tư xây dựng Cảng quốc tế Hải Phòng với quy mô 2 bến container và tổng hợp.

Khu vực miền Trung tập trung đầu tư cảng Liên Chiểu Đà Nẵng, cảng Nghệ Tĩnh... Khu vực miền Nam hoàn thành và đưa vào khai thác cảng Sài Gòn – Hiệp Phước, đầu tư thêm giai đoạn 2 của dự án này, phát triển cảng tổng hợp Vinalines Hậu Giang, Cần Thơ, Cam Ranh...

Vinalines sẽ ưu tiên đầu tư phát triển các cảng nước sâu, cảng trung chuyển quốc tế có tiềm lực để trở thành các cảng biển lớn tầm cỡ khu vực, đủ sức cạnh tranh với các trung tâm trung chuyển hàng hóa trong khu vực. Các dự án được chú trọng thời gian này gồm Dự án đầu tư xây dựng cảng cửa ngõ quốc tế Hải Phòng có quy mô 2 bến container và tổng hợp có thể tiếp nhận tàu có sức chở đến 8.000 TEU, thời gian thực hiện 2017-2020; Dự án đầu tư xây dựng cảng Liên Chiểu có quy mô 2 bến, có thể tiếp nhận tàu biển trọng tải đến 100.000 tấn giảm tải, 50.000 tấn đủ tải, thời gian thực hiện 2017-2024. Hoàn thiện và đưa vào khai thác cảng Sài Gòn – Hiệp Phước, đầu tư thêm giai đoạn 2 của dự án này. Nâng cao hiệu quả kinh doanh các cảng liên doanh tại khu vực Cái Mép – Thị Vải, tỉnh Bà Rịa – Vũng Tàu. Phát triển cảng tổng hợp Vinalines Hậu Giang, Cần Thơ, Cam Ranh...

Về vận tải biển, Vinalines phát triển đội tàu chuyên dụng (tàu container, tàu chở dầu, tàu chở hàng rời...). Dự kiến, đến năm 2020 số tấn trọng tải đội tàu của Vinalines tham gia vận chuyển đạt tổng trọng tải khoảng 1,85 triệu tấn, tuổi tàu bình quân khoảng 10-12 tuổi với cơ cấu đội tàu: tàu container chiếm khoảng 17%, tàu dầu chiếm khoảng 26%, tàu hàng khô chiếm khoảng 57% trọng tải đội tàu.

Logistics được đưa vào làm một trong 3 lĩnh vực phát triển trọng tâm của Vinalines với mục tiêu hoàn thiện và đưa vào sử dụng cơ sở hạ tầng logistics gồm cảng biển và các trung tâm phân phối hàng hóa, trung tâm

logistics, cảng cạn từ Bắc – Nam... Vinalines phấn đấu trở thành nhà cung cấp các giải pháp tối ưu trong giao nhận, kho vận trên nền tảng cung ứng dịch vụ “door to door”, phát triển thương mại dịch vụ qua biên giới và vận tải đa phương thức... Vinalines sẽ đầu tư hệ thống cảng cạn, trung tâm logistics, trung tâm phân phối hàng hóa tại Lạch Huyện (Hải Phòng) và tại một số tỉnh, thành phố khác như Hà Nội, Đà Nẵng, Cần Thơ, TP HCM, Bắc Ninh, Hậu Giang, Gia Lai, Bình Dương và Đồng Nai.

Đáng chú ý, Chính phủ chỉ đạo Vinalines trong thời gian tới phải đảm bảo các giải pháp về quản trị tài chính, trong đó phải duy trì tỷ lệ chi phối tại các doanh nghiệp cảng biển tại Hải Phòng, Đà Nẵng và Tp.HCM; tiến hành thoái vốn về tỷ lệ không chi phối hoặc thoái toàn bộ vốn tại các cảng biển, doanh nghiệp theo chỉ đạo trước đó của Thủ tướng.

Cùng với đó phải tiếp tục xử lý, đẩy mạnh tái cơ cấu nợ vay vốn tại các ngân hàng, đẩy mạnh niêm yết, đăng ký giao dịch đối với các doanh nghiệp đã cổ phần hóa...

Tiếp tục đẩy mạnh mô hình quản trị kinh doanh hiện đại, hướng tới khách hàng, xây dựng văn hóa doanh nghiệp, cổ phần hóa thành công Công ty mẹ và các doanh nghiệp thành viên, nghiên cứu áp dụng phương pháp tổ chức sản xuất tiên tiến, không ngừng mở rộng thị trường, nâng cao hiệu quả năng suất lao động, tạo ra tăng trưởng lợi nhuận, đảm bảo phát triển bền vững, kiểm soát thua lỗ các doanh nghiệp vận tải biển và các cảng liên doanh, nâng cao hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp cảng biển và dịch vụ

Tổng công ty cũng xác định nhiệm vụ trọng tâm trong dài hạn

Vinalines dự kiến, đến năm 2030 trở thành doanh nghiệp có thương hiệu trong khu vực có năng lực cạnh tranh cao, phát triển mảng kinh doanh vận tải biển theo hướng củng cố đội tàu container và tàu hàng khô, chiếm lĩnh thị

trường nhập khẩu, thị trường nội địa và tham gia thị trường nội Á. Với các mục tiêu cụ thể trong dài hạn.

Nghiên cứu hoàn thiện mô hình triển khai trung tâm khai thác tàu Cont và tàu dầu chung toàn Tổng công ty. Chỉ đạo các đơn vị Vosco, Vinalines Shipping, Vinalines Cont, Bisco nghiên cứu tham gia và triển khai thực hiện

Xây dựng các giải pháp nhằm tăng thị phần vận tải nội địa, phát triển, mở rộng thị trường vận chuyển hàng xuất/nhập khẩu, phát triển thị trường .

Nghiên cứu các giải pháp nhằm tăng doanh thu, siết chặt công tác quản lý, kiểm soát chi phí của đội tàu của các doanh nghiệp nhằm nâng cao hiệu quả. Kiểm soát cắt giảm thua lỗ và lành mạnh hóa tài chính các doanh nghiệp.

- Khôi cảng biển. Nghiên cứu các giải pháp nhằm hỗ trợ các doanh nghiệp cảng biển trong việc phát triển thị phần, đẩy mạnh, nâng cao hơn nữa hiệu quả sản xuất kinh doanh tại các cảng cổ phần: Cảng Hải Phòng, Cảng Đà Nẵng, Cam Ranh, Cần Thơ, Nghệ Tĩnh...

Tái cơ cấu hoạt động sản xuất kinh doanh và cơ cấu tài chính của các cảng liên doanh tại khu vực Cái Mép-Thị Vải, Cái Lân-Quảng Ninh. Nghiên cứu phương án cơ cấu lại vốn của Vinalines tại các cảng liên doanh.

Đẩy nhanh tiến độ thực hiện các dự án đầu tư mới và đầu tư mở rộng các cảng gồm: Dự án cảng Vinalines Đình Vũ, cảng Vinalines Hậu Giang, cảng Tiên Sa giai đoạn 2, cảng Sài Gòn-Hiệp Phước, dự án mở rộng kho bãi các cảng Cam Ranh, Cần Thơ...Mở rộng hệ thống các cảng vệ tinh.

Phối hợp cùng Cục Hàng Hải Việt Nam tham mưu Bộ giao thông vận tải trình Chính phủ ban hành giá sàn bốc xếp tại khu vực Hải Phòng và các khu vực khác và đưa giá dịch vụ bốc xếp tối thiểu vào danh mục bình ổn giá.

- Khôi dịch vụ hàng hải.

Xây dựng phương án tổ chức lại hệ thống dịch vụ logistis của Tổng công ty một cách hệ thống và đồng bộ, tập trung phát triển tại các khu công nghiệp,

vùng kinh tế trọng điểm và có tiềm năng như Hà Nội, Hải Phòng, Quảng Ninh, Bắc Ninh, Hưng Yên, Lào Cai, Bình Dương, Đồng Nai, Đồng bằng sông Cửu Long...nhằm tạo ra chuỗi dịch vụ khép kín, mang lại giá trị đầu gia tăng cho các khách hàng.

Nghiên cứu để đầu tư chiều sâu, tạo tiềm lực cạnh tranh với các đối thủ nước ngoài như đầu tư kho bãi, phương tiện chuyên dùng, mở rộng mạng lưới văn phòng chi nhánh, đại lý cả trong và ngoài nước.

Nghiên cứu các giải pháp nhằm đẩy mạnh hoạt động logistics, nâng cao chất lượng dịch vụ phát triển thị phần các khu vực: Đồng Bằng sông Cửu Long-Khu vực Cần Thơ, miền Trung (Đà Nẵng), phía Bắc (khu vực Hải Phòng, Quảng Ninh) nhằm khẳng định vai trò chủ đạo của Tổng công ty tại các khu vực này, chú trọng đầu tư vận tải bằng sà lan và đường bộ.

Nghiên cứu rà soát và đổi mới công tác quản trị doanh nghiệp để nâng cao hiệu quả công tác quản lý.

3.1.2. Phương hướng phát triển

3.1.2.1. Kế hoạch đầu tư

Về đầu tư xây dựng cơ bản, các doanh nghiệp sẽ tiếp tục triển khai thực hiện các dự án đầu tư cơ sở hạ tầng và trang thiết bị để nâng cao năng lực sản xuất kinh doanh. Trong đó kế hoạch đầu tư cụ thể được xác định như sau:

- Cảng Hải Phòng: Tiếp tục hoàn thiện các hạng mục công trình kho bãi thuộc dự án đầu tư đình vũ giai đoạn II, giai đoạn III. Dự án cải tạo kéo dài bến phụ Chùa Vẽ về thương lưu, dự án đầu tư 02 cần trục giàn QC.

- Cảng Đà Nẵng: Khởi công dự án nâng cấp, mở rộng cảng Tiên Sa giai đoạn II, tiến độ thực hiện 2016-2020, gồm Bước 1 xây dựng mới 01 bến có chiều dài 350m, đảm bảo tiếp nhận tàu khách đến 100.000GRT, tàu Cont 4.000Teu và tàu tổng hợp đến 70.000DWT. Bước 2 xây dựng 1 bến mới có chiều dài 183,4 m nhằm mở rộng thị phần trên địa bàn và khu vực, thu hút

thêm các hãng tàu, mở rộng tuyến Cont nội địa để tăng sản lượng hàng hóa thông qua cảng, nghiên cứu đầu tư trung tâm dịch vụ logistics...

- Đẩy nhanh tiến độ dự án đầu tư xây dựng cảng tổng hợp Vinalines Hậu Giang, giai đoạn I, với quy mô xây dựng 01 bến chiều dài đường bờ 175m, tiếp nhận tàu 20.000DWT, đáp ứng yêu cầu khai thác cảng với công suất thông qua khoảng 0,8-1.0 triệu T/năm, phục vụ phát triển kinh tế xã hội khu vực đồng bằng sông Cửu Long.

- Đẩy nhanh tiến độ dự án Cảng Vinalines Đình Vũ, quy mô giai đoạn 1 thực hiện đầu tư xây dựng 02 bến (420) đảm bảo tàu có trọng tải đến 20.000DWT cùng hệ thống kè bờ, đường, bãi, hạ tầng kỹ thuật đảm bảo khai thác thuận tiện, hiệu quả. Giai đoạn 2 đầu tư xây dựng hoàn thiện bến số 3 (210m) đảm bảo tiếp nhận tàu có trọng tải đến 20.000DWT.

3.1.2.2. Công tác cổ phần hóa doanh nghiệp

Tổng công ty Hàng Hải Việt Nam tiếp tục công tác cổ phần hóa doanh nghiệp. Theo đó, Vinalines thực hiện bán đấu giá cổ phần đối với Công ty mẹ- Tổng công ty Hàng Hải Việt Nam. Hoàn thành công tác chuyển Công ty mẹ sang công ty cổ phần. Bao gồm các nội dung sau:

Nhà nước nắm giữ 65% vốn điều lệ tại công ty mẹ- Tổng công ty Hàng Hải Việt Nam.

Vinalines nắm giữ 65% vốn điều lệ trở lên tại các công ty cổ phần: Cảng Hải Phòng, cảng Sài Gòn và Cảng Đà Nẵng.

Vinalines tiếp tục nắm giữ cổ phần tại các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực logistics.

Vinalines thoái vốn tối đa tại các doanh nghiệp kinh doanh vận tải biển.

Hoàn tất các thủ tục bàn giao chính thức vốn Nhà nước cho các công ty cổ phần đã hoàn thành cổ phần hóa.

3.1.2.3. Công tác cơ cấu nợ

Công tác cơ cấu nợ tiếp tục được thực hiện. Tính đến hết năm 2017, Vinalies đã thực hiện thoái 39 doanh nghiệp (trong đó, thoái vốn toàn bộ, thu gọn đầu mối được 31 doanh nghiệp, đặc biệt đã thoái toàn bộ vốn đầu tư tại hầu hết các doanh nghiệp ngoài ngành) thu về khoảng 2.428 tỷ đồng, lãi khoảng 360 tỷ đồng.

Điểm nhấn trong năm vừa qua đó chính là việc Vinalies đã cơ cấu được các khoản nợ. Vinalies đã xử lý được khoảng 6.598,2 tỷ đồng bao gồm 1.002,7 tỷ đồng nợ gốc được khoan tại Ngân hàng Phát triển Việt Nam (VDB) và giảm 5.595,48 tỷ đồng nợ (nợ gốc giảm 3.913,25 tỷ đồng, lãi giảm 1.682,23 tỷ đồng).

Các đơn vị thành viên bao gồm cả các doanh nghiệp chuyển giao từ Vinashin tiếp tục hỗ trợ các đơn vị trong quá trình làm việc với Bộ Tài Chính, Bộ Giao thông vận tải, ngân hàng cũng như đàm phán với các chủ nợ để tìm được phương án cơ cấu nợ tối ưu và triệt để.

Thực tế, tiền đầu tư của các DN vận tải thuộc Vinalines đều đi vay. Lãi suất ngân hàng cao. Đa số tàu được mua vào giai đoạn 2007-2008, khi thị trường đang lên, giá tàu rất cao, khấu hao tàu cũng rất lớn. Do đó, tái cơ cấu nợ là cơ hội sống còn cho DN. Các biện pháp như mua bán nợ thông thường theo nguyên tắc thị trường. Đẩy mạnh xử lý các tồn đọng như: xử lý các tài sản tàu biển đóng dở dang, rà soát và xây dựng danh sách xử lý với các tàu già, hoạt động kém hiệu quả, chi phí giá thành cao, gây lỗ cho doanh nghiệp.

Trong những năm gần đây, Tổng công ty tiếp tục thành công trong công tác tái cơ cấu nợ. Theo đó, bằng các biện pháp mua bán nợ thông thường theo nguyên tắc thị trường. Kết quả đạt được có nhiều dấu hiệu tích cực. Tính chung tổng kết quả xử lý nợ giai đoạn 2014-2017, Công ty mẹ giảm được 10.647 tỷ đồng nợ. Các doanh nghiệp thành viên ước giảm được 2.345,5 tỷ

đồng nợ. Dư nợ toàn Tổng công ty tính đến thời điểm 31/12/2017 là 14.743,16 tỷ đồng (nợ gốc 11.375 tỷ đồng, nợ lãi 3.368 tỷ đồng), dư nợ còn lại tại Công ty mẹ bằng 23% so với thời điểm tái cơ cấu.

Việc tái cơ cấu nợ thành công với các tổ chức tín dụng đã giúp lành mạnh hóa tài chính doanh nghiệp.

3.1.2.4. Khó khăn của Vinalines

a. Khó khăn trong quá trình hoạt động và tái cơ cấu của Vinalines.

Kiểm toán Nhà nước năm 2015 cũng chỉ ra rằng chi phí vay, chênh lệch tỉ giá đầu tư tàu vận tải biển Vinalines phải trả hàng năm ở mức rất cao, chiếm tỷ trọng lớn trong tổng chi phí giá thành, chi phí sửa chữa, vận hành các tàu già khá lớn, giá cước vận tải biển sụt giảm liên tục qua các năm, tiềm ẩn nhiều rủi ro, ảnh hưởng tới mục tiêu chiến lược của Vinalines. Và hiện nay điều này vẫn là khó khăn lớn đối với các doanh nghiệp vận tải biển của Vinalines.

Giá cước vận tải và cho thuê tàu giảm trên cả 3 thị trường tàu hàng khô, tàu container và tàu dầu từ cuối năm 2008 đến nay gây thêm khó khăn cho Tổng công ty. Dù Tổng công ty có tổng trọng tải đội tàu chiếm 26% tổng trọng tải đội tàu quốc gia và sản lượng vận tải chiếm gần 20% tổng sản lượng vận tải đội tàu biển cả nước nhưng trong cơn khủng hoảng của ngành vận tải biển nói chung, 7 doanh nghiệp vận tải của Vinalines đều lỗ. Tổng mức lỗ khoảng 1.980 tỷ đồng.

Những khó khăn của các doanh nghiệp vận tải của Vinalines chủ yếu là từ thị trường vận tải biển quốc tế đang bị trầm lắng, giá cước giảm ngay cả những hãng tàu lớn của thế giới đều phá sản. Ngoài ra, khó khăn này còn đến từ chủng tàu và cơ cấu tàu của Vinalines chưa hợp lý như tàu hàng nhiều, trong khi tàu container thì ít.

Vinalines cũng đang phải cạnh tranh gay gắt đối với sự phát triển nhanh chóng của các đơn vị và doanh nghiệp bên ngoài về vận tải biển - cảng biển - logistics. Hiện thị trường logistics đã bị chiếm lĩnh 80% bởi các doanh nghiệp nước ngoài, 20% thị phần còn lại phân chia cho các doanh nghiệp trong nước và bị cạnh tranh gay gắt với các doanh nghiệp tư nhân, các doanh nghiệp đã có thị phần ổn định như Gemadept, Viconship, Vietfracht.

Ngoài ra, nguồn cung kho bãi dư thừa đã tạo ra sự cạnh tranh quyết liệt giữa các doanh nghiệp cùng ngành nghề, đặc biệt là cạnh tranh giá làm giá liên tục giảm, thậm chí phải cung cấp miễn phí để duy trì và lôi kéo khách hàng, làm ảnh hưởng đến kết quả sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp.

Hơn nữa, kể từ khi ngành vận tải biển suy thoái đến nay, các chủ tàu tư nhân trong nước đã tận dụng giá tàu thấp, chi phí vốn rẻ để đầu tư các nhóm tàu phù hợp với nhu cầu của thị trường trong nước đã gia tăng năng lực cạnh tranh và dần chiếm lĩnh thị trường trong nước trên các phân khúc tàu.

Trên thị trường quốc tế, doanh nghiệp Việt Nam chỉ có thể tham gia những tuyến vận tải tại khu vực châu Á, hạn chế trong những tuyến biển xa. Các chủ tàu đến từ Trung Quốc, Nhật Bản, Hàn Quốc... vẫn được đánh giá là lớn mạnh nhất tại khu vực cả về quy mô đội tàu, hiệu suất khai thác và đảm nhận phần lớn hàng hóa chuyên chở khu vực nội Á cả về hàng khô, hàng dầu và container.

Tuy nhiên, hiện các nhà đầu tư có một lo ngại là tỷ lệ sở hữu khoảng 30% vốn điều lệ là quá thấp nên sẽ khó thu hút. Vì vậy, Nhà nước cần tính toán xem xét giảm bớt tỷ lệ vốn chủ sở hữu từ 65% xuống 51% thì mới có nhà đầu tư tham gia.

b. Các rủi ro trong dài hạn của Vinalines.

Là Tổng công ty có quy mô lớn hoạt động trên 3 lĩnh vực vận tải biển, cảng biển và hoạt động phụ trợ hàng hải, Vinalines phải đối mặt với nhiều rủi ro.

Rủi ro giá thành (giá cước vận tải) Rủi ro giá thành chịu ảnh hưởng bởi hai yếu tố chính: lạm phát và biến động. Giá cước vận tải biển những năm gần

đây sụt giảm do ảnh hưởng của suy thoái kinh tế và chưa có dấu hiệu phục hồi. Đội tàu của Vinalines chiếm khoảng 25% tổng trọng tải đội tàu biển quốc gia, phần lớn đầu tư trong giai đoạn đỉnh cao, chịu lãi suất, lại thêm sự cạnh tranh ngay trên sân nhà. Rủi ro về biến động của giá cước là vấn đề đáng quan tâm hiện nay.

Rủi ro chiến lược: Rủi ro không đạt được mục tiêu chiến lược: rủi ro chủ yếu do kế hoạch kinh doanh xây dựng hàng năm có thể chưa gắn kết với các mục tiêu chiến lược đặt ra. Rủi ro chiến lược không phù hợp: Khi xây dựng chiến lược chưa dự báo hết được các yếu tố chủ quan, khách quan hoặc chiến lược không được rà soát thường xuyên để điều chỉnh thích ứng các thay đổi của môi trường kinh doanh.

Rủi ro vận chuyển có thể tác động đến hoạt động kinh doanh theo 3 cách sau đây: không chuyển hàng, chuyển hàng muộn hoặc chuyển hàng sớm. Quản lý các rủi ro này có ý nghĩa khá quan trọng, doanh nghiệp cần nhận thức được các biến động, thay đổi có thể làm ảnh hưởng đến quá trình vận chuyển, từ đó tăng cường năng lực phản ứng của mình.

Rủi ro pháp lý: Tư vấn luật pháp luôn được coi trọng ở các doanh nghiệp kinh doanh ngành vận tải biển vì đây là một ngành có tính quốc tế rất cao.

Một con tàu vận chuyển hàng qua nhiều vùng, lãnh thổ khác nhau phải chịu sự chi phối của luật pháp của những nơi khác nhau mà nó đi qua.

Nghị định 160/2016/NĐ-CP về điều kiện kinh doanh vận tải biển quy định đối với doanh nghiệp kinh doanh vận tải biển quốc tế, tổ chức bộ máy phải có bộ phận quản lý an toàn theo quy định của Bộ luật quốc tế về quản lý an toàn (ISM Code); có bộ phận quản lý an ninh hàng hải theo quy định của bộ luật quốc tế về an ninh tàu biển và bến cảng (ISPS Code); có bộ phận quản lý hoạt động kinh doanh, khai thác vận tải biển; có bộ phận thực hiện công tác pháp

chế. Trong khi điều kiện kinh doanh vận tải biển nội địa thì không yêu cầu bộ phận pháp chế.

Ở tất cả các nơi mà tàu có thể đến đều có những nguy cơ xảy ra các tranh chấp, ở đó họ có thể áp dụng các luật pháp, các thoả thuận của quốc tế để xử các tranh chấp nếu có xảy ra nhưng cũng có nhiều nơi họ chỉ dùng luật pháp địa phương.

Rủi ro danh tiếng: Đây là loại rủi ro khó lường nhất. Rủi ro này liên quan mật thiết đến quan điểm của công chúng về doanh nghiệp. Danh tiếng của một công ty có thể bị ảnh hưởng nghiêm trọng nếu cộng đồng cho rằng công ty đang vi phạm một vấn đề đạo đức nào đó, hay thậm chí vi phạm luật pháp, hoặc đang chịu các khoản nợ xấu lớn.

Rủi ro tài chính: Theo số liệu từ báo cáo tài chính hợp nhất năm 2017 của Tổng công ty, tại thời điểm 31/12/2017, chủ nợ lớn nhất của Vinalines là Ngân hàng Phát triển Việt Nam (VDB) với 1.377 tỷ đồng nợ ngắn hạn và 2.545 tỷ đồng nợ trung, dài hạn. Theo sau đó là Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn (Agribank) với 737 tỷ đồng và Công ty Tài chính Công nghiệp Tàu Thủy VFC với 312 tỷ đồng nợ ngắn hạn.

Dư nợ của Vinalines 31/12/2017 là hơn 14.700 tỷ đồng, trong đó hơn 11.300 tỷ đồng nợ gốc.

Ngoài ra, Vinalines vẫn còn khoản vay trung, dài hạn trên 725 tỷ đồng từ nguồn vốn ODA giai đoạn II với lãi suất khoảng 2%/năm.

Theo các báo cáo phân tích, các doanh nghiệp vận tải biển có dư nợ ngoại tệ cao sẽ chịu rủi ro về biến động tỷ giá, với 1% thay đổi của tỷ giá USD/VND, các doanh nghiệp vận tải biển niêm yết phát sinh lỗ tỷ giá khoảng 51 tỷ đồng.

3.2. Yêu cầu và nguyên tắc thiết kế hệ thống KSNB hữu hiệu tại Vinalines

3.2.1. Yêu cầu thiết kế hệ thống KSNB

3.2.1.1. Đặc điểm chủ yếu của hệ thống KSNB vững mạnh

Một HTKSNB hữu hiệu phải bao hàm 4 đặc điểm chủ yếu: (1) Có khả năng nhận diện rủi ro tác động đến mục tiêu kinh doanh. (2) Hệ thống KSNB được thiết kế cùng với các hoạt động của doanh nghiệp và là một bộ phận văn hóa của doanh nghiệp. (3) Hệ thống KSNB độc lập trong các quyết định. Được quyền báo cáo trong các đại hội cổ đông hoặc báo lên các cơ quan quản lý có thẩm quyền. (4) Được HĐQT thường xuyên kiểm tra, tái cân đối các hoạt động kiểm soát về mặt tổ chức, nhằm đảm bảo rằng khung cơ sở HTKSNB đem đến nhiều lợi ích cho doanh nghiệp.

(1) Đối với khả năng nhận diện được rủi ro tác động đến mục tiêu kinh doanh của đơn vị. Để có thể nhận diện được rủi ro tác động đến mục tiêu thì trước tiên là Vinalines phải xác định được được mục tiêu kinh doanh chủ yếu của mình. Đối với một đơn vị kinh doanh vận tải biển, Vinalines tập trung vào 3 lĩnh vực chủ yếu là vận tải biển, khai thác cảng, dịch vụ hàng hải và phụ trợ. Nhiệm vụ trọng tâm này đã được đơn vị xác định trong quá trình tái cơ cấu của Tổng công ty trong những năm gần đây và nó sẽ xuyên suốt trong quá trình hoạt động của Vinalines trong những năm tiếp theo. Với kinh nghiệm, tài sản, con người phù hợp với nhiệm vụ trọng tâm thì đây là mục tiêu cơ bản của Vinalines. Khi nắm rõ mục tiêu kinh doanh, Vinalines sẽ hiểu rõ cơ hội và thách thức, những rủi ro có thể ảnh hưởng từ đó sẽ xây dựng và thiết kế quy trình kiểm soát phù hợp và hiệu quả.

(2) Hệ thống KSNB được thiết kế cùng với các hoạt động của doanh nghiệp và là một bộ phận văn hóa của doanh nghiệp. Để hệ thống KSNB thiết kế song hành với các hoạt động và là một bộ phận của văn hóa doanh nghiệp thì cần phải thiết kế các quy trình KSNB theo chuẩn mực và đưa vào trong

hoạt động kinh doanh thông qua các phần mềm quản lý, hiện nay phổ biến nhất là phần mềm ERP. Các quy trình KSNB được thực hiện như những quy trình làm việc thông thường của các nhân viên, các phòng ban và người quản lý. Mỗi người lao động đều là một mắt xích của hệ thống này.

(3) Hệ thống KSNB độc lập trong các quyết định, được quyền báo cáo trong các đại hội cổ đông hoặc báo lên các cơ quan quản lý có thẩm quyền.

Để thiết kế hệ thống KSNB cần phải nhận thức đúng về KSNB. Hầu hết các đơn vị hiện nay thường không hiểu về hệ thống này, cách thức thiết kế, hoạt động và vai trò của nó trong đơn vị. Có thể hiểu việc thành lập Ban KSNB tại đơn vị cũng là một phần của hệ thống KSNB nhưng vai trò của Ban KSNB không được quan tâm đúng mức. Do đó không thể tránh khỏi việc coi Ban KSNB như là 1 ý kiến tham khảo thêm cho các quyết định của HĐQT. Ý kiến của Ban KSNB có thể được tuân thủ hoặc có thể không.

(4) Hệ thống KSNB được HĐQT thường xuyên kiểm tra, tái cân đối các hoạt động kiểm soát về mặt tổ chức, nhằm đảm bảo HTKSNB đem đến nhiều lợi ích cho doanh nghiệp. KSNB chỉ có thể cung cấp một sự đảm bảo hợp lý cho ban giám đốc và nhà quản lý việc đạt được các mục tiêu của đơn vị. Điều này là do những hạn chế tiềm tàng trong HTKSNB như: sai lầm của con người, sự thông đồng của các cá nhân, sự lạm quyền của nhà quản lý và do mối quan hệ giữa lợi ích và chi phí của việc thiết lập nên HTKSNB. Vì vậy, nội dung chính của một HTKSNB vững chắc phụ thuộc vào việc đánh giá thường xuyên, toàn diện tính chất, mức độ của các rủi ro mà doanh nghiệp có thể gặp phải.

3.2.1.2. Các đối tượng giữ vai trò chính trong việc xây dựng một HTKSNB phù hợp

Có nhiều nguồn lực hỗ trợ nhân viên quản lý các hệ thống, quy trình KSNB. Các nguồn lực chủ yếu bao gồm HĐQT, Ban giám đốc và Bộ phận kiểm soát nội bộ.

Nhìn chung, trong khi tất cả nhân viên chịu trách nhiệm về chất lượng của HTKSNB, HĐQT chịu trách nhiệm đảm bảo có một HTKSNB tốt, đề ra các chính sách phù hợp nhằm duy trì HTKSNB, thường xuyên đảm bảo HTKSNB vận hành một cách có hiệu quả cũng như đầy đủ trong việc quản trị rủi ro.

Ban giám đốc sẽ chịu trách nhiệm triển khai, thực hiện các chính sách của HĐQT; xác định và đánh giá các rủi ro chủ yếu; thiết kế, vận hành và theo dõi HTKSNB.

Bộ phận kiểm soát nội bộ (nếu hiện diện trong doanh nghiệp) chủ yếu chịu trách nhiệm hỗ trợ Ban giám đốc trong các nhiệm vụ giám sát, điều hành thông qua các cuộc kiểm toán, các ý kiến tư vấn độc lập nhằm đánh giá, phát huy hiệu quả của HTKSNB.

Sau cùng, vì hệ thống kiểm soát nội bộ và công tác quản trị rủi ro là một bộ phận không thể thiếu trong việc quản lý các doanh nghiệp, Ban giám đốc cần được tư vấn tốt để huy động nguồn lực, nhằm xem xét hiện trạng của các quy trình giám sát và HTKSNB tùy theo từng thời điểm. Kết quả của các cuộc kiểm tra này sẽ giúp xác định các biện pháp hoàn thiện liên tục trong thời gian trước mắt và lâu dài

3.2.2. Các nguyên tắc cơ bản xây dựng hệ thống kiểm soát nội bộ

Dựa trên 17 nguyên tắc mà Báo cáo Coso đưa ra năm 2013 áp dụng với doanh nghiệp riêng biệt, tác giả đưa ra nguyên tắc riêng cho Tổng công ty Hàng Hải. Nguyên tắc này dựa trên phân tích, đánh giá về thực trạng, ưu điểm và hạn chế hệ thống KSNB tại Vinalines,

3.2.2.1. Tổng công ty thể hiện cam kết xây dựng các giá trị đạo đức

Các chuẩn mực và giá trị đạo đức là nền tảng để phát triển môi trường làm việc chuyên nghiệp và tạo lập giá trị, sự phát triển bền vững của Vinalines. Khi các nhân viên dưới quyền ý thức được các chuẩn mực, giá trị đạo đức và doanh nghiệp đang hướng tới thì việc thiết lập các hệ thống kiểm soát, đánh giá sẽ mang lại hiệu quả tối đa.

Cam kết của Hội đồng quản trị và quản lý đối với tính toàn vẹn và các hành vi đạo đức được truyền đạt hiệu quả cả bằng lời nói và hành động . Cam kết này bao gồm việc xây dựng bộ quy tắc ứng xử và / hoặc chính sách đạo đức & truyền đạt đầy đủ đến tất cả các cấp của đơn vị .

Cam kết của tổ chức đối với sự toàn vẹn và hành vi đạo đức được thường xuyên thông báo cho các đối tác liên kết, nhà cung cấp, bán hàng nhà phân phối, nhà cung cấp dịch vụ thuê ngoài và các đối tác kinh doanh khác.

3.2.2.2. Tổng công ty thiết lập các đơn vị chức năng phù hợp

Dựa trên việc xác định mục tiêu của đơn vị, Tổng công ty thiết lập cơ cấu tổ chức của Tổng công ty phù hợp với quy mô, các hoạt động và vị trí của tổ chức giúp ban quản lý thực hiện trách nhiệm giám sát .

Trong đó, Hội đồng quản trị thể hiện sự độc lập trong việc quản lý và giám sát sự phát triển và việc thực hiện kiểm soát nội bộ. Hội đồng quản trị của Tổng công ty, bao gồm số lượng các thành viên tham gia và chuyên môn phù hợp với yêu cầu của tổ chức và được đánh giá thường xuyên. Chính sách và thủ tục thỏa đáng cho phép và phê duyệt các giao dịch ở mức thích hợp , việc phân công trách nhiệm rõ ràng .

Tổng công ty xây dựng tiêu chuẩn và quy trình tuyển dụng, đào tạo, động viên, đánh giá, thúc đẩy, bồi thường, chuyển chuyển và chấm dứt việc làm của nhân viên được áp dụng cho tất cả các phòng ban chức năng.

3.2.2.3. Tổng công ty xác định rủi ro liên quan đến hoạt động kinh doanh

Tổng công ty xác định rủi ro đối với việc đạt được các mục tiêu báo cáo tài chính ở tất cả các cấp của tổ chức (ví dụ như công ty con, chi nhánh, đơn vị điều hành và các cấp chức năng) bằng cách thiết lập quy trình để xác định rủi ro của Tổng công ty đối với việc đạt được các mục tiêu báo cáo tài chính bao gồm cả việc xem xét cả các yếu tố nguy cơ nội bộ lẫn các yếu tố nguy cơ bên ngoài đối với mỗi báo cáo tài chính hoặc công bố quan trọng.

Theo nghiên cứu của tác giả nên xem xét những điều sau đây:

- Bản chất của báo cáo, như khối lượng giao dịch, tính phức tạp và mức độ đánh giá được yêu cầu để xác định số lượng hoặc công bố.

- Đặc điểm của các loại hình giao dịch cơ bản, bao gồm cả các luồng giao dịch được tập trung hoặc phân cấp, các ứng dụng công nghệ thông tin được sử dụng, cho dù các giao dịch có thể thay đổi trong năm, mức độ tham gia và / hoặc tương tác với bên ngoài.

- Các rủi ro liên quan đến kế toán và báo cáo không thường xuyên và / hoặc các giao dịch bất thường mà việc kiểm soát có thể không được thực hiện trong quá trình hoạt động bình thường .

- Tác động của việc thay đổi nhu cầu của người sử dụng hoặc kỳ vọng về số tiền được phản ánh trong các báo cáo tài chính của Tổng công ty .

- Thay đổi trong các trách nhiệm quản lý có thể ảnh hưởng đến cách một số hoạt động kiểm soát.

- Chất lượng của nhân viên và các phương pháp đào tạo

- Bản chất của các hoạt động của tổ chức và khả năng tiếp cận của nhân viên đối với tài sản.

- Sự gián đoạn trong xử lý thông tin.

Việc nhận dạng rủi ro có ý nghĩa và có bao gồm tất cả các giao dịch quan trọng trong nội bộ tổng công ty và giữa tổng công ty và các đối tác kinh doanh liên quan và các nhà cung cấp dịch vụ thuê ngoài .

Việc đánh giá rủi ro gian lận có xem xét các cách khác nhau gian lận có thể xảy ra. Ví dụ:

- Thiên hướng quản lý.
- Mức độ ước tính và phán đoán trong hoạt động báo cáo bên ngoài.
- Các kế hoạch gian lận và các kịch bản phổ biến đối với lĩnh vực mà doanh nghiệp hoạt động.
- Khu vực địa lý nơi mà đơn vị tiến hành hoạt động kinh doanh.
- Động lực có thể thúc đẩy hành vi gian lận.
- Bản chất của công nghệ và khả năng quản lý để thao túng thông tin.
- Các giao dịch bất thường hoặc phức tạp chịu tác động đáng kể bởi hoạt động quản lý .

Tổng công ty nên thiết lập các quy trình định kỳ để cân đối tài sản vật chất (ví dụ: tiền mặt, các khoản phải thu, hàng tồn kho, tài sản cố định) với các tài khoản kế toán liên quan.

3.2.2.4. Tổng công ty phát triển hoạt động kiểm soát bằng công nghệ thông tin.

Trước hết Tổng công ty cần xem xét tất cả các quy trình kinh doanh có liên quan và sử dụng công nghệ thông tin để hỗ trợ các hoạt động kiểm soát.

Các hoạt động kiểm soát được tổ chức sử dụng bao gồm việc ủy quyền, phê duyệt, so sánh, sự hòa giải và kiểm soát giám sát .

Các hoạt động kiểm soát đã được xác định có bao gồm các hoạt động kiểm soát về tính đầy đủ, tính chính xác và tính hợp lệ của dữ liệu tham khảo được sử dụng trong quá trình xử lý giao dịch và các hoạt động của các kiểm soát khác .

Bên cạnh đó tổng công ty sử dụng nhân viên thích hợp có được tham gia vào quá trình thiết kế và thực hiện hoạt động kiểm soát để đáp ứng các rủi ro đã được xác định (ví dụ: nhân viên tài chính, kiểm toán viên nội bộ, chủ sở hữu quá trình kinh doanh)

3.2.2.5. Xây dựng hệ thống thông tin toàn diện

Các chính sách, thủ tục và quy trình của Tổng công ty hỗ trợ việc phát triển các báo cáo tài chính phản ánh các giao dịch và sự kiện. Những khía cạnh sau đây được xem xét cụ thể:

- Mức độ liên quan - thông tin có ý nghĩa đối với người sử dụng các báo cáo tài chính.
- Thông tin đầy đủ, trung lập và đáng tin cậy và không có sai sót.
- Tính có thể so sánh được - thông tin tạo điều kiện cho việc so sánh với các thực thể khác và thông tin tương tự từ cùng một thực thể.
- Khả năng kiểm chứng - thông tin có thể được chứng minh.
- Tính kịp thời - thông tin có thể được cung cấp kịp thời để trở nên hữu ích với người sử dụng báo cáo tài chính.
- Thông tin được trình bày rõ ràng và súc tích.

Tổng công ty thực hiện đánh giá rủi ro để xem xét rủi ro liên quan đối với những gian lận báo cáo tài chính, lạm quyền quản lý, mất mát tiềm tàng về tài sản và tham nhũng. Việc đánh giá rủi ro gian lận xem xét cơ hội đối với việc mua, sử dụng hoặc xử lý tài sản trái phép, làm thay đổi hồ sơ báo cáo hoặc tiến hành những hành động không phù hợp khác.

Tổng công ty hoàn thiện quy trình để truyền đạt những thông tin có liên quan và thời sự tới các nhóm bên ngoài bao gồm các cổ đông, các đối tác, chủ sở hữu, nhà quản lý, khách hàng, nhà phân tích tài chính và các nhóm khác và có quy trình để phê duyệt việc truyền đạt chính thức ra bên ngoài trước khi sự truyền đạt này được thực hiện. Đồng thời Tổng công ty cần có một quy trình

để theo dõi các thông tin từ khách hàng, nhà cung cấp, nhà quản lý, và các bên bên ngoài khác và để chia sẻ những thông tin này trong nội bộ tổ chức.

Hệ thống thông tin của tổ chức có tạo ra những thông tin có đủ chất lượng để hỗ trợ hoạt động kiểm soát hiệu quả. Ví dụ, cấp quản lý đã phát triển và thực thi các hoạt động kiểm soát có liên quan đến:

- Tính hoàn thiện và chính xác của dữ liệu.
- Hoạt động thu thập dữ liệu ở tần suất cần thiết.
- Cung cấp thông tin khi cần thiết.
- Việc bảo vệ dữ liệu nhạy cảm.
- Việc giữ lại dữ liệu để tương thích với hoạt động kinh doanh, kiểm toán và những nhu cầu thường xuyên.

3.2.2.6. Đánh giá liên tục về hệ thống KSNB.

Tổng công ty thường xuyên giáo dục và giao tiếp tới cấp quản lý và nhân viên về tầm quan trọng của kiểm soát nội bộ, và để nâng cao mức độ hiểu biết về kiểm soát nội bộ. Thông điệp của tổ chức củng cố cho tất cả nhân viên về vai trò của họ trong việc đảm bảo trách nhiệm kiểm soát nội bộ được thực hiện một cách nghiêm túc.

Tổng công ty có một quá trình để nhanh chóng phổ biến những thông tin quan trọng tới toàn bộ tổ chức khi cần thiết

Quá trình trao đổi giữa ban giám đốc và ban quản lý tạo thuận lợi cho việc giám sát hoạt động kiểm soát nội bộ trong tổ chức. Bao gồm:

- Các vấn đề quan trọng đối với việc đánh giá rủi ro đối với việc đạt được các mục tiêu báo cáo tài chính của tổ chức.
- Kết quả của các chương trình giám sát của tổ chức.
- Các thành viên hội đồng quản trị tiếp cận trực tiếp tới nhân viên mà không có can thiệp từ quản lý.

- Tổng công ty nên có một quy trình để nhân viên truyền đạt những hành vi không hợp lệ.

Đồng thời, đơn vị nên có các đánh giá định kỳ về hiệu quả của việc truyền thông về các phương pháp kiểm soát đang được áp dụng và thông báo những thiếu sót trong kiểm soát nội bộ một cách kịp thời cho các bên có trách nhiệm khắc phục.

Tổng công ty xây dựng một quy trình để tích lũy và đánh giá các vấn đề được xác định bởi các hoạt động giám sát của tổ chức. Quá trình này có bao gồm việc xem xét bất cứ bối cảnh nào đằng sau những thiếu sót đã được xác định cũng như những nguyên nhân gốc rễ tiềm ẩn. Đồng thời chú trọng tới kiến nghị từ các bên bên ngoài như nhà quản lý, khách hàng, nhà cung cấp và kiểm toán viên bên ngoài.

Các kết quả của hoạt động kiểm toán nội bộ có được báo cáo tới những đối tượng phù hợp (và theo những yêu cầu về báo cáo có liên quan) như sau:

- Quản lý cao cấp.
- Ban giám đốc hoặc hội đồng kiểm toán.
- Kiểm toán viên độc lập.

Sau khi được báo cáo, quản lý hành động đầy đủ và kịp thời để sửa chữa những thiếu sót được báo cáo bởi chức năng kiểm toán nội bộ và bởi các hoạt động giám sát. Quản lý phải đáp ứng kịp thời và phù hợp với những phát hiện và kiến nghị của kiểm toán viên độc lập liên quan đến kiểm soát và chính sách và thủ tục nội bộ của tổ chức. Đồng thời có một quy trình để theo dõi các thiếu sót kiểm soát chưa được sửa chữa và một phương thức để chuyển chúng tới các cấp quản lý cao hơn nếu cần thiết

3.3. Giải pháp hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ tại Tổng công ty Hàng Hải Việt Nam

3.3.1. Hoàn thiện mô hình KSNB tại Vinalines.

3.3.1.1. Cơ cấu tổ chức

Cơ cấu tổ chức của Tổng công ty đang được sắp xếp lại theo hướng thu gọn, hiệu quả và phù hợp với mô hình quản trị mới mà Tổng công ty đang xây dựng. Việc tập trung phát triển năng lực cốt lõi là yếu tố quan trọng để Tổng công ty có được lợi thế cạnh tranh, cung cấp các giá trị vượt trội cho khách hàng và duy trì sự phát triển bền vững của mình thông qua việc định hình một cách rõ nét và tạo sự khác biệt trong hoạt động kinh doanh. Để phát triển được cần có cơ cấu tổ chức phù hợp hướng tới các mục tiêu của doanh nghiệp

Trong cơ cấu tổ chức cần xem xét những vấn đề quan trọng sau:

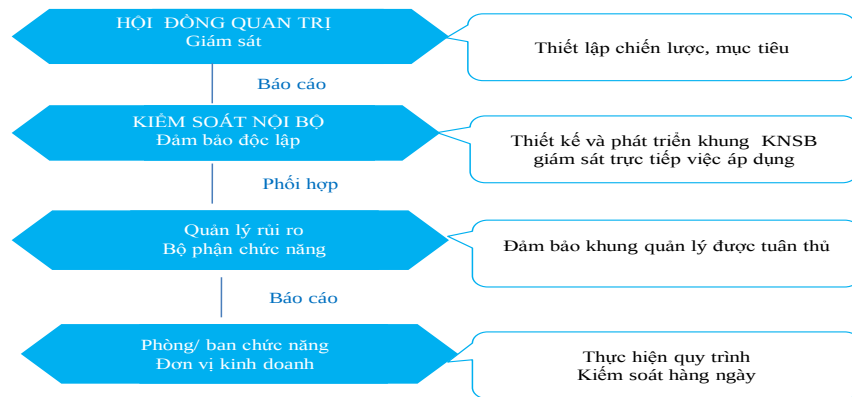
Thứ nhất: Sắp xếp ban tham mưu liên quan tới chức năng KSNB tại Tổng công ty

Ban tham mưu hiện nay đã được sắp xếp lại với 12 ban hướng đến nhiệm vụ kinh doanh trọng tâm là khai thác cảng biển, khai thác đội tàu và các dịch vụ hỗ trợ hàng hải. Theo nghiên cứu của tác giả đây là cách sắp xếp thể hiện rõ chức năng và nhiệm vụ của từng bộ phận tham mưu của Tổng công ty. Tuy nhiên cần xem xét vai trò và nhiệm vụ của Ban Pháp Chế & Quản trị rủi ro và Ban KSNB. Quản trị rủi ro phải được tích hợp trong Ban Kiểm soát nội bộ của Tổng công ty vì nó là chức năng chủ yếu của Ban này.

Thứ hai: Hoàn thiện quy trình KSNB

Để Ban kiểm soát nội bộ hoạt động hiệu quả thực sự thì cần xem xét quy trình hoạt động của Ban KSNB. Ban kiểm soát nội bộ là một bộ phận thuộc bộ máy điều hành, có chức năng hỗ trợ cho HĐQT, giám sát mọi hoạt động trong công ty, đảm bảo mọi nhân viên thực hiện đúng nội quy, quy chế của công ty. Ngoài ra, bộ phận này còn có nhiệm vụ phải báo cáo kịp thời kết quả

kiểm tra, kiểm soát nội bộ và đề xuất các giải pháp kiến nghị cần thiết nhằm đảm bảo cho mọi hoạt động an toàn đúng pháp luật. Ban KSNB vừa là tư vấn tham mưu và giám sát hoạt động, báo cáo với HĐQT về hoạt động



Hình 3.1. Quy trình KSNB

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

Hệ thống KSNB sẽ phát huy hiệu quả nếu doanh nghiệp được cổ phần hóa. Khi đó, Ban KSNB thực sự là người kiểm tra, giám sát cùng với Hội đồng quản trị Tổng công ty-người chủ thực sự của doanh nghiệp. Đồng thời người lao động cũng sẽ tự nguyện tuân thủ các quy trình quản trị rủi ro được đưa ra, tránh được những sai sót trong điều hành, quản lý và thực thi công việc chuyên môn của cá nhân. Ban kiểm soát nội bộ phải do cổ đông thành lập với mục tiêu kiểm soát toàn bộ hoạt động kinh doanh của Tổng công ty.

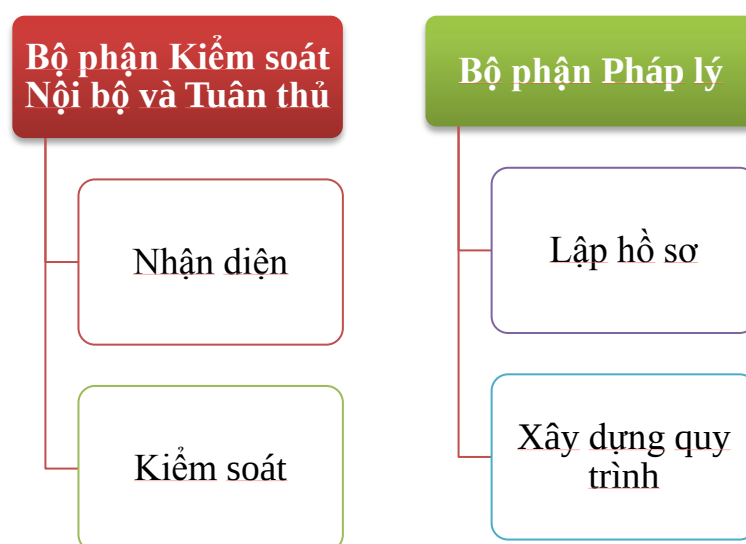
Xây dựng hệ thống kiểm soát nội bộ giúp Tổng giám đốc (Giám đốc) điều hành thông suốt, an toàn và đúng pháp luật. Hiện nay Ban kiểm soát nội bộ kiểm soát chưa toàn diện, chưa có quy trình cụ thể. Mặc khác, ban kiểm soát nội bộ lại chưa được đào tạo chuyên sâu về kiểm soát nên khi tác nghiệp gặp nhiều khó khăn. Mặc dù trách nhiệm, quyền hạn của ban kiểm soát được

quy định nhưng thực tế chưa được phân quyền một cách rõ ràng nên khả năng kiểm soát không cao.

Vai trò thực sự của hệ thống KSNB sẽ khó phát huy hiệu quả như mong đợi nếu Vinalines chưa cổ phần hóa hoặc Nhà nước vẫn nắm giữ cổ phần chi phối ở mức 65%. Mặc khác, Vinalines đang được hưởng nhiều sự ưu đãi của Nhà nước trong quá trình tái cơ cấu khi được xóa nợ, khoan nợ và thoái vốn ở các công ty vận tải biển – đơn vị gặp nhiều khó khăn nhất trong 3 lĩnh vực hoạt động của Vinalines.

Thứ ba: hoàn thiện hệ thống KSNB theo chuẩn quốc tế.

Theo chuẩn mực COSO, kiểm soát nội bộ được chia thành hai bộ phận Bộ phận Kiểm soát Nội bộ & Tuân thủ và Bộ phận Pháp lý



Hình 3.2 Bộ phận Kiểm soát nội bộ

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

Bộ phận Kiểm soát Nội bộ và Tuân thủ

- Nhận diện, xác định nguồn gốc và xử lý các loại rủi ro khác nhau
- Xây dựng văn bản hoặc các chương trình kiểm soát, giám sát các hoạt động của các phòng ban.

- Đảm bảo các rủi ro trọng yếu được quản lý và kiểm soát hiệu quả thông qua chính sách quy định rõ nghĩa vụ, quyền hạn và trách nhiệm của các bộ phận liên quan.

Bộ phận Pháp lý

Bộ phận Pháp lý là một phần trong tuyến phòng ngừa rủi ro thứ hai nhằm đạt được các mục tiêu quan trọng đã được đề ra thông qua các quy trình sau đây:

- Lập hồ sơ rủi ro pháp lý tiềm năng thông qua việc xử lý nhanh chóng và hiệu quả các vấn đề liên quan tới các rủi ro đã được xác định.
- Phòng ngừa và giảm thiểu rủi ro pháp lý thông qua việc chủ động xây dựng các chương trình tuân thủ và trao đổi với cơ quan chức năng có thẩm quyền ban hành và/hoặc thực thi luật và các quy định có liên quan.
- Quản trị rủi ro pháp lý nhằm giảm thiểu tác động của rủi ro tới Công ty.
- Xây dựng quy trình ứng phó với rủi ro

Thứ 4: Phân định quyền hạn trách nhiệm

Phân công nhiệm vụ là rất quan trọng để kiểm soát nội bộ hiệu quả vì nó làm giảm nguy cơ của những sai lầm và hành động không phù hợp.

Việc xây dựng các chương trình kiểm tra đầy đủ vẫn còn đang trong quá trình hoàn thiện. Tại một số doanh nghiệp, các cuộc kiểm tra của KSNB mới chủ yếu hướng tới tính tuân thủ, sự đầy đủ của hồ sơ chứng từ mà chưa chú trọng vào việc đánh giá các rủi ro và sự phù hợp của các thủ tục kiểm soát của đơn vị. Do đó, hoàn thiện quy trình và phương pháp KSNB mà các đơn vị trong Tổng công ty đã và đang triển khai thực hiện nhằm xác định rõ vị trí, quyền hạn, trách nhiệm của cán bộ kiểm soát và nâng cao chất lượng các cuộc kiểm tra.

Thứ năm: Hướng KSNB vào mục tiêu phát triển bền vững

Các bộ phận KSNB sẽ hoạt động hiệu quả nhất khi nó được hoạt động trong một khung chiến lược rõ ràng. Để phát triển một khung chiến lược phù hợp, bộ phận KSNB được yêu cầu xác định kỳ vọng của Hội đồng quản trị và Ban điều hành về giá trị mà KSNB sẽ mang lại cho doanh nghiệp. Trên cơ sở đó mô tả những nhiệm vụ của KSNB thông qua điều lệ, quy chế, quy định kiểm soát và cuối cùng là xây dựng chiến lược chính thức cho bộ phận KSNB.

Xây dựng các cơ chế cung cấp thông tin nhằm tăng cường tính minh bạch của các thông tin cung cấp cho các bên liên quan, thiết lập hình ảnh tích cực về doanh nghiệp trong mắt các nhà đầu tư và công chúng. Ngoài ra, thông tin phục vụ quản trị của các phòng ban luôn được thông suốt, đảm bảo các thông tin hoạt động, thông tin tài chính được báo cáo tới lãnh đạo kịp thời, chính xác.

Cùng với hệ thống kiểm soát nội bộ, việc đánh giá các rủi ro tuân thủ giúp đơn vị thực hiện chiến lược phát triển bền vững trong từng lĩnh vực kinh doanh và xuyên suốt trong toàn hệ thống. Vinalines đánh giá việc tuân thủ các quy định pháp luật, các quy định nội bộ, quy định đảm bảo quyền lợi cho người lao động như lương thưởng và các chính sách nhân sự, tuân thủ nghĩa vụ công bố thông tin, đặc biệt là nghĩa vụ đối với các công ty đại chúng nhằm tạo niềm tin của nhà đầu tư vào một thị trường minh bạch. Thông tin chính xác, kịp thời không chỉ mang ý nghĩa với thị trường, các nhà đầu tư mà còn giúp cho các doanh nghiệp sẽ có cơ hội tạo dựng, nâng cao uy tín của mình và hướng đến sự phát triển bền vững.

Thực hiện đánh giá các rủi ro trong các dự án đầu tư: Việc đánh giá và xử lý các rủi ro của dự án đầu tư giúp Vinalines nhìn nhận và giảm thiểu những nguy cơ tiềm tàng có thể gây ra các tác động tiêu cực đối với môi trường và xã hội.

Thứ sáu: Tăng cường công tác KSNB định kỳ và đột xuất

Mục đích nhằm phát hiện kịp thời và ngăn chặn các biểu hiện tiêu cực, rủi ro có thể xảy ra đảm bảo cho toàn hệ thống hoạt động an toàn, hiệu quả, tuân thủ đúng các quy định của Nhà nước. Qua đó cán bộ kiểm tra cũng có thể học tập kinh nghiệm lẫn nhau để nâng cao nghiệp vụ và kỹ năng chuyên môn.

Việc thường xuyên kiểm tra đánh giá rủi ro, gian lận cho người quản lý cái nhìn tổng thể để xây dựng quy trình kiểm soát nội bộ hiệu quả. Nhiều doanh nghiệp chỉ kiểm tra thực tế 1 năm 1 lần hoặc 2 lần còn chủ yếu dựa vào sổ sách kế toán cung cấp. Quy trình kiểm soát nội bộ chính là quy trình để kiểm soát ngăn ngừa rủi ro và gian lận. Mỗi quá trình kiểm soát được đưa ra phải tính khả năng tiềm ẩn, những vấn đề có thể phát sinh, gian lận có thể được thực hiện. Muốn chuẩn hóa các quy trình này cần có sự khảo sát cụ thể từng bước của quy trình, xem xét khả năng rủi ro có thể xảy ra và xây dựng quy trình chuẩn. Trong nhận thức của nhiều người lao động cũng như lãnh đạo Tổng công ty thì quy trình chuẩn chính là quy trình tuân thủ theo ISO. Việc hiểu sai như vậy sẽ có thể bỏ qua các khả năng xảy ra rủi ro gian lận. Các quy trình ISO mà Tổng công ty đang thực hiện về mặt bản chất chỉ là chuẩn hóa về các thủ tục, văn bản, trình tự thực hiện công việc đơn thuần chưa tính đến các yếu tố rủi ro. Xây dựng ISO là bước đầu tiên, là nền tảng để xây dựng hệ thống KSNB. Quy trình của hệ thống KSNB sẽ được lồng ghép hiệu quả trong phần mềm sử dụng để mọi thành viên và ban lãnh đạo đều tham gia vào quy trình và làm đúng quy trình.

Bên cạnh việc tăng cường công tác KSNB định kỳ và đột xuất, Tổng công ty cũng nên tăng cường công tác kiểm soát từ xa dưới hình thức gián tiếp thông qua báo cáo trên hệ thống mạng, phần mềm nội bộ, văn phòng trực

tuyên. Tất cả nhằm đạt được mục tiêu cuối cùng là hoạt động của đơn vị an toàn, hiệu quả và tuân thủ đúng quy định của Nhà nước

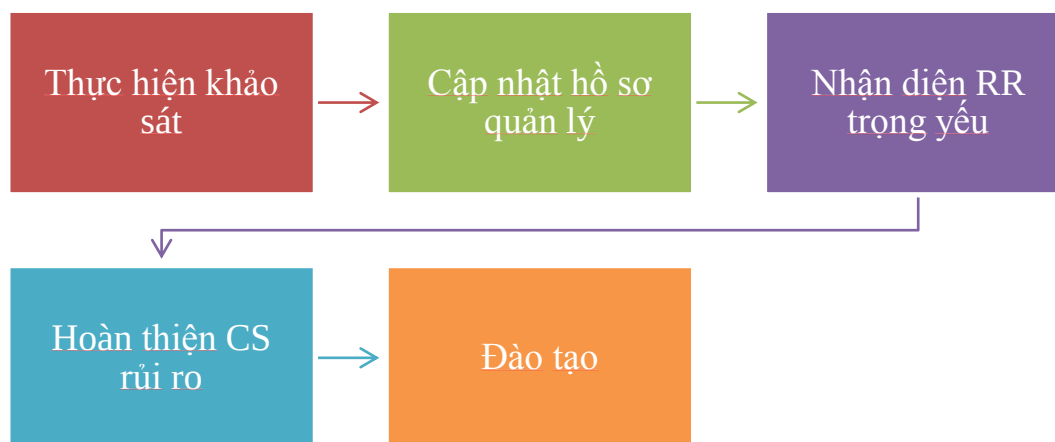
3.3.1.2. Xây dựng quy trình kiểm soát rủi ro

Thứ nhất: Hoàn thiện quy trình kiểm soát rủi ro

Hội đồng quản trị Vinalines quyết định cơ cấu tổ chức, chức năng, nhiệm vụ của bộ máy quản lý rủi ro; ban hành chiến lược, chính sách quản lý rủi ro và giám sát hoạt động quản lý rủi ro tại đơn vị .

Tổng Giám đốc chịu trách nhiệm trước hội đồng quản trị trong việc tổ chức thực hiện chiến lược, chính sách quản lý rủi ro; cung cấp các nguồn lực phù hợp với yêu cầu của hoạt động quản lý rủi ro; ban hành các quy định, quy trình quản lý rủi ro và giám sát thực hiện bảo đảm hoạt động của đơn vị an toàn và hiệu quả, tuân thủ các quy định của pháp luật và quy định nội bộ.

Các Công ty con thực hiện quản lý rủi ro riêng thông qua việc xây dựng chiến lược, chính sách quản lý rủi ro của mình phù hợp với chiến lược, chính sách quản lý rủi ro của Tổng công ty.



Hình 3.3. Quy trình kiểm soát rủi ro

(Nguồn: tác giả tự tổng hợp)

Công cụ Báo cáo Rủi ro bao gồm: Danh mục Rủi ro Hàng tháng, báo cáo nhận thức rủi ro định kỳ và báo cáo kiểm soát.

Danh mục Rủi ro là một trong những công cụ quan trọng được sử dụng nhằm quản trị các rủi ro hiện tại và tiềm năng. Danh mục rủi ro hỗ trợ những người quản trị rủi ro trong việc nhận diện, theo dõi và xử lý các rủi ro hiện hữu và rủi ro còn lại. Thông qua Danh mục rủi ro người quản trị có thể nhận biết rủi ro, biện pháp xử lý rủi ro trong quá khứ và hiện tại, những rủi ro mới phát sinh. Danh mục rủi ro sẽ là công cụ hữu ích cho các nhân viên dưới quyền hiểu, xử lý và hạn chế rủi ro tốt nhất.

Báo cáo Nâng cao nhận thức về rủi ro là một biện pháp hiệu quả đối với các rủi ro trọng yếu gây ảnh hưởng nghiêm trọng tới tình hình kinh doanh của đơn vị. Việc đánh giá rủi ro được phản ánh trên Sơ đồ xếp hạng rủi ro trong đó ưu tiên việc giám sát các rủi ro trọng yếu. Điều này cho phép đơn vị tối ưu hóa việc sử dụng vốn và nguồn nhân lực để có thể xử lý rủi ro một cách hiệu quả.

Báo cáo Kiểm tra Tính Tuân thủ và Kiểm soát Nội bộ được lập cho hoạt động của đơn vị nhằm phát hiện kịp thời những rủi ro tiềm ẩn có khả năng ảnh hưởng trọng yếu tới hoạt động kinh doanh. Báo cáo này được trình bộ phận Quản trị Rủi ro trực thuộc HĐQT khi được yêu cầu.

Với sự giám sát và kiểm tra chặt chẽ của Bộ phận Quản trị Rủi ro, liên tục áp dụng các chính sách trong các quy trình và hoạt động hàng ngày. Các chính sách này đóng vai trò quan trọng trong quá trình xây dựng một mô hình quản trị rủi ro vững chắc và hiệu quả.

Trong quá trình hoạt động, Vinalines cần luôn sẵn sàng đối mặt với các rủi ro, xác định các rủi ro trọng yếu cần chú trọng quản lý, đồng thời từng bước đánh giá toàn diện tất cả các loại rủi ro, bao gồm rủi ro mới phát sinh từ những thay đổi về môi trường, xã hội, tăng cường các biện pháp để quản lý các rủi ro

Thứ hai: Phát huy vai trò của văn hóa doanh nghiệp trong quản trị rủi ro

Tạo dựng văn hóa quản lý rủi ro phải bắt đầu từ lãnh đạo cấp cao - cấp chiến lược, bởi quản lý rủi ro là cốt lõi của hoạt động kinh doanh, nhất là những đơn vị tiềm ẩn rủi ro cao như những tổ chức tài chính vi mô. Mỗi cá nhân trong tổ chức cần phải hiểu những nguồn chính của rủi ro mà tổ chức phải đối mặt là gì? Chức năng cá nhân của họ trong quản lý rủi ro ra sao? Để toàn hệ thống thấm nhuần văn hóa quản trị rủi ro, lãnh đạo các tổ chức cần quán triệt tới toàn thể nhân viên những nguyên tắc chủ yếu.

Quản lý rủi ro phải được công nhận là cơ sở tạo ra lợi nhuận. Hoạt động kinh doanh tạo ra doanh thu, nhưng từ doanh thu để có lợi nhuận thì dấu ấn quản trị rủi ro là rất rõ ràng.

Tầm quan trọng của quản lý rủi ro phải được thể hiện đầu tiên trong chiến lược kinh doanh mà HĐQT của mỗi tổ chức hướng đến. Đồng thời, nó cũng thể hiện trong cách phân cấp quyền lực của tổ chức như Ban kiểm soát/HĐQT/Ban điều hành.

Phải định lượng khẩu vị rủi ro đặc thù của các nhân viên trong các bộ phận khác nhau. Đặc biệt, không nên nhầm lẫn giữa Kiểm toán nội bộ với Kiểm soát nội bộ. Chức năng của Kiểm toán nội bộ là để kiểm tra xem Kiểm soát nội bộ có đang làm việc theo đúng các tiêu chuẩn quản trị rủi ro đã đề ra hay không, chứ không phải là một phần của Kiểm soát nội bộ.

Văn hóa quản trị rủi ro tại đơn vị được củng cố bằng cách duy trì tính chính trực, tính chuyên nghiệp và đạo đức nghề nghiệp đã được quy định trong các chính sách, văn bản hoặc truyền thông trực tiếp trong việc đưa ra quyết định, quy tắc ứng xử chung và các hoạt động hàng ngày của Công ty. Tính trung thực và giá trị đạo đức được thể hiện bằng các văn bản, bộ quy tắc ứng xử, chính sách đạo đức. Trong đó nhấn mạnh đến giá trị cốt lõi của doanh nghiệp và những chuẩn mực đạo đức cần có của người quản lý cũng như nhân viên dưới quyền.

Bộ quy tắc ứng xử cung cấp các tiêu chuẩn để hướng dẫn hành vi, các hoạt động và quyết định của tổ chức bằng cách thực hiện theo cách sau:

- Thiết lập quy tắc ứng xử đúng và sai

- Phản ánh các luật, quy tắc, quy định, tiêu chuẩn và các quy định khác mà các bên liên quan của tổ chức có thể có.

- Đáp ứng nhu cầu cụ thể của các đơn vị hoạt động khác nhau (ví dụ: dựa trên thị trường, văn hoá, ngôn ngữ) để nó có thể được thực hiện một cách nhất quán trong toàn tổ chức.

- Cam kết của Hội đồng quản trị và quản lý đối với tính toàn vẹn và các hành vi đạo đức được truyền đạt hiệu quả trong tổ chức, cả bằng lời nói và hành động. Hội đồng quản trị cần nêu gương cho các quản lý và nhân viên

- Ý chí của ban giám đốc và ban quản lý cấp cao có được truyền đạt qua các đơn vị hoạt động khác nhau.

Cam kết của Hội đồng quản trị Tổng công ty đối với sự toàn vẹn và hành vi đạo đức được thường xuyên thông báo cho các đối tác liên kết, nhà cung cấp, bán hàng nhà phân phối, nhà cung cấp dịch vụ thuê ngoài và các đối tác kinh doanh khác

Cam kết đối với sự toàn vẹn và hành vi đạo đức trên bao gồm quá trình đào tạo cho nhân viên mới và các nhà thầu

Tổng công ty cần có quy trình để truyền đạt các tiêu chuẩn về hành vi trong toàn bộ tổ chức, bao gồm đối tác bên ngoài/ nhà cung cấp dịch vụ thuê ngoài

Đồng thời Tổng công ty cần có quy trình đánh giá hiệu quả hoạt động của cá nhân và đội nhóm theo tiêu chuẩn hành xử. Bao gồm những điều sau đây:

- Quy trình tuân thủ liên tục và định kỳ

- Xem xét tính toàn vẹn và các giá trị đạo đức trong hoạt động đánh giá, bồi thường và thực thi các quyết định.

- Điều tra các cáo buộc về sự không tuân thủ các tiêu chuẩn hành vi của nhân viên độc lập.

- Thiết lập mức độ khoan dung đối với các sai lệch đối về tiêu chuẩn hành xử trong đơn vị và được truyền đạt như thế nào trong toàn tổ chức.

- Định kỳ phân tích các vấn đề để xác định các xu hướng và nguyên nhân để đánh giá liệu việc sửa đổi các chính sách, truyền thông, đào tạo hay kiểm soát

3.3.1.3 Chính sách nhân sự trong hoạt động KSNB

Kiểm soát nội bộ mặc dù được thế giới nói đến từ lâu nhưng tại Việt Nam, học phần kiểm soát nội bộ chưa được giảng dạy nhiều trong các trường đại học. Mặt khác những người tham gia vào hệ thống kiểm soát nội bộ tại các doanh nghiệp chưa được đào tạo chuyên sâu, được trang bị kiến thức mới về lĩnh vực này. Đơn vị chỉ tham gia tư vấn, giải quyết sự vụ là chủ yếu chưa chú trọng phòng ngừa. Doanh nghiệp càng lớn thì càng cần có hệ thống kiểm soát nội bộ vững chắc. Vì ở những đơn vị này, người đứng đầu không thể tiếp cận trực tiếp với những công việc cụ thể, sai sót có thể mắc phải. Mức độ nghiêm trọng của sự việc sai phạm không được đánh giá chính xác, toàn diện. Quy trình kiểm soát nội bộ sẽ kiểm soát phòng ngừa hữu hiệu các sai phạm

Tổng công ty thể hiện cam kết thu hút, phát triển các cá nhân có năng lực một cách phù hợp với mục tiêu. Tuyển dụng và giữ nhân viên giỏi.

Ngoài ra, việc giữ nhân viên làm tăng khả năng so sánh các hồ sơ tài chính từ năm này sang năm khác. Hơn nữa, sự tự tin của một công ty kiểm toán trong sổ sách kế toán cơ bản tăng lên khi quan sát độ tin cậy của nhân viên của tổ chức. Điều này sẽ làm giảm đánh giá của kiểm toán viên về nguy cơ của một sai sót trọng yếu trong báo cáo tài chính của đơn vị.

Tổng công ty xây dựng tiêu chuẩn và quy trình tuyển dụng, đào tạo, động viên, đánh giá, thúc đẩy, bồi thường, chuyển chuyên và chấm dứt việc làm của nhân viên được áp dụng cho toàn doanh nghiệp.

Tổng công ty hướng dẫn tham khảo mô tả công việc bằng văn bản, hoặc các hình thức khác của truyền thông để thông báo cho nhân viên về nhiệm vụ của họ.

Hàng năm cần có các khóa học đào tạo phù hợp cung cấp, bổ sung kiến thức cho nhân viên cần thiết để giải quyết các nhu cầu như các tiêu chuẩn mới xuất hiện hoặc các lĩnh vực khác cần cải thiện

Tổ chức nắm giữ các cá nhân chịu trách nhiệm về các công việc kiểm soát nội bộ của mình trong quá trình theo đuổi các mục tiêu.

Cơ cấu tổ chức và ý chí của tổ chức giúp thiết lập và thực thi trách nhiệm cá nhân đối với việc thực hiện trách nhiệm kiểm soát nội bộ, truyền đạt và củng cố trách nhiệm của tất cả nhân viên.

Tổ chức có cung cấp các biện pháp, ưu đãi và các phần thưởng khác phù hợp với các giá trị đạo đức và hoạt động liên quan đến nội bộ kiểm soát, bao gồm các biện pháp tài chính và phi tài chính cho các cá nhân có năng lực. Các biện pháp khuyến khích nhân viên hoàn thành tốt công việc được rà soát định kỳ cho phù hợp và đầy đủ .

Xây dựng những tiêu chí đánh giá về kết quả hoạt động của KSNB: Các chỉ tiêu truyền thống để đánh giá kết quả hoạt động này như số biên bản, kết luận được công bố, số sai phạm được phát hiện, hay số lượng kiến nghị trong từng cuộc kiểm tra...còn mang tính định tính. Do đó, những kết quả đem lại còn hạn chế trong việc đo lường trực tiếp cho quản lý rủi ro, hay tăng cường tính tuân thủ... Chính vì thế, Tổng công ty nên tích cực xây dựng một loạt các tiêu chí để đánh giá về mức độ thực hiện trong một bảng chấm điểm gọi là KPIs.

Lao động có trình độ cao thường có nhận thức vấn đề sâu sắc hơn do đó họ hiểu nguy cơ, rủi ro tiềm ẩn nếu làm sai quy trình chuẩn được đưa ra trước đó. Trong quá trình thực hiện, người lao động có thể đóng góp nhằm cải tiến quy trình kiểm soát nội bộ ngày càng hoàn thiện hơn. Một vấn đề quan trọng đối với

người lao động là chế độ thưởng phạt phải rõ ràng, công bằng. Người lao động thấy được vị trí của mình được coi trọng, được quan tâm đúng mức. Điều đó gắn kết lao động và doanh nghiệp. Những người lao động giỏi, có kỹ năng và kinh nghiệm nghề nghiệp là người thực hiện quy trình kiểm soát tốt nhất.

Để có được đội ngũ giỏi cần có nhà quản lý giỏi, người thiết lập các chương trình tổng thể cho tổ chức. Quản lý tính toàn vẹn được truyền đạt cho nhân viên thông qua sổ tay nhân viên và hướng dẫn sử dụng thủ tục. Kinh nghiệm quản lý chỉ ra rằng ngoài việc hướng dẫn sử dụng chính sách, tạo điều kiện đào tạo cho nhân viên, việc thực thi quản lý của chính sách là chỉ số quan trọng của sự cam kết của một tổ chức một hệ thống kiểm soát nội bộ thành công.

3.3.2. Xây dựng và hoàn thiện việc ứng dụng hệ thống ERP trong các doanh nghiệp tại tổng công ty.

ERP - Hoạch Định Tài Nguyên Doanh nghiệp (*Enterprise Resource Planning – ERP*) chỉ một hệ thống dùng để hoạch định tài nguyên trong một tổ chức, một doanh nghiệp.

Đây là thời điểm thích hợp để ứng dụng hệ thống ERP tại Tổng công ty. Như đã trình bày ở phần trên, việc áp dụng CNTT trong quá trình sản xuất kinh doanh của Tổng công ty là cực kỳ quan trọng. Về cơ bản thì áp dụng CNTT vào trong các đơn vị chức năng và các quá trình kinh doanh của đơn vị thì việc kiểm soát rủi ro liên quan đến con người và tài sản đơn vị cũng được tốt hơn.

Một hệ thống ERP điển hình là nó bao hàm tất cả những chức năng cơ bản của một tổ chức. Trong đó quản trị tài chính là cấu phần lõi trong hầu hết các hệ thống ERP.

Ví dụ: nghiệp vụ mua văn phòng phẩm tại Tổng công ty theo quy trình như sau:

Văn phòng TCTy là đầu mối mua văn phòng phẩm, thực hiện nhập kho. Xuất

kho khi có đề nghị của từng bộ phận/từng ban. Sau khi nhận được hóa đơn chứng từ từ nhà cung cấp, người theo dõi văn phòng phẩm thực hiện kiểm tra các thông tin trên hóa đơn của tập hóa đơn chứng từ đó. Nếu đầy đủ thông tin trên hóa đơn thì trình Chánh văn phòng ký vào phần phụ trách bộ phận (trường hợp chưa đủ thì yêu cầu nhà cung cấp sửa đổi, bổ sung) -> trình PTGD phụ trách văn phòng ký duyệt -> chuyển kế toán thanh toán tiền mặt kiểm tra -> Nếu hóa đơn chứng từ đầy đủ, hợp lý hợp lệ (trường hợp không thì trả lại văn phòng và nêu rõ yêu cầu sửa đổi bổ sung) -> hạch toán vào phần mềm kế toán -> in phiếu chi, ký vào người lập biểu để trình Trưởng/phó ban Kế toán ký chứng từ và phiếu chi. Trường hợp Trưởng/phó ban kế toán kiểm tra không có thiếu (sai) sót thì (trường hợp có thiếu sót hoặc hạch toán sai thì trả lại kế toán thanh toán để sửa đổi)-> chuyển Tổng giám đốc (hoặc PTGD được ủy quyền) ký phiếu chi -> chứng từ đến Thủ quỹ, thủ quỹ chi tiền và ký phiếu chi; người thanh toán nhận tiền và ký phiếu chi -> chứng từ lưu file và đóng sổ.

Nghiệp vụ này có thể được giải quyết đơn giản và nhanh hơn nhờ có hệ thống ERP. Nhân viên A nhận được yêu cầu mua văn phòng phẩm cho công ty. Kiểm tra thông tin hóa đơn từ nhà cung cấp, kích hoạt phân hệ mua hàng, bộ phận mua hàng tự động kiểm tra số liệu hóa đơn so với thông tin yêu cầu của Văn phòng Tổng công ty và kế toán. Sau khi thông tin được kiểm tra đầy đủ, kế toán hạch toán vào phần mềm, in phiếu chi, chuyển phó ban kế toán ký. chuyển Tổng giám đốc (hoặc PTGD được ủy quyền) ký phiếu chi -> chứng từ đến Thủ quỹ, thủ quỹ chi tiền và ký phiếu chi; người thanh toán nhận tiền và ký phiếu chi -> chứng từ lưu file và đóng sổ.

Như vậy cả người mua hàng và nhân viên kế toán đều có dữ liệu và tạo ra các chứng từ cần thiết mà không ai phải gõ lại đơn đặt hàng đó, điều này mang rất nhiều ý nghĩa.

phần mềm cho bộ phận kế toán và bán hàng, nhưng bộ phận khác liên quan chưa được trang bị, thì năng suất làm việc chung sẽ chậm lại và các bộ phận

Tuy nhiên cần hiểu rõ mối quan hệ giữa cách thức quản lý và việc áp dụng ERP. Để áp dụng thành công ERP doanh nghiệp cần hợp lý hoá và chuẩn hoá các quy trình nghiệp vụ, và ngược lại ERP sẽ giúp củng cố các quy trình đã được chuẩn hoá về mặt logic này. Ứng dụng ERP vào quản lý là một bước phát triển tất yếu, hướng đến sự chuyên nghiệp và chuyên môn hóa lĩnh vực hoạt động của Tổng công ty. Tuy nhiên, muốn áp dụng được ERP trước hết phải chuẩn hoá được quy trình nghiệp vụ, vì vậy không phải doanh nghiệp nào cũng dùng được ERP. ERP dành cho những doanh nghiệp thực sự hướng tới một văn hoá quản lý rành mạch, nghiêm túc. Các doanh nghiệp đã áp dụng ISO là những đối tượng rất tốt để triển khai ERP. Hiện tại tổng công ty đã và đang áp dụng ISO 9000-2008. Trên cơ sở chuẩn hóa quy trình hoạt động, việc áp dụng ERP sẽ giúp doanh nghiệp giải quyết nhiều bài toán quản lý.

- Tạo hệ thống kiểm soát tài chính nội bộ với các kiểm tra chéo.
- Tạo các báo cáo phân tích theo nhiều chiều một cách nhanh chóng.
- Quản lý một hệ thống nhiều kho để tránh tình trạng nơi này xuất nơi kia không nhập...
- Quản lý công nợ khách hàng.
- Quản lý hàng sản xuất dở dang, vật tư thu hồi, hàng trả lại...
- Tính giá thành sản xuất....

3.3.3.1. Các giai đoạn triển khai hệ thống ERP

Việc ứng dụng ERP cần có kế hoạch, nên triển khai theo từng phần, từng giai đoạn. Theo nghiên cứu của tác giả thì Vinalines có thể làm theo các bước sau:

- Xác định mục tiêu doanh nghiệp.

Vấn đề quan trọng đầu tiên là xác định mục tiêu của doanh nghiệp. Đây là bước đầu tiên và quan trọng nhất quyết định kết quả ứng dụng ERP. Phải hiểu rõ chức năng, nhiệm vụ, mối quan hệ giữa các phòng ban và hiện trạng các phần mềm đang sử dụng thì doanh nghiệp mới có thể xác định mức độ công việc mà hệ thống ERP sẽ tham gia.

Mọi thành viên trong doanh nghiệp cần tham gia vào quá trình này. Ban giám đốc cần cho biết hiện tại họ sử dụng những báo cáo nào để ra quyết định. Người phụ trách các phòng ban cần ghi lại các mối quan hệ và các thông tin trao đổi với nhau trong quá trình làm việc. Cả những nhân viên trực tiếp tác nghiệp cũng cần liệt kê các loại thông tin hằng ngày họ tiếp nhận, cách xử lý thông tin và những tình huống cần sửa đổi thông tin phát sinh từ thực tế. Chuẩn hóa quy trình:

Trên cơ sở chuẩn hóa quy trình của ISO, việc chuẩn hóa dữ liệu bao gồm cả việc chuyển dữ liệu từ các phần mềm cũ sang hệ thống ERP mới và đưa các dữ liệu phát sinh hàng ngày vào cơ sở dữ liệu.

Các quy trình chuẩn hóa bao gồm quy trình kiểm soát TSCĐ hữu hình, kiểm soát vốn bằng tiền, kiểm soát tiền lương. ...

Để xây dựng được quy trình kiểm soát riêng của từng bộ phận này đòi hỏi phải có sự nghiên cứu chi tiết cụ thể. Nhưng quy trình chung có thể thực hiện như sau:

- (1) rà soát lại các thủ tục kiểm soát chủ yếu
- (2) đưa ra thủ tục kiểm soát cho từng sai phạm
- (3) chuẩn hóa các thủ tục kiểm soát chủ yếu
- (4) sử dụng công nghệ thông tin để ứng dụng thủ tục kiểm soát hiệu quả

- Giai đoạn triển khai : Quản trị tài chính là phần cốt lõi trong hệ thống ERP. Do đó giai đoạn đầu tiên triển khai các phân hệ liên quan đến kế toán tài chính. Đối với Tổng công ty lớn bao gồm công ty mẹ và các công ty con,

công ty liên kết thì trong giai đoạn này phần mềm kế toán được triển khai phải đồng bộ và có thể kiểm tra đối chiếu số liệu dễ dàng giữa công ty mẹ và các đơn vị thành viên. Để tránh lãng phí và hiệu quả, phần mềm kế toán này phải liên kết dễ dàng với các bộ phận khác khi triển khai hệ thống ERP ở các mức độ cao hơn.

- Giai đoạn phát triển: triển khai các phân hệ liên quan đến hậu cần như quản lý kho, quản lý việc giao nhận hàng... Các phân hệ này sẽ lập tức tự tích hợp vào các phân hệ kế toán. Sau giai đoạn này ERP đã quản lý gần như mọi phòng ban trong doanh nghiệp.

Sau khi hoàn thiện, Hệ thống ERP có thể kết nối tất cả các phòng ban trong tổng công ty, và kết nối trực tiếp giữa công ty mẹ và các đơn vị thành viên.

Giai đoạn đầu có thể triển khai tương đối nhanh. Giai đoạn này chỉ triển khai phần mềm kế toán nên tương đối thuận lợi. Giai đoạn phát triển khi kết nối kế toán và các bộ phận khác đòi hỏi quy trình của doanh nghiệp phải tương đối quy củ và hiện đại.

Muốn áp dụng được ERP trước hết phải hiểu ERP có thể làm được gì và không thể làm được gì. ERP không tự tạo ra sự thay đổi về quy trình làm việc mà điều này cần được làm trước khi áp dụng ERP. Ngược lại ERP sẽ góp phần đắc lực củng cố những quy trình làm việc mới theo ý đồ nhà quản lý. ERP giúp nhà quản lý tạo ra cơ chế kiểm soát nội bộ đáng tin cậy và tạo ra môi trường làm việc đồng bộ với sự phân chia trách nhiệm rõ ràng, nhưng đồng thời lại phối hợp chặt chẽ giữa các bộ phận trong doanh nghiệp.

ERP không đơn thuần chỉ là một phần mềm, đó là một phong cách quản lý mới

3.3.3.2. Hoàn thiện bộ máy kế toán tại tổng công ty.

a. Công tác kiểm soát

Nâng cao vai trò quản trị tài chính tại công ty mẹ.

Lập kế hoạch tài chính hàng năm, xây dựng quy chế tài chính và các quy định tài chính của Tổng công ty theo mô hình công ty cổ phần, triển khai áp dụng các biện pháp quản lý và sử dụng có hiệu quả nguồn vốn, tổ chức xây dựng lại hệ thống giám sát tài chính từ công ty mẹ đến các doanh nghiệp có vốn góp nhằm ngăn ngừa phát hiện kịp thời sai phạm tài chính.

Tiếp tục tiến hành công tác tái cơ cấu tài chính, triển khai công tác thoái vốn theo đề án Tái cơ cấu Tổng công ty. Xử lý, sắp xếp lại các doanh nghiệp chuyển giao từ Vinashin...

Để hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ thì điểm quan trọng trước tiên là công cụ để kiểm soát. Đó chính là phần mềm quản lý. Cạnh tranh trong cơ chế thị trường ngày càng trở nên gay gắt, các doanh nghiệp luôn phải đối đầu với nhu cầu xử lý thông tin nhanh hơn, chính xác hơn, phong phú hơn. Tự động hoá kế toán, quản trị doanh nghiệp dưới sự trợ giúp của công nghệ thông tin là việc làm tất yếu của mọi doanh nghiệp muốn đứng vững trong thời đại cạnh tranh hôm nay.

Ở các loại hình công ty khác, hoạt động kiểm toán nội bộ ít nhiều đã hình thành khi các công ty thực hiện hệ thống quản lý chất lượng hay môi trường (ISO). Các công ty có được chứng chỉ ISO bắt buộc phải thực hiện đánh giá nội bộ định của cơ quan phải sử dụng một chương trình kiểm toán nội bộ cần được thực hiện dựa trên kết quả của đánh giá rủi ro và các ưu tiên của sự cần thiết cho một chương trình nội bộ được so sánh với nhu cầu của chương trình khác của cơ quan. Chương trình kiểm toán nội bộ được thực hiện bởi các cơ quan kiểm toán nên thực hiện theo tiêu chuẩn như là thích hợp cho các cơ quan hoặc chương trình.

Đánh giá độc lập về hệ thống kiểm soát nội bộ:

1. Hoạt động của hệ thống kiểm soát nội bộ phải được đánh giá độc lập

2. Báo cáo đánh giá độc lập là một phần của Báo cáo hằng năm.

3. Kết quả kiểm soát nội bộ phải được báo cáo kịp thời cho Hội đồng quản trị, Hội đồng thành viên, Ban Kiểm soát và gửi Tổng giám đốc (Giám đốc)

4. Việc đánh giá độc lập của kiểm toán độc lập đối với hệ thống kiểm soát nội bộ được thực hiện theo quy định của Nhà nước và Hội đồng thành viên và các cổ đông.

b. Hoàn thiện phần mềm kế toán

Hiện nay một số tổng công ty Nhà nước như Petrolimex, đã triển khai thành công mô hình quản trị theo ERP đạt được những thành công nhất định. Tổng công ty nên tham khảo mô hình để có lựa chọn phù hợp. Khi xây dựng ERP, có thể tiến hành theo từng giai đoạn để đánh giá tính ứng dụng cũng như giảm bớt chi phí của hệ thống.

Tổng công ty nên tham khảo mô hình effect –ERP của công ty phần mềm effect-công ty hiện đang cung cấp phần mềm kế toán cho tổng công ty. EFFECT-ERP được xây dựng dựa theo Mô hình ERP (mô hình hoạch định tài nguyên doanh nghiệp). Tuy nhiên, phần mềm bao gồm thêm một số modules khác nữa nhằm mục đích phục vụ cho việc phát triển doanh nghiệp. Ngôn ngữ lập trình chạy ngay cho phép sửa đổi, thêm bớt chức năng trong từng module và thêm những modules mới ngoài các modules ban đầu. Các modules ban đầu của EFFECT-ERP là:

1. Quản lý khách hàng – Customer Management (Sales) [ERP]
2. Quản lý đơn đặt hàng – Order Management [ERP]
3. Quản lý nhân sự – Human Resource Management [ERP]
4. Quản lý trang thiết bị, tài sản – Instrument & Asset Management [ERP]
5. Quản trị sản xuất – Manufacture Management [ERP]

6. EFFECT-SQL 4.0 mở rộng– Extended Accounting Management System [ERP], Bao gồm 12 modules con: Mua hàng, Bán hàng, Kho hàng, Công nợ, Tài sản cố định, Giá thành sản phẩm, Kế toán tổng hợp...
7. Hệ thống cơ sở dữ liệu báo cáo – ReportBase Quản lý bảo hành – Maintenance Management
8. Quản lý công văn, giấy tờ – Official Document Management
9. Quản lý bảo hành
10. Quản lý cổ đông – Share Holder Management
11. Kiểm tra trình độ nhân viên qua thi trắc nghiệm – Employment Examination

Doanh nghiệp có thể lựa chọn đầu tư EFFECT-ERP theo 2 cách: Đầu tư từng phần và đầu tư tổng thể. Với phương án đầu tư từng phần, bước đầu tiên doanh nghiệp có thể trang bị module xương sống của hệ thống là EFFECT 4.0. Đây là sản phẩm phần mềm kế toán mở rộng có thể cung cấp độc lập ra thị trường. EFFECT 4.0 có thể đáp ứng quản lý đến 60% khối lượng thông tin của doanh nghiệp. Khi cài đặt EFFECT 4.0, đã cài đặt toàn bộ 11 modules ban đầu của EFFECT-ERP nhưng chỉ cấp quyền sử dụng module kế toán. Vì vậy các module tác nghiệp sau đó có thể bổ sung mà không làm mất đi tính liên kết tổng thể giữa các modules, đảm bảo phần mềm sẽ hoạt động đúng theo các quy trình tác nghiệp của doanh nghiệp.

Giám sát đánh giá hiệu quả của kiểm soát nội bộ của một cơ quan và được thiết kế để đảm bảo rằng việc kiểm soát nội bộ tiếp tục hoạt động có hiệu quả. Giám sát có hiệu quả khi nó dẫn đến việc xác định và sửa chữa điểm yếu kiểm soát trước khi ảnh hưởng đến mục tiêu

Kiểm soát nội bộ của một cơ quan là có hiệu quả nhất khi có giám sát thích hợp, kết quả sẽ được ưu tiên và được truyền thông, và điểm yếu sửa chữa và theo dõi trên khi cần thiết.

Định kỳ giám sát bao gồm các công việc như lấy mẫu kiểm toán nội bộ định kỳ và đánh giá hàng năm của các quá trình kinh doanh có nguy cơ cao. Kiểm soát nội bộ khiếm khuyết phát hiện bởi giám sát phải được báo cáo lên cấp cao hơn của quản lý.

- *Hoạt động giám sát cần được bảo đảm hàng năm*

Một quá trình xem xét đánh giá rủi ro và kiểm soát nội bộ cung cấp quản lý với sự đảm bảo hợp lý rằng các hoạt động đang hoạt động như dự kiến. Ngoài ra, quá trình này nên được sử dụng để xác định xem sửa đổi kiểm soát là cần thiết bằng cách xem xét các sự kiện đã xảy ra, quy trình, thủ tục đó đã thay đổi, dự án hoặc chương trình mới đang được lên kế hoạch hoặc thực hiện, và những thay đổi khác trong cơ quan mà có thể có rủi ro bổ sung. Nếu xem xét các phát hiện ra kiểm soát nội bộ điểm yếu hoặc nếu điểm yếu trước vẫn còn tồn tại, nên được ghi chép và giải quyết.

Định kỳ, một cơ quan nên tiến hành một đánh giá toàn diện của cơ cấu kiểm soát nội bộ để xác định xem nó cơ quan được giải quyết thỏa đáng rủi ro. Điều này có thể được thực hiện trên toàn cơ quan cùng một lúc hoặc bằng các phần của cơ quan trong một khoảng thời gian nhất định.

Tổng công ty và các công ty con, công ty liên kết phải duy trì đầy đủ tài liệu hướng dẫn bằng văn bản của hoạt động tiến hành trong kết nối với các đánh giá rủi ro, đánh giá của kiểm soát nội bộ hoạt động và theo dõi hành động. Những tài liệu này bao gồm bất kỳ danh sách kiểm tra và phương pháp được sử dụng để hoàn thành các hoạt động này.

Tổng công ty có thể linh động điều chuyển cán bộ phù hợp để hoàn thành đánh giá rủi ro và xem xét các hoạt động kiểm soát nội bộ cần thiết. Nhân viên kiểm soát nội bộ là người được cơ quan cử được giao trách nhiệm điều phối và lập kế hoạch, đánh giá và báo cáo về đánh giá và cải thiện hoạt động kiểm soát. Nhân viên kiểm soát nội bộ cũng cung cấp sự bảo đảm

cho người đứng đầu cơ quan mà cơ quan này đã thực hiện các rủi ro cần thiết đánh giá và các quy trình tính đánh giá cần thiết. Thông tin liên lạc này có thể được duy trì liên tục và không chính thức, nhưng ít nhất mỗi năm một lần, đảm bảo này phải được thực hiện bằng văn bản cho người đứng đầu cơ quan. Nhân viên kiểm soát nội bộ là trách nhiệm đảm bảo rằng các yêu cầu tài liệu được duy trì và có sẵn để xem xét bởi cơ quan quản lý, Văn phòng Kiểm toán Nhà nước.

- Báo cáo thường niên hoạt động kiểm soát

Hàng năm, người đứng đầu công bố tài chính có trách nhiệm thiết lập và duy trì hiệu quả kiểm soát nội bộ phù hợp với yêu cầu của Tổng công ty và quản lý Nhà nước.

- Hạn chế của hoạt động kiểm soát

Những hạn chế này bao gồm những điều sau đây:

- Yếu tố con người: Hiệu quả của kiểm soát sẽ bị hạn chế bởi thực tế là quyết định phải được thực hiện con người trong thời gian quy định, dựa trên thông tin và dưới áp lực để tiến hành kinh doanh.

- Sự cố - Ngay cả khi hoạt động kiểm soát được thiết kế tốt, có thể bị phá vỡ. Người thực hiện có thể hiểu lầm dẫn hoặc chỉ đơn giản là gây ra những sai lầm.

- Lỗi cũng có thể xuất phát từ công nghệ mới và sự phức tạp của hệ thống thông tin máy tính.

- Quản lý không tuân thủ - Ngay cả trong một cơ quan kiểm soát có hiệu quả, cán bộ cao cấp có thể bỏ qua các chính sách và thủ tục quy định để phục vụ cho lợi ích cá nhân

- Thông đồng - thông đồng giữa hai hay nhiều cá nhân có thể dẫn đến thất bại trong hoạt động kiểm soát. Cá nhân thông đồng thường có thể làm thay đổi dữ liệu tài chính hoặc thông tin quản lý.

- Chi phí so với lợi ích. Để xác định một hoạt động kiểm soát đặc biệt cần xem xét chi phí thiết lập sự kiểm soát cùng với nguy cơ thất bại và những tác động có khả năng xảy ra. Kiểm soát quá mức là rất tốn kém và phản tác dụng. Quá ít sự kiểm soát sẽ dẫn đến rủi ro không đáng có.

- Hạn chế tài nguyên. Mỗi cơ quan phải ưu tiên cho các hoạt động kiểm soát bởi vì tài nguyên không có sẵn để đưa mọi hoạt động kiểm soát vào thực hành.

KIẾN NGHỊ

1. Về phía Nhà nước.

Để có thể xây dựng hoàn thiện hệ thống KSNB tại Vinalines, kiểm soát tốt các rủi ro, cần có cơ chế chính sách về phía Nhà nước

- Tiếp tục tiến hành cổ phần hóa Tổng công ty một cách triệt để

Hoàn thiện thể chế quản lý DNNN hiện đại, tách bạch giữa quản lý nhà nước và quản lý doanh nghiệp: Chính phủ thực hiện chức năng chủ sở hữu thông qua người đại diện, có trách nhiệm hữu hạn tương ứng với vốn sở hữu, không can dự vào hoạt động sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp. Tiến hành thị trường hóa hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, chế độ lương của đội ngũ quản lý và nhân viên căn cứ theo chức trách và thành tích.

Chính vì những yếu kém của hệ thống kiểm soát nội bộ mà sức mạnh của doanh nghiệp, tổng công ty, những người nắm giữ nhiều nguồn lực nhất không phát huy hết khả năng của mình. Có thể thấy vai trò của kiểm soát nội bộ là vô cùng quan trọng nhưng để hiện thực hóa vai trò của kiểm soát nội bộ trong từng quyết định của người lãnh đạo hay việc làm cụ thể của từng nhân viên cần có yếu tố then chốt. Đó là gắn lợi ích của người lao động với lợi ích của công ty. Đó là yêu cầu cổ phần hóa doanh nghiệp mà trong đó Nhà nước không phải là cổ đông chính. Khi đó tự bản thân mỗi người công nhân hay lãnh đạo công ty thấy được trách nhiệm, quyền hạn của mình trong doanh nghiệp. Họ trở thành mắt xích trong hệ thống kiểm soát nội bộ.

- Xây dựng kiểm soát nội bộ là một bộ phận trong hệ thống tổng công ty, doanh nghiệp Nhà nước.

Những sai phạm lớn tại các Tổng công ty, doanh nghiệp Nhà nước trong thời gian vừa qua cho thấy yếu kém của hệ thống kiểm soát nội bộ. Điều đáng nói là những sai phạm này diễn ra trong thời gian dài không bị phát hiện. Để kiểm soát nội bộ trở thành một bộ phận quan trọng trong hệ thống tổng

công ty, doanh nghiệp thì cần được quy định trong luật ban hành của Chính phủ. Khi tiến hành kiểm tra, kiểm toán Nhà nước hay thanh tra Chính phủ, việc kiểm tra quy trình kiểm soát nội bộ của đơn vị sẽ giúp kiểm toán viên, thanh tra viên có cơ sở thực hiện kiểm soát tốt hơn, không bỏ lọt sai sót, sai phạm của đơn vị được kiểm toán. Việc xây dựng HTKSNB là một bộ phận trong hệ thống Tổng công ty, doanh nghiệp Nhà nước được hiệu quả thì phải lồng ghép các quy trình của hệ thống KSNB vào các quy trình làm việc của đơn vị. Và cách làm tốt nhất hiện nay là ứng dụng CNTT vào quy trình kiểm soát này để đạt được hiệu quả cao nhất.

- Hoàn thiện chính sách

Trong kiểm soát, vai trò của hệ thống thông tin là vô cùng quan trọng. Nhưng để ứng dụng phần mềm quản lý như ERP đòi hỏi có chính sách minh bạch rõ ràng. Sự thay đổi nhanh chóng của hệ thống luật pháp, hay chính sách thuế của Nhà nước sẽ ảnh hưởng đến hệ thống thông tin đã được lập trình sẵn. Việc thay đổi, cập nhật liên tục chính sách sẽ làm cho chi phí tăng cao, và lợi ích do ERP mang lại bị giảm sút. Trên cơ sở kinh nghiệm của các nước trên thế giới về xây dựng và hoàn thiện hệ thống KSNB, thì Nhà nước nên đưa ra các nguyên tắc và văn bản mang tính chất hướng dẫn tổng quát, không bắt buộc các doanh nghiệp phải thành lập các Ban KSNB. Nhưng DN phải nộp các báo cáo về hệ thống KSNB cùng với các BCTC vào cuối năm. Các báo cáo này do các DN tự đánh giá và sẽ được kiểm toán độc lập kiểm tra tính trung thực và chính xác giống các BCTC. Nếu doanh nghiệp báo cáo sai sự thật hoặc không có các hành động, nỗ lực xây dựng hệ thống KSNB của đơn vị thì sẽ bị nộp phạt bằng tiền hoặc phạt người đứng đầu doanh nghiệp này.

Theo kinh nghiệm của các nước như Mỹ, Nhật và Trung quốc thì việc đưa báo cáo hệ thống KSNB cùng với báo cáo tài chính là bắt buộc, cùng với một loạt các chế tài liên quan nếu doanh nghiệp không thực hiện hoặc không

nỗ lực thực hiện xây dựng hệ thống KSNB vững mạnh sẽ là các yếu tố quan trọng để doanh nghiệp quan tâm và đầu tư nhiều hơn cho việc xây dựng và hoàn thiện hệ thống KSNB.

Cuối cùng hệ thống KSNB dù được xây dựng hoàn thiện đến thế nào cũng không tránh được những sai sót nếu có sự thông đồng giữa người quản lý, giám sát và người thực hiện. Do đó cần có sự minh bạch trong các thông tin quản trị và thông tin kế toán. Sự minh bạch này chỉ có thể có được nếu Tổng công ty Hàng Hải cổ phần hóa doanh nghiệp hoặc có các chính sách quản lý hiệu quả từ phía cơ quan quản lý của Nhà nước.

Các nhà đầu tư quan tâm đến việc tham gia đấu giá Vinalines không thể tìm thấy phần thuyết minh, ý kiến kiểm toán nào đi kèm với báo cáo tài chính hợp nhất của 2 năm 2016, 2017. Báo cáo tài chính các năm đăng tải trên trang web chỉ có mấy trang đầu tiên liên quan đến các số liệu bảng cân đối kế toán và lưu chuyển tiền tệ.

Căn cứ vào báo cáo tài chính đã kiểm toán năm 2016, 2017, vốn chủ sở hữu của Vinalines tương ứng là 5.440 và 7.969 tỉ đồng. Tuy nhiên theo Bản công bố thông tin bán cổ phần cho nhà đầu tư chiến lược, trang 74, vốn chủ sở hữu của Vinalines vào sáu tháng cuối năm 2018 dự kiến 14.060 tỉ đồng, bằng với vốn điều lệ dự kiến.

2. Về phía Ủy ban Quản lý vốn Nhà nước.

Trong năm 2018, Vinalines cùng 4 Tổng công ty lớn nhất thuộc Bộ Giao thông vận tải (GTVT) đã được chuyển giao sang Ủy ban Quản lý vốn Nhà nước tại doanh nghiệp, theo quy định tại Nghị định số 131 ngày 29/9/2018. Bộ GTVT chỉ thực hiện công tác quản lý chuyên ngành về mặt Nhà nước đối với Vinalines.

Xét về nguyên tắc, Ủy ban sẽ chịu trách nhiệm theo quy định về tình hình lỗ lãi của DN. Hay nói một cách chính xác, hiệu quả sản xuất kinh doanh

từ việc sử dụng đồng vốn là do Hội đồng quản trị, Tổng Giám đốc và bộ máy trực tiếp quản lý nguồn vốn chịu trách nhiệm, còn Ủy ban quản lý vốn nhà nước với tư cách chủ sở hữu sẽ phải chịu trách nhiệm trước Chính phủ về tổng giá trị danh mục tài sản nhà nước đã giao cho Ủy ban quản lý, ít nhất là về nguyên tắc bảo toàn và phát triển.

Ủy ban sẽ thay mặt Nhà nước giám sát khối tài sản, vốn Nhà nước tại các DNNN, Ủy ban không can thiệp vào hoạt động sản xuất kinh doanh trực tiếp của các doanh nghiệp mà chỉ tập trung giám sát vốn đó các doanh nghiệp dùng hiệu có quả không, có khả năng, nguy cơ thất thoát hay không và sẽ triển khai các biện pháp can thiệp.

Để có thể giám sát, kiểm soát các hoạt động của Vinalines thì điều quan trọng là luôn xác định mục tiêu chiến lược của đơn vị. Khi đã xác định được mục tiêu thì tất cả các dự án đầu tư và kế hoạch đều phải hướng tới mục tiêu này. Đó chính là sự phát triển giá trị cốt lõi của Vinalines, giá trị làm nên thương hiệu của đơn vị và có tính bền vững.

Nếu chỉ dựa vào các công cụ giám sát, kiểm soát bằng con người thì không thể tránh khỏi những sai sót có thể xảy ra khi có sự thông đồng giữa người quản lý và nhân viên, giữa người ra chỉ đạo và người thực hiện do đó cần phát triển các công cụ quản trị bằng phần mềm. Hiện nay Vinalines đã ứng dụng phần mềm quản lý và dữ liệu phần mềm này được liên kết với cả Ủy ban Quản lý vốn Nhà nước. Đây là một cơ sở quan trọng để Ủy ban có thông tin chính xác, kịp thời phục vụ công tác quản lý và giám sát Vinalines.

Công cụ để giám sát hoạt động Vinalines bao gồm báo cáo tài chính doanh nghiệp, báo cáo quản trị và báo cáo hoạt động KSNB, quy trình kiểm soát rủi ro của đơn vị.

3. Bộ Tài chính

Theo đề xuất của tác giả, Bộ Tài chính nên xem xét thực hiện và kiểm tra đầy đủ các quy định về báo cáo tài chính hàng năm của các doanh nghiệp, Tổng công ty Nhà nước theo quy định chung của Chuẩn mực kế toán quốc tế.

Trong báo cáo về tình hình tài chính của Vinalines thiếu Báo cáo vốn chủ sở hữu. Đây là báo cáo mà các chuyên gia, các nhà phân tích đánh giá khuyến cáo nên có vì Vinalines là doanh nghiệp Nhà nước, kể cả khi cổ phần hóa thì vốn chủ sở hữu của Nhà nước vẫn chiếm 65%.

Về nội dung báo cáo tài chính của Vinalines được trình bày theo form mẫu của Bộ tài chính thiếu đi tính cụ thể đặc biệt trong báo cáo kết quả kinh doanh của đơn vị. Với những đơn vị, Tổng công ty lớn nên có cả báo cáo tổng quát và cả báo cáo chi tiết từng đơn vị và bắt buộc phải nộp cho đơn vị quản lý kiểm soát.

Các báo cáo nên được kèm theo sự phân tích thông tin, công cụ để phân tích đánh giá để tăng tính minh bạch đồng thời người đọc, nhà quản lý hay nhà đầu tư có thể dễ dàng hiểu các thông tin trong báo cáo.

Trách nhiệm của các công ty niêm yết, các nhà đầu tư và các công ty kiểm toán liên quan đến tính trung thực hợp lý, công khai và minh bạch của các thông tin tài chính được công bố - chưa được xử lý đúng luật.

Bên cạnh đó Bộ Tài chính nên nghiên cứu thêm về báo cáo Kiểm soát nội bộ mà các Tổng công ty phải nộp cùng với Báo cáo tài chính hàng năm. Theo kinh nghiệm của các nước trên thế giới mà tác giả đã trình bày ở mục 1.5 thì Báo cáo về hệ thống KSNB là bắt buộc mà các đơn vị phải lập và được kiểm toán công nhận. Báo cáo này sẽ cho các đơn vị quản lý và giám sát các Tổng công ty như Vinalines toàn diện hơn. Đồng thời cũng cần có những chế tài phù hợp để các Tổng công ty phải nỗ lực thực hiện hiệu quả hệ thống KSNB của đơn vị. Báo cáo về hệ thống KSNB cần có nội dung sau: Nội dung quy trình kiểm soát nội bộ, diễn giải lưu đồ quy trình kiểm soát nội bộ, trách

nhiệm của chủ tịch HĐQT và Ban giám đốc, nhà quản lý trong quy trình, tài liệu liên quan. Báo cáo về hệ thống KSNB được kết hợp với báo cáo tài chính để diễn giải sự biến động của đối tượng kế toán trong năm tài chính.

Kết luận chương 3

Trong chương này, tác giả đưa ra 3 phần:

Thứ nhất là: Tác giả đưa ra mục tiêu và phương hướng của Tổng công ty Hàng Hải Việt Nam những năm tiếp theo.

Vinalines giữ mục tiêu đến năm 2020 là doanh nghiệp hàng đầu của ngành hàng hải Việt Nam trong các lĩnh vực vận tải biển, khai thác cảng biển và dịch vụ hàng hải. .

Vinalines dự kiến, đến năm 2030 trở thành doanh nghiệp có thương hiệu trong khu vực có năng lực cạnh tranh cao, phát triển mạng kinh doanh vận tải biển theo hướng củng cố đội tàu container và tàu hàng khô, chiếm lĩnh thị trường nhập khẩu, thị trường nội địa và tham gia thị trường nội Á.

Vinalines xác định mục tiêu sản xuất kinh doanh, tiếp tục chuyên biệt hóa sản phẩm dịch vụ chuỗi cung ứng, xây dựng các giải pháp logistics toàn diện có giá trị gia tăng hướng tới phân khúc khách hàng mục tiêu là các Tập đoàn, Tổng công ty, các công ty đa quốc gia. ...

Vinalines tái cơ cấu doanh nghiệp, hoàn thành cổ phần hóa Tổng công ty mẹ, tái cấu trúc doanh nghiệp đổi mới mô hình hoạt động, giảm tỷ lệ vốn và thoái vốn của Tổng công ty tại một số doanh nghiệp vận tải biển, giảm tỷ lệ chi phối đối với những doanh nghiệp cảng biển, tinh gọn tài sản xấu, xử lý nợ giảm nợ gốc.

Vinalines áp dụng CNTT tiên tiến trong quản lý, khai thác cảng biển, vận tải biển và dịch vụ hàng hải, tăng cường công tác quản trị tài chính, đẩy mạnh phát triển văn hóa doanh nghiệp với việc đề cao giá trị cốt lõi của TCT: kỷ luật, tận tâm, chuyên nghiệp, sáng tạo, đồng lòng.

Thứ hai : Tác giả đưa ra yêu cầu và nguyên tắc để xây dựng và hoàn thiện hệ thống KSNB đối với Tổng công ty Hàng Hải Việt Nam.

Một HTKSNB hữu hiệu phải bao hàm 4 đặc điểm chủ yếu:(1) Có khả năng nhận diện rủi ro tác động đến mục tiêu kinh doanh. (2) Hệ thống KSNB được thiết kế cùng với các hoạt động của doanh nghiệp và là một bộ phận văn hóa của doanh nghiệp.(3) Hệ thống KSNB độc lập trong các quyết định. Được quyền báo cáo trong các đại hội cổ đông hoặc báo lên các cơ quan quản lý có thẩm quyền. (4) Được HĐQT thường xuyên kiểm tra, tái cân đối các hoạt động kiểm soát về mặt tổ chức, nhằm đảm bảo rằng khung cơ sở HTKSNB đem đến nhiều lợi ích cho doanh nghiệp.

Thứ ba là: Tác giả đưa ra 2 biện pháp để hoàn thiện hệ thống KSNB tại Vinalines. Những biện pháp đó bao gồm:

Hoàn thiện cơ cấu và quy trình kiểm soát nội bộ. Vinalines đang tái cơ cấu với nhiều thay đổi theo hướng tích cực, giảm bớt nợ xấu, ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý và điều hành nhưng luôn đối mặt với nhiều rủi ro. Hoàn thiện cơ cấu, quy trình KSNB không chỉ là công cụ để tư vấn cho quản lý mà còn là công cụ để giám sát các hoạt động một cách hiệu quả.

Xây dựng hệ thống ERP. Việc đầu tư xây dựng hệ thống KSNB đặc biệt quan trọng với các Tổng công ty, doanh nghiệp lớn. Vì lẽ ở đó có nhiều cấp quản lý trung gian, kiểm soát của lãnh đạo đơn vị cấp cao nhất khó có thể được thực hiện đầy đủ. Doanh nghiệp cần nhận thức được rằng xây dựng hệ thống KSNB chính là hình thức quản trị doanh nghiệp hiệu quả, là cơ sở để quản trị rủi ro, là nền tảng cho các hoạt động của doanh nghiệp theo đúng hướng. Việc xây dựng hệ thống KSNB có vai trò quan trọng của công nghệ thông tin, hệ thống ERP mà cốt lõi là thông tin kế toán sẽ giúp kết nối các thông tin một cách đầy đủ và chính xác nhất.

KẾT LUẬN

Hiện nay Tổng công ty Hàng Hải Việt Nam trong giai đoạn vừa duy trì hoạt động sản xuất kinh doanh vừa tái cơ cấu trên tất cả các lĩnh vực tài chính, quản trị nguồn nhân lực, quản trị doanh nghiệp, tích cực cho công tác cổ phần hóa công ty mẹ và các doanh nghiệp thành viên nên khối lượng công việc lớn. Chính trong thời gian này, nên hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ mục tiêu hướng tới kiểm soát rủi ro cho các quá trình sản xuất của Tổng công ty là hoàn toàn phù hợp

Xây dựng hệ thống kiểm soát nội bộ vững mạnh cũng là một giải pháp được nhiều chuyên gia đề cập. Xây dựng hệ thống KSNB trong một tổ chức, doanh nghiệp là xây dựng cơ chế kiểm soát cho chính tổ chức, doanh nghiệp đó nhằm cung cấp một sự đảm bảo hợp lý để đạt được các mục tiêu. Để hệ thống kiểm soát nội bộ hoạt động hữu hiệu, cần có sự tham gia của tất cả các thành viên, các bộ phận của tổ chức và chính sách vĩ mô của Nhà nước về định hướng phát triển của ngành, ổn định chính sách thuế, chính sách quản lý giúp doanh nghiệp ứng dụng tốt phần mềm, công cụ kiểm soát chủ yếu trong hệ thống KSNB.

Trong luận án “Giải pháp hoàn thiện hệ thống KSNB tại Tổng công ty Hàng Hải Việt Nam (Vinalines)”, tác giả đã cập nhật các nguyên tắc cơ bản để xây dựng hệ thống KSNB mới nhất hiện nay theo chuẩn quốc tế của COSO 2013.

Bằng các phương pháp khảo sát kết hợp phỏng vấn phân tích, tác giả đã đánh giá hệ thống KSNB của Vinalines đầy đủ 5 bộ phận: Môi trường kiểm soát, đánh giá rủi ro, hoạt động kiểm soát, thông tin & truyền thông, giám sát. Để kiểm chứng độ tin cậy số liệu của phương pháp trên, tác giả đã sử dụng phần mềm SPSS để tổng hợp.

Tác giả cũng đưa ra hệ thống chỉ tiêu để đánh giá kết quả KSNB tại đơn vị. Những chỉ tiêu này đều dựa trên các 17 nguyên tắc của Khung báo cáo COSO 2013.

Đề tài “giải pháp hoàn thiện hệ thống KSNB tại Tổng công ty hàng hải Việt Nam” được NCS sử dụng phương pháp định tính là chủ yếu. Hệ thống KSNB không đo đếm kết quả dựa trên các con số tăng trưởng, mà chỉ là quy trình giám sát nhân viên, chính sách, hệ thống, phòng ban của công ty đang vận hành ra sao và nếu vẫn giữ nguyên cách làm đó, thì có khả năng hoàn thành kế hoạch không. Do đó khó đo lường cụ thể tiêu chí nào vượt chuẩn, dưới chuẩn hay mức trung bình. Những chỉ tiêu mà NCS đưa ra với mục đích là kết quả cho thấy hệ thống KSNB tại đơn vị đã hoạt động như thế nào, có đóng góp nhiều cho đơn vị hay không. Nếu hoạt động của đơn vị chưa hiệu quả thì hệ thống KSNB là một trong những yếu tố mà đơn vị cần kiểm tra để thiết lập phù hợp, giúp đơn vị đạt được mục tiêu đã định. Vì sử dụng phương pháp định tính nên luận án chủ yếu sử dụng phương pháp quan sát, phương pháp chuyên gia, phương pháp phỏng vấn, phương pháp so sánh và phân tích.

Từ đó, tác giả đưa ra các nguyên tắc cơ bản để xây dựng cho doanh nghiệp trong quá trình hoàn thiện hệ thống KSNB phù hợp với mục tiêu và quy mô của doanh nghiệp hiện có.

Bên cạnh những kết quả đạt được, luận án còn có điểm hạn chế. Đó là nghiên cứu của tác giả là nghiên cứu để xây dựng hệ thống KSNB chung mà chưa đưa ra hệ thống các quy trình cho từng bộ phận. Do thời gian và nguồn lực hạn chế, NCS sử dụng mẫu khảo sát tối thiểu trong nghiên cứu. Mẫu khảo sát này vẫn đạt yêu cầu trong phân tích và xử lý theo các phương pháp mà NCS đã đề cập đến trong luận án. Tuy nhiên, nếu sử dụng mẫu lớn hơn kích thước tối thiểu, nghiên cứu sẽ có giá trị hơn,

DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC CÔNG BỐ CÁC KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU CỦA ĐỀ TÀI LUẬN ÁN

1. Nguyễn Thị Thúy Hà (2016), *Các nhân tố ảnh hưởng đến hệ thống Kiểm soát nội bộ tại Tổng công ty Hàng Hải Việt Nam (Vinalines)*, Tạp chí Kinh tế & dự báo số 4/2017, trang 62.
2. Nguyễn Thị Thúy Hà (2017), *Xây dựng hệ thống kiểm soát nội bộ tại các doanh nghiệp Nhà nước*. Hội thảo quốc tế.
3. Nguyễn Thị Thúy Hà (2017), *Kiểm định mối quan hệ giữa hệ thống kiểm soát nội bộ và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp*, Hội thảo quốc gia
4. Nguyễn Thị Thúy Hà (2018), *Đánh giá mức độ ảnh hưởng của hệ thống kiểm soát nội bộ tới kết quả kinh doanh của Tổng công ty Hàng hải Việt Nam (Vinalines)*, đề tài nghiên cứu cấp trường.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu tiếng Việt

- [1]. Cục Hàng Hải Việt Nam (2014), *Tài liệu Hội thảo Cạnh tranh trong lĩnh vực vận tải biển – Kinh nghiệm Nhật Bản*.
- [2]. Cục Hàng Hải Việt Nam (2015), *Đề án tái cơ cấu vận tải biển phục vụ sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa và phát triển bền vững giai đoạn đến năm 2020*.
- [3]. Bùi Thị Minh Hải, *Luận án tiến sỹ Hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ trong các doanh nghiệp may mặc Việt Nam (2012)*, Trường Đại Học Kinh Tế Quốc Dân.
- [4]. Nguyễn Thu Hoài, *Luận án tiến sỹ, Hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ trong các doanh nghiệp sản xuất xi măng thuộc Tổng công ty Công nghiệp Xi măng Việt Nam (2011)*, Học Viện Tài Chính.
- [5]. Nguyễn Văn Hồng, Nguyễn Văn Thoan (2013), giáo trình *Thương mại điện tử căn bản*, Nhà xuất bản Bách Khoa Hà Nội.
- [6]. Nguyễn Minh Kiều (2009), *Quản trị rủi ro tài chính*. Đại học Mở TP. Hồ Chí Minh. Nhà xuất bản Thống Kê.
- [7]. Trần Việt Lâm, *Kiểm soát nội bộ của doanh nghiệp Nhà nước (2012)*, Tạp chí Kinh tế & Phát triển số 185, năm 2012.
- [8]. Đặng Thị Loan, giáo trình *Kế toán tài chính trong các doanh nghiệp (2009)*, trường Đại học Kinh Tế Quốc dân. Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc Dân.
- [9]. Nguyễn Năng Phúc, giáo trình *Phân tích Báo Cáo Tài Chính (2008)*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc Dân.
- [10]. Nguyễn Quang Quỳnh, Nguyễn Thị Phương Hoa (chủ biên) *Lý thuyết kiểm toán (2008)*, Nhà xuất bản Tài Chính.
- [11]. Nguyễn Hải Sản, *Quản trị học (2007)*, Nhà xuất bản Thống Kê.

- [12]. Trần thị GiangTân, *Kiểm soát nội bộ (2012)*, Trường Đại học Kinh Tế Thành phố Hồ Chí Minh, Nhà xuất bản Phương Đông.
- [13]. Ngô Thị KimThanh, giáo trình *Quản trị doanh nghiệp (2012)*, trường Đại học Kinh Tế Quốc Dân, Nhà xuất bản Kinh Tế Quốc Dân.
- [14]. Lại ThịThủy, *Xây dựng kiểm soát nội bộ hướng đến quản lý rủi ro trong doanh nghiệp (2012)*, Tạp chí Kiểm Toán tháng 5, 2012.
- [15]. Tổng Công ty Hàng Hải Việt Nam(2015),*Đề án Tái cơ cấu Vinalines*
- [16]. Tổng Công ty Hàng Hải Việt Nam(2014), *Sổ tay quản lý chất lượng.*
- [17]. Tổng Công ty Hàng Hải Việt Nam (2017), *Báo cáo kết quả kinh doanh từ 2006 đến 2016.*
- [18]. Tổng Cục Thống Kê, *Niên giám Thống Kê Việt Nam 1990, 1995, 2000, 2005, 2010, 2014*, Nhà xuất bản Thống Kê.
- [19]. Trường Đại học Ngoại Thương, bộ môn Vận tải và Bảo Hiểm (2005) *Vận tải và giao nhận trong ngoại thương*, Nhà xuất bản Lý Luận Chính Trị, Hà Nội.
- [20]. Văn phòng Chính phủ phối hợp với Ngân hàng Thế giới (2012),*Tài liệu tại Hội thảo về tái cơ cấu DNNN* ngày 15/02/2012.

Tài liệu tiếng Anh

- [21]. Alderton, P.M (2004) *Sea Transport Operation and Economics*, Fifth edition, (London: Witherby)
- [22]. American Maritime Partnership Press (2016), *Why the John Act Matters?* February, 2016.
- [23]. Barry Ackers (2010), *Corporate Social Responsibility-An Internal Audit Perspective*, *School of Accounting Sciences-University Of South Africa*
- [24]. Box, G, Jenkins, G.M. and Reinsel, G. (1994), *Time Serial Analysis: Focasting and Control*, 3rd edition (Englewoods Cliffs, NJ: Prenclice Hall)

- [25]. COSO Transition Questionnaire_EE0946_27 March2014
- [26]. Cullinane, Kevin (2005) *Shipping Economics* (Research in Transportaion Economics (Greenwich, CT: JAI Press)
- [27]. David Bayne (2010), *Drewry Shipping Consultants: How has the global financial crisis affected the container port and shipping industry.* Presented to Intermodal Asia 2010 Australia Conference, Sydney.
- [28]. George Logothetis (2008), *Crisis in shipping cycle.*
- [29]. Gust Blauwens, Peter De Baere, Eddy Van de Voorde (2010), *Transport Economics*, 4th edition.
- [30]. IBTimes Staff Reporter (2012), *No longer Number one: Shipping Crisis hits China's once Roaring Maritime Industry*, International Business times 25/5 2012.
- [31]. Institute of Chartered Accountants in England and Wales, *Internal control*(1999), *A Practical Guide*, KPMG.
- [32]. *Internal Control-Integrated Framework Released* (2013)
- [33]. Inya E. Egbe. *The design and use of management control system in a multinational enterprise –evidence from an emerging multinational*(2015), Department of Accounting and Finance Business School College of Social Sciences University of Birmingham in July 2015.
- [34]. J.Stephen McNally (2014), CPA, *The 2013 COSO framework &SOX compliance.*
- [35]. Jack Ewing (2013), *Cargo ship losses weight on European bank*, Dealbook.
- [36]. Jan Hoffman (2013), chief UNCTAD, Trade Facilitation Section, *Shipping out of the economic crisis.*

- [37]. Jean Pierre Gustaff de Monie, Jean-Paul Rodrigue (2010), *Economic cycles in maritime shipping and port, The path to the crisis of 2008*, Theo Notteboom.
- [38]. Josep T. Yap, Celia M. Reyes, and Janet S. Cuenca (2009), *Impact of the Global Financial and Economic Crisis on the Philippines*, Philippines Institute for Development Studies.
- [39]. Kenneth D Boyer (1997), *Principles of Transportation*.
- [40]. Kwon (2012), *Let 's join maritime forces to overcome shipping crisis*, Maritime Press, 19/3/2012
- [41]. Martin Stopford (2009), *Maritime economics*, 3rd edition.
- [42]. Micheallowa, Karsten Axel Krause (2000), *International maritime transport and climate policy*, Hamburg, Germany.
- [43]. Nicolas Pologeorgis (2011), *The Globalization Of Financial Services*, Investopedia.
- [44]. Nguyen Dieu Tu Uyen (2016), *Vietnam s' economy is an emerging market standout*, Jan, 19, 2016, Bloomberg.
- [45]. Packard, W.V. (1989), *Shipping Pools*, London: Loyd's of London Press.
- [46]. Robert N Anthony, Vijay Gorvindanrajan (2017), *Management Control System*, Mc Graw. Hill International Edition.
- [47]. Sato Takahiro (2012), *Comparison of Internal Control Systems in Japan and China* International Journal of Business Administration Vol. 3, No. 1; January 2012.
- [48]. Shashi Kumar and Jan Hoffmann (2010), *Globlization: The Maritime Nexus*, in ed. Costas Gramenos, Handbook of Maritime Economics and Business, 2nd ed (London Informa U.K,Ltd.), Forthcoming
- [49]. United Nation, *Maritime transport 2009, 2010,2011, 2012, 2013*.

Websites

- [50]. COSO 2013, *Internal Control Intergrated Framework*.
https://ce.jalisco.gob.mx/sites/ce.jalisco.gob.mx/files/coso_mejoras_al_control_interno.pdf
- [51].COSO (2017)*Enterprise Risk Management Integrating with Strategy*
<https://www.coso.org/.../2017/COSO-ERM>
- [52].COSO (2016),*Internal Control Questionnaire and Assessment*
http://naihc.net/.../___Internal-Control-Self-Assessment-Tool
- [53]COSO ERM 2017, *What you need to know about the framework* .
<https://pfcaccounting.com/2017/.../erm-update-2017>
- [54].COSO(2015), *Control Self-Assessment Questionnaire: COSO Knowledge Leader*
<https://www.knowledgeleader.com/...nsf/.../qucontrolselfassessmentquestionnairecoso>
- [55]Chuẩn mực kiểm toán 315(2014), *Thông tư số 214/2012/TT-BTC*
www.mof.gov.vn/webcenter/.../r/.../cccskt_chitiet?...BTC315286...
- [56].Lê Hải (2018), Những mô hình “Siêu ủy ban” của các nước đi trước
tapchitaichinh.vn/.../nhung-mo-hinh-sieu-uy-ban-cua-cac-nuoc-di-t...
- [57] Nghị định số 61/2013/NĐ-CP của Chính phủ : *Về việc ban hành Quy chế giám sát tài chính và đánh giá hiệu quả hoạt động, công khai thông tin tài chính đối với DN do Nhà nước làm chủ sở hữu và DN có vốn nhà nước*;
vanban.chinhphu.vn/portal/page/.../hethongvanban?...
- [58] Nghị định số 87/2015/NĐ-CP của Chính phủ - *Văn bản quy phạm pháp luật về giám sát đầu tư vốn nhà nước vào DN, giám sát tài chính, đánh giá hiệu quả hoạt động và công khai thông tin tài chính của DNNN và DN có vốn nhà nước*.
vanban.chinhphu.vn/portal/page/.../hethongvanban?...

[59] Thông tư số 200/2015/TT-BTC của Bộ Tài chính - *Văn bản quy phạm hướng dẫn một số nội dung về giám sát đầu tư vốn nhà nước vào DN, giám sát tài chính, đánh giá hiệu quả hoạt động và công khai thông tin tài chính của DNNN và DN có vốn nhà nước....*

vanban.chinhphu.vn/portal/page/.../hethongvanban?...

[60].Nguyễn Thị Khánh Vân (2015) *Tổ chức nghề nghiệp về kiểm toán nội bộ và chuẩn mực kiểm toán nội bộ trên thế giới.*

[ketoan.duytan.edu.vn/.../baiviet NCS Nguyen-thi-khanh-van/](http://ketoan.duytan.edu.vn/.../baiviet/NCS-Nguyen-thi-khanh-van/)

[61]Thịnh Văn Vinh (2016),*Hệ thống kiểm soát nội bộ và kiểm toán nội bộ theo luật kế toán năm 2015.*

Tapchitaichinh.vn › Trao đổi - Bình luận › Nghiên cứu điều tra

[62].Weaver (2014) *Speakers Topics COSO Framework COSO 1992 vs. 2013*

[http://weaver.com/.../Using%20the%20COSO%20Framework%20to%20Dev
elop%20a%20S...](http://weaver.com/.../Using%20the%20COSO%20Framework%20to%20Develop%20a%20S...)

PHỤ LỤC 01
CÁC CÔNG TY CON VÀ CÔNG TY LIÊN KẾT CỦA VINALINES

CÔNG TY CÓ CỔ PHẦN CHI PHỐI

1. Công ty TNHH MTV Dịch vụ hàng hải Hậu Giang (Vinalines Hậu Giang)
2. Công ty TNHH Vận Chuyển Hàng Công Nghệ Cao (Transvina)
3. Công ty cổ phần Đại lý Hàng hải Việt Nam (VOSA)
4. Công ty cổ phần cảng Nghệ Tĩnh (Nghe Tinh Port)
5. Công ty cổ phần Cảng Cam Ranh (Cam Ranh Port)
6. Công ty cổ phần Vinalines Nha Trang
7. Công ty TNHH MTV Vận tải Biển Đông (BISCO)
8. Công ty cổ phần Phát triển Hàng hải (VIMADECO)
9. Công ty CP Vận tải và thuê tàu biển Việt Nam (Vitranschart)
10. Công ty cổ phần Vận tải biển Vinaship (Vinaship)
11. Công ty cổ phần Vinalines Logistics Việt Nam (Vinalines Logistic)
12. Công ty cổ phần cảng Cần Thơ (Can Tho Port)
13. Công ty cổ phần Vận tải biển Việt Nam (VOSCO)
14. Công ty cổ phần Cảng Hải Phòng (Port of Hai Phong)
15. Công ty cổ phần cảng Đà Nẵng (Da Nang Port)
16. Công ty TNHH MTV Vận tải Biển Đông (BISCO)
17. Công ty Liên doanh Vận tải quốc tế Nhật Việt (Vijaco)
18. Công ty Liên doanh Dịch vụ container quốc tế Cảng Sài Gòn – SSA (SSIT)
19. Công ty cổ phần Phát triển Hàng hải (VIMADECO)
20. Công ty CP Vận tải biển và Hợp tác lao động quốc tế (Inlaco SaiGon)
21. Công ty CP Vận tải và thuê tàu biển Việt Nam (Vitranschart)
22. Công ty cổ phần Vận tải biển Vinaship (Vinaship)
23. Công ty cổ phần Cảng Khuyến Lương (Khuyen Luong Port)
24. Công ty cổ phần Hàng hải Đông Đô (DONGDO MARINE)
25. Công ty cổ phần Vinalines Logistics Việt Nam (Vinalines Logistic)
26. Công ty cổ phần cảng Cần Thơ (Can Tho Port)
27. Công ty TNHH cảng Quốc tế SP-PSA (SP-PSA)
28. Công ty cổ phần hợp tác lao động với nước ngoài (Inlaco Hai Phong)
29. Công ty TNHH Cảng Quốc tế Cái Mép (CMIT)
30. Công ty cổ phần Vận tải biển Việt Nam (VOSCO)

PHỤ LỤC 01
CÁC CÔNG TY CON VÀ CÔNG TY LIÊN KẾT CỦA VINALINES

- 31. Công ty cổ phần Cảng Hải Phòng (Port of Hai Phong)
- 32. Công ty cổ phần cảng Đà Nẵng (Da Nang Port)
- 33. Công ty cổ phần cảng Sài Gòn (Sai Gon Port)
- 34. Công ty cổ phần Đầu tư cảng Cái Lân (CAILAN PORT INVEST)

TỔNG CÔNG TY

- 1. Chi nhánh Tổng công ty Hàng hải Việt Nam tại Hải Phòng
- 2. Chi nhánh Tổng công ty Hàng hải Việt Nam tại thành phố Hồ Chí Minh
- 3. Công ty Vận tải biển Vinalines (VLC)
- 4. Công ty Vận tải biển Container Vinalines (VCSC)
- 5. Công ty Dịch vụ Hàng hải Vinalines Hải Phòng (Vinalines MSC)
- 6. Công ty xuất khẩu lao động Hàng hải Vinalines (Vinalines MMS)

CÔNG TY LIÊN KẾT

- 1. Công ty CP Tư vấn xây dựng công trình Hàng hải (CMB)
- 2. Công ty CP Dịch vụ vận tải và Thương mại (Transco)
- 3. Công ty cổ phần Vận tải biển Hải Âu (SESCO)
- 4. Công ty Liên doanh Vận tải quốc tế Nhật Việt (Vijaco)
- 5. Công ty Liên doanh Dịch vụ container quốc tế Cảng Sài Gòn – SSA (SSIT)
- 6. Công ty CP Vận tải biển và Hợp tác lao động quốc tế (Inlaco SaiGon)
- 7. Công ty cổ phần Cảng Khuyến Lương (Khuyen Luong Port)
- 8. Công ty cổ phần Hàng hải Đông Đô (DONGDO MARINE)
- 9. Công ty TNHH cảng Quốc tế SP-PSA (SP-PSA)
- 10. Công ty cổ phần hợp tác lao động với nước ngoài (Inlaco Hai Phong)
- 11. Công ty TNHH Cảng Quốc tế Cái Mép (CMIT)

PHỤ LỤC 02

TÍNH HỆ SỐ CROBACH ALPHA

*Tính Hệ số Crobach alpha

Bảng tính Crobach alpha

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Crobach alpha nếu loại biến
Nhân tố Môi trường kiểm soát (MT): $\alpha = 0.87$				
MT1	19.67	22.855	.667	.815
MT2	19.43	21.885	.754	.801
MT3	19.69	23.885	.638	.821
MT4	20.06	24.996	.559	.832
MT5	19.48	22.281	.681	.813
MT6	19.65	22.260	.680	.813
MT7	19.88	28.572	.231	.870
Nhân tố Đánh giá rủi ro (RR): $\alpha = 0.862$				
RR1	17.31	21.411	.580	.825
RR2	17.46	19.385	.691	.832
RR3	17.18	20.550	.574	.854
RR4	17.16	19.120	.748	.822
RR5	17.07	18.729	.803	.812
RR6	17.47	20.672	.548	.859
Nhân tố Hoạt động kiểm soát (KS): $\alpha = 0.856$				
KS1	18.85	24.235	.759	.814
KS2	18.75	26.960	.639	.833
KS3	18.76	28.030	.676	.829
KS4	18.77	29.243	.655	.834
KS5	18.88	24.414	.809	.805
KS6	18.45	33.083	.218	.886
KS 7	18.88	28.987	.635	.835
Nhân tố Truyền thông và thông tin (TT): $\alpha = 0.87$				
TT1	19.24	24.030	.726	.852
TT2	19.02	24.110	.667	.867
TT3	18.92	23.767	.653	.861
TT4	19.15	24.028	.735	.851
TT5	18.52	23.929	.550	.876

PHỤ LỤC 02
TÍNH HỆ SỐ CROBACH ALPHA

TT6	19.42	23.854	.678	.857
TT7	18.93	23.271	.706	.853
Nhân tố giám sát (GS): $\alpha = 0.823$				
GS1	19.39	13.868	.782	.752
GS2	17.70	17.518	.288	.855
GS3	17.57	15.874	.555	.802
GS4	17.49	14.512	.712	.769
GS5	17.44	15.142	.614	.790
GS6	17.58	14.587	.624	.787

Theo bảng tính ở trên, các thang đo đều có $\alpha > 0.6$, nhưng có 3 biến MT7, KS 6, GS 2. có hệ số tương quan biến tổng nhỏ hơn 0.3. Do đó loại 3 biến này khỏi thang đo. Các biến còn lại đạt yêu cầu đưa vào phân tích EFA.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KN1	5.85	3.626	.735	.721
KN2	6.09	4.233	.637	.817
KN3	6.15	3.756	.703	.753

PHỤ LỤC 03
BẢNG TÍNH HỆ SỐ EFA

Bảng tính hệ số EFA

Rotated Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
KS5	.848				
KS1	.764				
KS2	.750				
KS3	.728				
KS7	.723				
KS4	.712				
TT4		.770			
TT1		.751			
TT2		.725			
TT6		.715			
TT3		.677			
TT7		.673			
RR5			.850		
RR4			.775		
RR2			.724		
RR1			.717		
RR6			.637		
RR3			.598		
MT2				.767	
MT6				.712	
MT3				.703	
MT5				.689	

PHỤ LỤC 03
BẢNG TÍNH HỆ SỐEFA

MT1				.681	
MT4				.655	
GS1					.833
GS4					.776
GS5					.763
GS6					.720
GS3					.638

PHỤ LỤC 04
TỔNG HỢP KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ CÁC BỘ PHẬN KSNB

Tổng hợp Kết quả đánh giá các bộ phận trong hệ thống KSNB tại các đơn vị
khảo sát

	Mẫu	Tối thiểu	Tối đa	Điểm	Độ lệch
MT1	200	1	5	3.31	1.161
MT2	200	1	5	3.54	1.181
MT3	200	1	5	3.29	1.059
MT4	200	1	5	2.91	1.003
MT5	200	1	5	3.50	1.220
MT6	200	1	5	3.33	1.224
MT7	200	1	5	3.10	.902
RR1	200	1	5	3.42	1.029
RR2	200	1	5	3.27	1.185
RR3	200	1	5	3.55	1.168
RR4	200	1	5	3.57	1.154
RR5	200	1	5	3.66	1.145
RR6	200	1	5	3.26	1.187
KS1	200	1	5	3.04	1.435
KS2	200	1	5	3.14	1.272
KS3	200	1	5	3.13	1.090
KS4	200	1	5	3.13	.966
KS5	200	1	5	3.01	1.349
KS6	200	1	5	3.44	1.092
KS7	200	1	5	3.01	1.022
TT1	200	1	5	2.97	.964
TT2	200	1	5	3.18	1.093
TT3	200	1	5	3.29	1.081
TT4	200	1	5	3.05	.955
TT5	200	1	5	3.67	1.199
TT6	200	1	5	2.78	1.039
TT7	200	1	5	3.27	1.083
GS1	200	1	5	3.64	1.066

PHỤ LỤC 04
TỔNG HỢP KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ CÁC BỘ PHẬN KSNB

GS2	200	1	5	3.34	1.062
GS3	200	1	5	3.46	.987
GS4	200	1	5	3.54	1.036
GS5	200	1	5	3.60	1.042
GS6	200	1	5	3.45	1.124
KN1	200	1	5	3.19	1.124
KN2	200	1	5	2.96	1.038
KN3	200	1	5	2.90	1.114
Valid N (listwise)	200				

PHỤ LỤC 05
PHIẾU KHẢO SÁT

PHIẾU KHẢO SÁT

ĐÁNH GIÁ HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ

Chào anh /chị! Chúng tôi đang thực hiện đề tài nghiên cứu khoa học. Chúng tôi xin anh/chị dành vài phút trả lời các câu hỏi sau. Tất cả các câu trả lời của anh /chị là thông tin quý giá và có ý nghĩa quan trọng với nghiên cứu của chúng tôi. Thông tin anh/chị cung cấp sẽ được giữ bí mật.

1. Xin Anh/Chị vui lòng cho chúng tôi biết:

Họ và tên:

Tuổi:

Giới tính: Nam ☐ Nữ ☐

Chức vụ: Quản lý ☐ Nhân viên ☐

Lĩnh vực công tác: Tài chính ☐ Nhân sự ☐

Kinh doanh ☐ Khác ☐

Đơn vị công tác:

2. Anh chị biết đến vai trò của kiểm soát nội bộ thông qua

Sách báo, truyền hình...	Chương trình đào tạo của công ty	Chưa bao giờ

3. Xin anh/chị cho biết đánh giá của Anh/Chị theo các tiêu chí đánh giá hệ thống kiểm soát nội bộ với mức độ tương ứng

Rất yếu	Yếu	Bình thường	Tốt	Rất tốt
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

PHỤ LỤC 05
PHIẾU KHẢO SÁT

Môi trường kiểm soát	1	2	3	4	5
1. Công ty ban hành và áp dụng quy tắc đạo đức dễ hiểu, phù hợp			x		
2. Lương bổng và sự đề bạt luôn có tiêu chí rõ ràng			x		
3. Công ty có Bảng mô tả công việc cụ thể.					x
4. Các nhân viên có đủ hiểu biết và kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc				x	
5. Hội đồng quản trị độc lập với Ban giám đốc			x		
6. Cơ cấu tổ chức phù hợp công ty				x	
7. Nhân sự chủ chốt như nhà quản lý, kế toán, kiểm soát nội bộ thay đổi thường xuyên.			x		
Hoạt động kiểm soát					
1. Công ty áp dụng các biện pháp nâng cao độ tin cậy trong việc lập trình và trình bày BCTC và bảo vệ tài sản				x	
2. Nhà quản lý tuân thủ các quy trình kiểm soát				x	
4. Kinh nghiệm và kiến thức người quản lý phù hợp với trách nhiệm của họ				x	
5. Nguồn lực hiện tại đủ để đáp ứng yêu cầu công việc				x	
6. Chính sách công ty nêu rõ quyền hạn và trách nhiệm của từng nhân viên				x	
7. Bản mô tả các thủ tục kiểm soát phù hợp đối với từng chu trình kinh doanh				x	
8. Sự ủy quyền đi kèm với giám sát			x		

PHỤ LỤC 05
PHIẾU KHẢO SÁT

Xác định rủi ro					
1.Nhà quản lý thiết lập mục tiêu chung rõ ràng cho toàn công ty			X		
2.Mục tiêu chung cho toàn công ty được cụ thể hóa thành mục tiêu cho từng bộ phận				X	
3. Xây dựng các tiêu chuẩn định lượng cụ thể để đánh giá việc hoàn thành các mục tiêu			X		
4. Những rủi ro liên quan đến mục tiêu kinh doanh được xác định rõ ràng, cụ thể			X		
5. Quy trình đánh giá rủi ro toàn diện và thích hợp			X		
6. Biện pháp đối phó với rủi ro luôn được hoàn thiện			X		
Thông tin&Truyền thông					
1.Kênh thông tin của công ty thu thập đầy đủ về sự biến động thị trường, đối thủ cạnh tranh			X		
2. Các thông tin được báo cáo định kỳ cho người quản lý		X			
3.Thông tin được cung cấp giúp kiểm soát hữu hiệu các hoạt động		X			
4. Mọi nhân viên có thể báo cáo sai phạm được họ phát hiện thông qua kênh thông tin chính thức của công ty.			X		
5. Người cung cấp thông tin nhận được sự phản hồi nhanh chóng và được bảo vệ			X		
6. Truyền thông giữa các bộ phận đảm bảo tính đầy đủ và kịp thời, chính xác			X		
7. Thu thập ý kiến phản hồi từ khách hàng định kỳ		X			
Giám sát					
1.Việc giám sát thường xuyên hệ thống nội bộ thực hiện trong các hoạt động thường ngày			X		

PHỤ LỤC 05
PHIẾU KHẢO SÁT

2. Người quản lý đối chiếu các thông tin từ hoạt động hàng ngày của công ty			X		
3. Công ty có đối chiếu, so sánh những thông tin hoạt động và các thông tin từ bộ phận kế toán			X		
4. Trách nhiệm về những sai sót (nếu có) do xác nhận thông tin quy định cụ thể		X			
5. Số liệu của phòng kế toán và số liệu thực tế được đối chiếu định kỳ			X		
6. Chương trình đánh giá định kỳ về rủi ro được xây dựng hiệu quả					
Hệ thống kiểm soát					
1. Quy trình kiểm soát hoàn thiện			X		
2. Kiểm soát các rủi ro phát sinh		X			
3. Tạo môi trường phát triển DN			X		

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của Anh/Chị .

Chúc Anh/Chị sức khỏe và thành công .