

# PHÁT TRIỂN HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ TRONG DOANH NGHIỆP KHAI THÁC THAN-VINACOMIN

ThS. NGUYỄN THỊ BÍCH PHƯƠNG  
Trường Đại học Mỏ-Địa chất

**H**ệ thống kiểm soát nội bộ (KSNB) là một công cụ hiệu quả giúp doanh nghiệp (DN) kiểm soát tốt các hoạt động; ngăn ngừa, phát hiện và xử lý kịp thời các sai phạm, bảo vệ an toàn cho tài sản, thông tin; giảm thiểu các rủi ro trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Do vậy, hệ thống KSNB hoạt động có hiệu quả là mong muốn của mọi doanh nghiệp. Trên cơ sở khảo sát thực tế, bài báo đưa ra một số ý kiến đánh giá về các mặt thuận lợi và khó khăn trong phát triển hoạt động KSNB của các DN khai thác than (thuộc Tập đoàn Công nghiệp Than-Khoáng sản Việt Nam-VINACOMIN) giai đoạn hiện nay.

Trong năm 2012, thế giới đã chứng kiến sự sụp đổ, phá sản của một loạt các tập đoàn kinh tế lớn như: Tập đoàn phim ảnh Estman Kodak (trụ sở tại Hoa Kỳ), Tập đoàn Alpine (trụ sở tại Áo), nền kinh tế Việt nam cũng chứng kiến sự phá sản của Tập đoàn taxi Mai Linh, sự khủng hoảng và buộc phải tái cấu trúc lại của Tập đoàn VINASHIN,... gây những hậu quả nghiêm trọng đến nền kinh tế. Theo đánh giá của các chuyên gia kinh tế, nguyên nhân dẫn đến tình trạng này, bên cạnh ảnh hưởng của nền kinh tế thế giới nói chung và Việt Nam nói riêng đang trong giai đoạn khủng hoảng, hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp gặp rất nhiều khó khăn, còn có sự yếu kém của hệ thống KSNB, các qui trình quản lý nội bộ; đặc biệt trong kiểm soát hoạt động sản xuất kinh doanh, trong quản lý đầu tư bị vi phạm nghiêm trọng. Trong khi đó, theo Báo cáo kết quả khảo sát của Viện Kiểm toán nội bộ khu vực châu Á (tháng 4/2009) đã chỉ ra rằng khoảng 50 % nhà quản lý các công ty tin những hoạt động KSNB trong đơn vị có thể giảm thiểu các tác động xấu của nền kinh tế mà DN đang gặp phải. Do vậy, vận hành và phát triển hệ thống KSNB trong doanh nghiệp nói chung và các DN khai thác than -VINACOMIN không chỉ là vấn đề thu hút sự chú ý của bộ phận thực hiện công tác kế toán - kiểm toán trong doanh nghiệp mà còn là vấn đề cần được các nhà quản trị DN quan tâm, xem xét.

## 1. Tìm hiểu hệ thống KSNB trong một số doanh nghiệp khai thác khoáng sản trên thế giới

Nhận thức được vai trò của hệ thống KSNB trong công tác quản trị DN, các DN tiên tiến trên thế giới đã xây dựng và vận hành hiệu quả hệ thống KSNB, thông qua nghiên cứu một số doanh nghiệp thuộc lĩnh vực khai thác khoáng sản trên thế giới như: Tập đoàn Petronas (Malaysia) - tỷ lệ sở hữu nhà nước 100 %, Tập đoàn khai thác khoáng sản Brahat (Ấn Độ) tỷ lệ sở hữu nhà nước 66 %,... Hệ thống KSNB trong các DN khai thác khoáng sản quốc tế đã khảo sát có một số điểm chung:

- ❖ Áp dụng và đạt chứng nhận hệ thống quản lý chất lượng trong hoạt động sản xuất kinh doanh theo ISO hoặc TQM;

- ❖ Tổ chức và vận hành doanh nghiệp theo mô hình "3 cấp bảo vệ"; trong đó thành lập một số Ủy ban trực thuộc hội đồng quản trị - HĐQT (hoặc hội đồng thành viên - HĐTV) để hỗ trợ hoạt động của HĐQT (hoặc HĐTV). Các Ủy ban này thực hiện chức năng giám sát, soát xét đối với hoạt động sản xuất kinh doanh toàn DN. Ví dụ: UB kiểm toán trong các doanh nghiệp là Ủy ban trực thuộc HĐQT, có chức năng tư vấn và giúp việc cho HĐQT trong việc đảm bảo hiệu quả về kiểm soát nội bộ và tuân thủ pháp luật; Ủy ban Kiểm toán chịu trách nhiệm kiểm tra, giám sát tính trung thực của các báo cáo tài chính liên quan đến tình hình hoạt động kinh doanh trước khi trình HĐQT; kiểm tra, giám sát kế hoạch kiểm toán nội bộ, sự hợp tác giữa Kiểm toán nội bộ với tổ chức kiểm toán độc lập;

- ❖ Hệ thống KSNB có hai phần: Phần thứ nhất là các cơ chế KSNB bao gồm các quy trình; các quy chế cộng với một cơ cấu tổ chức (gồm phân công, phân nhiệm phân cấp, ủy quyền...) nhằm làm cho hoạt động của doanh nghiệp được hiệu quả, an toàn. Phần thứ hai của hệ thống chính là các bộ phận kiểm tra giám sát chuyên trách, trong đó có kiểm toán nội bộ nhằm đảm bảo cho việc vận hành các cơ chế kiểm soát nội bộ nói trên được thực hiện có

hiệu quả. Hệ thống KSNB sẽ gắn liền với mọi bộ phận, mọi quy trình nghiệp vụ và mọi nhân viên trong doanh nghiệp ít nhiều sẽ tham gia vào việc kiểm soát nội bộ và kiểm soát lẫn nhau (chứ không đơn thuần là chỉ có cấp trên kiểm soát cấp dưới);

❖ Xây dựng và duy trì hoạt động kiểm toán nội bộ là một bộ phận chức năng, độc lập với các bộ phận khác trong doanh nghiệp.

**2. Phát triển hệ thống KSNB trong doanh nghiệp khai thác than - VINACOMIN giai đoạn hiện nay**

Đối với các DN khai thác than, hệ thống KSNB là khái niệm mới nhưng không hoàn toàn "lạ" vì xuất phát từ nhu cầu của hoạt động quản trị DN, hệ thống KSNB đã được thiết lập ở các mức độ khác nhau, do vậy phát triển hệ thống KSNB trong giai đoạn hiện nay sẽ gặp phải một số vấn đề thuận lợi và khó khăn như sau.

**2.1. Thuận lợi**

❖ Thực hiện QĐ 314/QĐ-TTg ngày 07 tháng 02 năm 2013 của Thủ tướng Chính phủ v/v tái cơ cấu doanh nghiệp, Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam đã xây dựng chương trình tổng thể tổ chức lại các doanh nghiệp thành viên, sắp xếp lại cơ cấu tổ chức, bộ máy quản lý, tập trung sửa đổi, hoàn thiện hệ thống qui chế quản lý nội bộ, chú trọng tăng cường hệ thống KSNB trong các doanh nghiệp thành viên.

*Bảng 1. Bảng thống kê sản lượng than tồn kho, doanh thu, lợi nhuận sau thuế của một số doanh nghiệp khai thác than (tính đến 30.9.2013)*

| Doanh nghiệp         | Sản lượng tồn kho (1000 tấn) |          | Doanh thu (tỷ VNĐ) |                | Lợi nhuận sau thuế (tỷ VNĐ) |                |
|----------------------|------------------------------|----------|--------------------|----------------|-----------------------------|----------------|
|                      | Đầu quý                      | Cuối quý | Quý III            | Lũy kế 9 tháng | Quý III                     | Lũy kế 9 tháng |
| CTCP Than Mông Dương | 292,15                       | 456,07   | 292,59             | 998,93         | -32,74                      | -31,40         |
| CTCP Than Hà Tu      | 109,29                       | 331,04   | 300,43             | 1302,89        | -2,18                       | 9,34           |
| CTCP Than Hà Lâm     | 208,98                       | 321,12   | 441,13             | 1338,12        | 0,49                        | 12,07          |
| CTCP Than Núi Béo    | 125,36                       | 294,54   | 275,38             | 1513,17        | 3,50                        | 5,99           |
| CTCP Than Vàng Danh  | 194,29                       | 254,24   | 428,26             | 1863,33        | 5,98                        | 30,42          |
| CTCP Than Cao Sơn    | 96,43                        | 121,78   | 647,30             | 2692,78        | -27,75                      | -94,52         |
| CTCP Than Đèo Nai    | 125,07                       | 104,37   | 551,64             | 1645,11        | 17,79                       | -44,42         |
| CTCP Than Cọc Sáu    | 56,91                        | 91,85    | 796,97             | 3075,52        | 16,03                       | -38,10         |

❖ Theo thống kê của VNDirect tháng 11.2013, các DN khai thác than nằm trong nhóm doanh nghiệp có kết quả sản xuất kinh doanh lỗ nhiều nhất của quý III.2013. Lượng than tồn kho trong các doanh nghiệp lớn. Các doanh nghiệp khai thác than nói riêng và toàn Tập đoàn gặp khó khăn

❖ Các DN khai thác than đều là các đơn vị có bề dày truyền thống trong công tác quản lý, điều hành sản xuất kinh doanh với một số biện pháp quản lý hiệu quả: tổ chức công tác khoán chi phí, tổ chức hạch toán nội bộ trong công trường phân xưởng để có thể quản lý giao khoán đến từng tổ, ca, đầu thiết bị sản xuất; xây dựng hệ thống mức kinh tế-kỹ thuật trong hoạt động sản xuất phù hợp trên cơ sở hệ thống định mức chung của Tập đoàn.

❖ Các doanh nghiệp đều nhận thức về hiệu quả của hoạt động KSNB, một số DN có sự đầu tư trong xây dựng hệ thống KSNB, ví dụ: sử dụng công cụ quản lý định vị theo dõi hành trình (GPS) và cảm biến nhiên liệu cho tất cả các xe máy để kiểm soát được định mức nhiên liệu (Công ty CP Than Hà Lâm, Công ty CP Than Hà Tu, Công ty CP Than Núi Béo); hoàn thiện quy trình mua hàng, nhập-xuất kho, lắp đặt hệ thống camera tại các trạm bảo vệ, các kho vật tư để giám sát 24/24 (Công ty CP Than Núi Béo, Công ty Than Đèo Nai,...).

Đa số các doanh nghiệp khai thác có tổ chức bộ phận kiểm toán nội bộ và thực hiện thuê kiểm toán độc lập theo hướng dẫn của Tập đoàn.

**2.2. Khó khăn**

❖ Năm 2013 là năm hoạt động khai thác, tiêu thụ than của các DN khai thác than - VINACOMIN gặp nhiều khó khăn, có thể tham khảo qua số liệu tổng hợp ở Bảng 1.

trong tiêu thụ sản phẩm, một số doanh nghiệp phải tự giảm công suất hoạt động, người lao động đã phải tạm thời chấp nhận nghỉ luân phiên. Do vậy, các doanh nghiệp đang phải đối mặt với các rủi ro: về tài chính-tín dụng; về nhân sự; về kế hoạch sản xuất kinh doanh...

❖ Bên cạnh đó, các DN khai thác phải đối mặt với một số các vấn đề khó khăn khác xuất phát từ đặc thù của hoạt động khai thác khoáng sản và cơ chế quản lý điều hành như: rủi ro trong khai thác; giá thành sản xuất than của các doanh nghiệp tăng do ảnh hưởng của điều kiện khai thác ngày càng khó khăn và giá các yếu tố đầu vào tăng; do chính sách của Nhà nước điều chỉnh tăng các loại thuế, phí trong khai thác, tiêu thụ than, nhưng giá bán than xuất khẩu trên thị trường thế giới giảm; giá tiêu thụ trong nước cho ngành Điện theo điều hành chỉ bằng 85-87 % giá thành sản xuất năm 2013.

❖ Mặt khác, cơ chế điều hành của Tập đoàn với các DN khai thác dẫn đến hệ thống KSNB, nhà quản trị DN phải giải bài toán “ngược” với đề bài là các kết quả đầu ra được ấn định như giá bán, sản lượng tiêu thụ, lợi nhuận định mức, tỷ lệ tiết kiệm, tiết giảm chi phí.

❖ Nhận thức về hệ thống KSNB còn hạn chế: Trừ các doanh nghiệp đã có và đang hoạt động theo hệ thống chứng chỉ quốc tế ISO hoặc TQM,... phần lớn các DN chưa hiểu rõ sự cần thiết, lợi ích cũng như cách xây dựng, tổ chức và vận hành bài bản một hệ thống kiểm soát nội bộ. Công tác kiểm tra, kiểm soát thường chông chéo, tập trung vào các chỉ số kinh tế-tài chính.

❖ Hoạt động kiểm toán nội bộ có nhưng ở tình trạng “hữu danh vô thực”, phần lớn các doanh nghiệp lựa chọn tổ chức ghép với bộ phận Tài chính-kế toán của DN, tính độc lập trong hoạt động kiểm toán nội bộ bị hạn chế, ít phát huy tác dụng

❖ Vai trò Ban kiểm soát trong các công ty cổ phần khai thác than đều mờ nhạt, các thành viên chủ yếu hoạt động theo hình thức “kiêm nhiệm”, ít phát huy tác dụng kiểm soát.

Do vậy, để phát triển hệ thống kiểm soát nội bộ hiệu quả trong doanh nghiệp khai thác than cần giải quyết một số vấn đề sau:

❖ Thay đổi nhận thức về hệ thống KSNB, từ nhà quản trị DN đến từng người lao động trong đơn vị.

❖ Đặt mục tiêu xây dựng và đảm bảo hoạt động lâu dài theo hệ thống tiêu chuẩn quản lý ISO, hoặc TQM với các biện pháp chi tiết, thiết kế phù hợp đặc thù từng doanh nghiệp khai thác.

❖ Thiết kế, xây dựng hệ thống KSNB hoàn chỉnh bao gồm các thành phần: môi trường kiểm soát; hệ thống thông tin và trao đổi thông tin; đánh giá rủi ro; hoạt động kiểm soát (các thủ tục kiểm soát); giám sát độc lập (kiểm toán nội bộ). Toàn bộ năm bộ phận này vận hành, hệ thống KSNB trong DN sẽ phát huy hiệu quả, là biện pháp giúp DN phát hiện và cải tiến những điểm yếu trong hệ thống quản lý. Qua đó, doanh nghiệp có thể ngăn

chặn gian lận, giảm thiểu sai sót, khuyến khích hiệu quả hoạt động; đồng thời giám sát việc tuân thủ các chính sách và quy trình của DN.

❖ Các DN đều phải cân nhắc giữa chi phí và lợi ích mà hoạt động kiểm soát mang lại. Để có một hệ thống KSNB mạnh, xét trong dài hạn, các nhà quản lý cũng cần có sự quyết đoán trong thiết kế các hoạt động kiểm soát trong DN, ngay cả khi chi phí mà DN phải trang trải lớn hơn lợi ích mà các hoạt động kiểm soát này mang lại. Vì những hoạt động kiểm soát này không chỉ phát huy vai trò ngăn ngừa, phát hiện, xử lý các sai phạm, bảo vệ tài sản và thông tin của DN, làm lành mạnh hóa các hoạt động trong DN mà còn góp phần nâng cao ý thức, thay đổi nếp nghĩ, thói quen của một số lượng lớn người lao động, cũng như nhà quản trị.

### 3. Kết luận

Trên đây là một số nội dung nghiên cứu bước đầu nhằm góp phần phát triển hệ thống KSNB trong các DN khai thác than VINACOMIN. Tuy nhiên, thực tế hoạt động của DN vô cùng đa dạng và phức tạp, tùy điều kiện cụ thể của từng DN, các nội dung tổ chức thực hiện hệ thống KSNB trong DN sẽ được triển khai phù hợp.

Mặt khác, nhiều vấn đề cần tiếp tục được nghiên cứu như xây dựng mô hình tổ chức hệ thống KSNB, hoàn thiện các quy chế và trình tự quản lý trong hoạt động kinh doanh, ứng dụng các thông tin của KSNB trong công tác quản lý điều hành hoạt động kinh doanh của DN,... để hệ thống KSNB có thể trở thành công cụ đắc lực và hiệu quả cho các nhà quản trị. □

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Báo cáo tổng kết đề tài NCKH cấp cơ sở năm 2013, mã số T13-09.
2. Đề án tái cơ cấu Tập đoàn Công nghiệp Than-Khoáng sản Việt Nam giai đoạn 2012 - 2015 phê duyệt theo QĐ 341/QĐ-TTg ngày 07 tháng 02 năm 2013 của Thủ tướng chính phủ.
3. Báo cáo kế toán - thống kê quý III.2013 của một số doanh nghiệp khai thác than - VINACOMIN.
4. <http://www.tapchiketoan.com>.
5. <http://www.deloitte.com/vn>.

*Người biên tập: Võ Trọng Hùng*

### SUMMARY

The paper introduces some problems to developing the internal control system for different enterprises in coal mining industry in Vinacomin corporation.