

XÂY DỰNG HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ HỮU HIỆU TRONG DOANH NGHIỆP

Th.s HUỲNH NHƯ QUANG

Mục tiêu quan trọng của doanh nghiệp là kinh doanh có lãi, hiệu quả cao, phát triển bền vững. Có thể nói nhân tố quyết định, giúp cho doanh nghiệp đạt được mục tiêu của mình là hệ thống kiểm soát nội bộ (KSNB). Doanh nghiệp càng lớn thì vai trò của hệ thống KSNB càng quan trọng và càng thấy rõ được tác dụng của nó. Bất cứ doanh nghiệp nào thiết lập được hệ thống kiểm soát nội bộ hữu hiệu, phù hợp với đặc điểm của mình đều có khả năng đạt hiệu quả cao nhất. Hệ thống KSNB hữu hiệu giúp cho doanh nghiệp ngăn chặn, phòng ngừa được rủi ro, nhận diện và kịp thời điều chỉnh các sai lệch trong hoạt động của mình cho phù hợp để đạt được mục tiêu đã định.

Trong doanh nghiệp, hệ thống KSNB có thể được xem là toàn bộ các biện pháp kiểm tra, kế toán hoặc các biện pháp khác; do các nhà lãnh đạo doanh nghiệp xây dựng và được toàn bộ những con người trong doanh nghiệp thực hiện.

Một hệ thống KSNB được xem là hoàn chỉnh bao gồm môi trường kiểm soát, việc đánh giá rủi ro, các hoạt động kiểm soát, thông tin và truyền thông, giám sát.

Vấn đề đặt ra là làm sao xây dựng được hệ thống KSNB hữu hiệu cho doanh nghiệp mình?

Một hệ thống kiểm soát nội bộ hữu hiệu chỉ khi các thành phần của nó phát huy được tác dụng, hay nói cách khác, chúng phải được xây dựng trên một nền tảng trong sáng, lành mạnh, vững chắc và chú trọng vào thực chất chứ không phải chỉ mang tính hình thức.

Muốn vậy, các nhà lãnh đạo cao cấp phải có một triết lý minh bạch, rõ ràng ngay từ đầu và phải được thể hiện xuyên suốt trong suốt quá trình điều hành hoạt động của doanh nghiệp. Đây chính là môi trường kiểm soát, là nền tảng chi phối mọi hành vi, hoạt động của các thành viên trong doanh nghiệp. Môi trường kiểm soát thể hiện ý chí mong muốn kiểm soát của nhà lãnh đạo và sự quan tâm đúng mức

đến vấn đề kiểm soát, từ đó tạo ra được một cơ cấu tổ chức, các chính sách phù hợp cũng như tuyển lựa, huấn luyện được một đội ngũ nhân viên đủ phẩm chất và năng lực để thực hiện các hoạt động đáp ứng yêu cầu đặt ra. Và đương nhiên, để có một môi trường kiểm soát tốt thì trước hết các nhà lãnh đạo phải luôn làm gương cho cấp dưới noi theo, nhất là sự trung thực và các giá trị đạo đức. Tuy nhiên, môi trường kiểm soát dù tốt đến đâu chẳng nữa vẫn không thể thay thế được các thủ tục kiểm soát.

Việc đánh giá rủi ro phải được quan tâm đúng mức và phải khuyến khích được mọi nhân viên quan tâm phát hiện, đánh giá và phân tích định lượng tác hại của các rủi ro. Đánh giá rủi ro cần phải dựa vào mục tiêu. Hay nói cách khác, một sự kiện chỉ được xem là rủi ro đối với doanh nghiệp khi nó gây ảnh hưởng xấu đến mục tiêu của doanh nghiệp. Do đó, việc xác định mục tiêu của doanh nghiệp (kể cả mục tiêu chung và mục tiêu cho từng hoạt động) là vấn đề cốt lõi của việc đánh giá rủi ro. Đối với từng hoạt động, cần phải nhận dạng và phân tích các rủi ro tác động đến chúng để có các biện pháp ứng phó phù hợp và kịp thời.

Các hoạt động kiểm soát chính là những chính sách, thủ tục giúp cho việc thực hiện các chỉ đạo của nhà quản lý.

Thông qua việc phân tích, đánh giá rủi ro; hoạt động kiểm soát đảm bảo một cách hợp lý việc ngăn chặn, phòng ngừa, xử lý các rủi ro trong quá trình hoạt động của doanh nghiệp. Các hoạt động kiểm soát chính trong một doanh nghiệp là:

- Phân chia trách nhiệm đầy đủ, hay chính là sự tách bạch giữa các chức năng: kế toán và hoạt động; kế toán và bảo quản; xét duyệt nghiệp vụ và chức năng bảo quản, thực hiện nghiệp vụ. Việc phân chia trách nhiệm này làm giảm rủi ro xảy ra các sai sót nhầm lẫn hay gian lận vì không một cá nhân nào được thực hiện toàn bộ một nghiệp vụ từ khi bắt đầu đến lúc kết thúc.

- Ủy quyền đúng đắn cho các nghiệp vụ và hoạt động: tức là phải có người chịu trách nhiệm cụ thể trong phạm vi được cho phép do chính sách xác định.

- Bảo vệ tài sản vật chất và thông tin: tùy theo đặc điểm của từng loại tài sản mà có những biện pháp thích hợp như hạn chế việc tiếp cận bằng cách để trong nhà kho an toàn, bố trí bảo vệ, quy định phù hợp...

- Kiểm tra độc lập với việc thực hiện: người kiểm tra không phải là người thực hiện công việc đó. Tùy theo yêu cầu quản lý, cần có sự kiểm tra độc lập ở một số khâu, nghiệp vụ có khả năng xảy ra sai sót trọng yếu. Ví dụ: kiểm tra xem một

nhân viên bảo vệ có mặt đúng vị trí tại một thời điểm quan trọng hay không?.

- Tiến hành việc phân tích và rà soát sau từng giai đoạn nhất định. Chẳng hạn đối chiếu so sánh số liệu từ các nguồn gốc khác nhau của cùng một khoản mục, hay số liệu giữa kỳ này với kỳ trước, giữa kế hoạch và thực hiện... với mục đích phát hiện ra các khác biệt, những biến động bất thường và tập trung làm rõ những khác biệt này để có những điều chỉnh thích hợp, đáp ứng mục tiêu quản lý.

Thông tin và truyền thông là bộ phận không kém phần quan trọng trong một hệ thống KSNB hữu hiệu. Thông tin trung thực và truyền thông chính xác, kịp thời giúp cho mọi thành viên của doanh nghiệp hiểu rõ được các công việc cần phải thực hiện; các cấp lãnh đạo nhận biết được “vị trí” cũng như “tình trạng” của các chỉ thị do mình ban hành. Việc xây dựng và duy trì tốt một hệ thống thông tin/báo cáo đầy đủ, khoa học bao gồm đầy đủ các chỉ tiêu cần quản lý và bảo đảm được tính rõ ràng minh bạch, dễ hiểu của chúng giúp các nhà quản lý kiểm soát được mọi hoạt động của doanh nghiệp mình.

Giám sát là việc đánh giá chất lượng của hệ thống kiểm soát; bao gồm giám sát thường xuyên và giám sát định kỳ. Giám sát thường xuyên thường là công việc của chính nhân viên và các cấp quản

lý của doanh nghiệp trong quá trình thực thi trách nhiệm của mình. Giám sát định kỳ thường do bộ phận kiểm toán nội bộ hoặc kiểm toán từ bên ngoài thực hiện. Thông qua giám sát, nhà quản lý hiểu rõ được hệ thống kiểm soát nội bộ của doanh nghiệp đang vận hành như thế nào? Có đúng như mong muốn của mình hay không? Hay ngược lại, cần phải điều chỉnh những gì của hệ thống kiểm soát nội bộ cho phù hợp với điều kiện và hoàn cảnh mới. Chính việc giám sát giúp cho hệ thống kiểm soát nội bộ của doanh nghiệp duy trì được sự hữu hiệu phù hợp với từng giai đoạn phát triển của doanh nghiệp.

Tóm lại, để có thể thiết lập được một hệ thống KSNB hữu hiệu, các nhà quản lý phải thay đổi cơ bản về nhận thức đối với việc kiểm soát; thay vì kiểm soát theo “sự tin cậy”, “sự thuận tiện” là việc kiểm soát một cách khoa học “bài bản” bằng các quy trình, quy chế, quy định rõ ràng minh bạch. Một mặt tạo ra một môi trường kiểm soát tốt; các hoạt động kiểm soát phù hợp; chú trọng vào thực chất, mặt khác luôn có sự kiểm tra, đánh giá nghiêm túc, toàn diện các vấn đề cần kiểm soát chứ không chỉ tập trung vào các chỉ số kinh tế, tài chính; kịp thời chỉnh sửa

(Xem tiếp trang 15)

thiện hệ thống kiểm soát nội bộ của doanh nghiệp mình.

Tài liệu tham khảo:

1. *Kiểm toán nội bộ - Khái niệm và quy trình*, NXB Thống kê – 1999. Tác giả: Vũ Hữu Đức, Nguyễn Phan Quang, Diệp Quốc Huy.

2. *Kiểm toán*, NXB Thống kê – 2005. Trường Đại học kinh tế Tp Hồ Chí Minh, Vũ Hữu Đức và Võ Anh Dũng đồng chủ biên

3. Các bài báo trên Tạp chí kinh tế năm 2006.