

# KIỂM SOÁT NỘI BỘ VỚI QUẢN TRỊ RỦI RO TRONG CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

Nguyễn Thị Phương Lan\*, Lê Thị Lan Hương\*\*

*Trong hoạt động, doanh nghiệp luôn tồn tại những rủi ro và chúng được phân loại thành từng nhóm, mỗi nhóm có thể được phân biệt qua các tính chất đặc trưng riêng của nhóm. Do vậy, đánh giá và quản lý rủi ro sẽ giúp doanh nghiệp nhìn nhận đầy đủ hơn các rủi ro có thể ảnh hưởng đến doanh nghiệp, từ đó xây dựng hệ thống kiểm soát nội bộ phù hợp nhằm quản lý hữu hiệu và hiệu quả hơn các rủi ro liên quan. Tuy nhiên trên thực tế, phần lớn các doanh nghiệp Việt Nam chưa thực 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, do đó hệ thống kiểm soát nội bộ chủ yếu hoạt động với chức năng tìm nguyên nhân của những sai phạm đã xảy ra mà chưa thực sự chú trọng vào việc dự đoán rủi ro có thể xảy ra trong tương lai hay có các biện pháp phòng ngừa hữu hiệu.*

**Từ khóa:** Kiểm soát nội bộ, hệ thống kiểm soát, quản trị rủi ro

## 1. Tổng quan về kiểm soát nội bộ và quản trị rủi ro

### 1.1. Kiểm soát nội bộ

Kiểm soát đã tồn tại từ khi xuất hiện các hoạt động kinh doanh. Hoạt động kinh doanh càng phát triển thì kiểm soát lại càng chiếm một vị trí quan trọng trong quản trị doanh nghiệp. Thông qua hoạt động kiểm soát, nhà quản trị đánh giá và chấn chỉnh hoạt động của doanh nghiệp mình với mục đích là giữ cho doanh nghiệp đi đúng con đường mà họ mong muốn và bảo vệ được tài sản trong kinh doanh. Khái niệm kiểm soát lúc đầu được sử dụng như một phương pháp giúp kiểm toán viên xác định phương pháp hiệu quả nhất trong việc lập kế hoạch kiểm toán, đến chỗ được coi là một bộ phận chủ yếu trong hệ thống quản trị doanh nghiệp. Không có định nghĩa duy nhất cho thuật ngữ này mà tùy vào góc độ khác nhau, có các định nghĩa khác nhau.

Theo Schoderbek, Peter P. Richard A. Cosier and John C. Aplin (1988), kiểm soát là hoạt động đánh

giá và chỉnh sửa lệch lạc từ tiêu chuẩn. Theo Jones and George (2003), kiểm soát là quá trình nhà quản lý giám sát và điều tiết tính hiệu quả và hiệu lực của một tổ chức và các thành viên trong việc thực hiện các hoạt động nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức. Trong báo cáo Hiệp hội các tổ chức tài trợ (COSO) có tựa đề “Kiểm soát nội bộ - khuôn khổ hợp nhất” được công bố lần đầu tiên vào năm 1992, đã đưa ra định nghĩa về kiểm soát nội bộ và được chấp nhận khá rộng rãi: “Kiểm soát nội bộ là một quá trình do người quản lý, hội đồng quản trị, các nhân viên của đơn vị chi phối, nó được thiết lập để cung cấp một sự đảm bảo thích hợp nhằm thực hiện ba mục tiêu: Báo cáo tài chính đáng tin cậy; Các luật lệ và quy định được tuân thủ; Hoạt động hữu hiệu và hiệu quả”.

Từ định nghĩa trên, có thể thấy những điểm nổi bật:

- Kiểm soát là một chuỗi hoạt động kiểm soát tồn tại ở mọi bộ phận trong doanh nghiệp và được kết

hợp với nhau thành một thể thống nhất. Nó là phương tiện giúp doanh nghiệp đạt được các mục tiêu đã định.

- Kiểm soát không chỉ đơn thuần là những chính sách, thủ tục, biểu mẫu,... mà còn bao gồm những con người trong tổ chức như Hội đồng quản trị, Ban giám đốc, nhân viên các phòng ban.

- Kiểm soát cung cấp một sự đảm bảo hợp lý chứ không đảm bảo tuyệt đối hóa các mục tiêu được thực hiện. Trong quá trình vận hành, hệ thống kiểm soát có thể tồn tại yếu kém, những sai lầm của con người dẫn đến mục tiêu không được thực hiện, kiểm soát chỉ có thể ngăn ngừa và phát hiện những sai sót nhưng không thể đảm bảo là chúng không thể xảy ra.

Mục tiêu của kiểm soát nội bộ:

- Đối với báo cáo tài chính thì kiểm soát nội bộ phải đảm bảo tính trung thực và đáng tin cậy.

- Đối với tính tuân thủ, kiểm soát nội bộ phải đảm bảo hợp lý việc chấp hành luật pháp và các quy định của Nhà nước và các quy định của đơn vị.

- Đối với mục tiêu sự hữu hiệu và hiệu quả của các hoạt động, kiểm soát nội bộ 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 của đơn vị...

Nhằm giúp cho doanh nghiệp đạt được mục tiêu đặt ra một cách hợp lý và hạn chế được những rủi ro có thể xảy ra thì việc thiết lập một hệ thống kiểm soát trong doanh nghiệp là hết sức cần thiết. Hệ thống kiểm soát nội bộ thực chất là các hoạt động, biện pháp, kế hoạch, quan điểm, nội quy chính sách và nỗ lực của mọi thành viên trong tổ chức để đảm bảo cho tổ chức đó hoạt động hiệu quả và đạt được mục tiêu đặt ra một cách hợp lý. Tùy vào loại hình hoạt động, mục tiêu và quy mô của công ty mà hệ thống kiểm soát nội bộ được sử dụng khác nhau, nhưng nói chung, hệ thống này cần có 5 thành phần như sau: Môi trường kiểm soát; Đánh giá rủi ro; Hoạt động kiểm soát; Hệ thống thông tin và truyền thông; Yếu tố giám sát và thẩm định.

### **1.2. Quản trị rủi ro**

Thuật ngữ “rủi ro” liên quan đến hoạt động của một đơn vị đã được đề cập từ rất sớm. Lúc đầu, rủi ro được coi là khả năng xảy ra mỗi đe dọa có thể gây

tổn thất liên quan đến hoạt động thương mại, đặc biệt trong việc bảo toàn tài sản và hàng hóa. Cách thức thông thường để đối phó với rủi ro trong giai đoạn này là mua các dịch vụ bảo hiểm để chuyển giao toàn bộ hoặc một phần thiệt hại về tài sản cho các doanh nghiệp bảo hiểm khi tổn thất phát sinh. Khi hoạt động kinh doanh càng mở rộng phát triển thì doanh nghiệp phải đối mặt với nhiều loại rủi ro mới và phức tạp hơn, đòi hỏi phải có một lý thuyết về rủi ro và các kỹ thuật để có thể quản lý rủi ro một cách hiệu quả. Từ chỗ cách thức duy nhất để quản trị rủi ro là mua các bảo hiểm cho các tổn thất có thể có đến cách thức quản trị những tình huống không chắc chắn và tối ưu hóa việc quản trị rủi ro.

Trong báo cáo COSO (2004), quản trị rủi ro trong doanh nghiệp được định nghĩa “là một quy trình được thiết lập bởi hội đồng quản trị, ban quản trị và các cán bộ có liên quan khác áp dụng trong quá trình xây dựng chiến lược doanh nghiệp thực hiện những sự vụ có khả năng xảy ra gây ảnh hưởng tới doanh nghiệp đồng thời quản trị rủi ro trong phạm vi cho phép nhằm đưa ra mức độ đảm bảo trong việc đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp”. Như vậy, quản trị rủi ro doanh nghiệp được coi là bộ phận không thể tách rời với chiến lược doanh nghiệp. Mặc dù hệ thống quản trị rủi ro hiệu quả không thể phát hiện và triệt tiêu hoàn toàn các rủi ro, đặc biệt là các rủi ro mang tính không kiểm soát được, nhưng việc duy trì quản trị rủi ro trong doanh nghiệp giúp doanh nghiệp thích ứng và phản ứng nhanh hơn với các phương án ra quyết định

### **1.3. Mối quan hệ giữa quản trị rủi ro và kiểm soát nội bộ**

Kiểm soát nội bộ và quản trị rủi ro đều nhằm giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu đã đề ra với hiệu quả kinh tế cao nhất. Kiểm soát nội bộ và quản trị rủi ro có mối quan hệ mật thiết với nhau. Quản trị rủi ro là quá trình liên tục, thông qua đó nhằm xác định và đánh giá rủi ro chính tác động đến doanh nghiệp. Khi rủi ro vượt quá mức chấp nhận theo quy định của doanh nghiệp sẽ cần được quản lý, như trường hợp có thể, tùy thuộc vào kế hoạch quản trị rủi ro của doanh nghiệp. Những kế hoạch này có thể yêu cầu việc thực hiện kiểm soát, chuyển giao những hậu quả tài chính (thông qua bảo hiểm hoặc một cơ chế tương đương) hoặc sự thích ứng của cơ

cấu tổ chức. Kiểm soát được thực hiện là một phần của hệ thống kiểm soát nội bộ. Bằng cách này, hệ thống kiểm soát nội bộ góp phần vào việc quản trị các rủi ro phát sinh trong hoạt động của doanh nghiệp. Hệ thống kiểm soát nội bộ có thể giúp một tổ chức ngăn chặn hoặc giảm thiểu rủi ro, chẳng hạn như gian lận, lãng phí, lạm dụng, hoặc quản lý yếu kém, do đó, cung cấp một công cụ quan trọng để sử dụng trong quản trị rủi ro.

Hệ thống kiểm soát nội bộ dựa trên hệ thống quản trị rủi ro để xác định những rủi ro chính mà cần phải được kiểm soát. Ngoài ra, hệ thống quản trị rủi ro cần phải bao gồm hoạt động kiểm soát là một phần của hệ thống kiểm soát nội bộ và mục tiêu nhằm đảm bảo thực hiện đúng chức năng của hệ thống quản trị rủi ro. Một cách độc lập, kiểm soát nội bộ là chức năng đảm bảo rằng, công tác quản trị rủi ro doanh nghiệp được thực thi có hiệu quả và đưa ra ý kiến về mức độ hiệu quả của hệ thống quản trị rủi ro doanh nghiệp.

## **2. Thực trạng về kiểm soát nội bộ và quản trị rủi ro trong DN Việt Nam**

Theo kết quả điều tra về các doanh nghiệp (DN) do Tổng cục thống kê (Bộ Kế hoạch đầu tư) cho thấy, trong năm 2012, tổng số doanh nghiệp ngừng hoạt động tăng đáng kể, trong khi đó tổng số doanh nghiệp thành lập mới lại giảm mạnh. Cụ thể, tính đến 31-12-2012, số doanh nghiệp giải thể, ngừng hoạt động là 54.261 doanh nghiệp (con số này cao hơn so với năm 2011 là 53.922 doanh nghiệp). Số doanh nghiệp thành lập mới chỉ đạt 69.874 doanh nghiệp, giảm 9,9% so với năm 2011. Đáng chú ý, số doanh nghiệp giải thể trong lĩnh vực bất động sản, tài chính, xây dựng tăng nhiều nhất. Cùng với đó, đăng ký thành lập doanh nghiệp trong lĩnh vực này cũng giảm đáng kể (những năm trước luôn tăng trưởng 6 – 7%/năm).

Ngoài ra, doanh nghiệp khu vực nông, lâm, thủy sản cũng có số lượng doanh nghiệp thành lập mới giảm nhiều. Trong năm 2012, số doanh nghiệp thành lập mới trong lĩnh vực này đạt 1.191 doanh nghiệp, giảm 24,3% so với năm 2011, tương đương với mức giảm của doanh nghiệp ngành xây dựng nhưng thấp hơn so với ngành bất động sản. Số doanh nghiệp nông, lâm, thủy sản phải đóng cửa sản xuất, ngừng hoạt động trong năm 2012 là 1.343 đơn

vi, tăng 12,6% so với năm trước. Bên cạnh đó, có nhiều doanh nghiệp đang trong tình trạng nợ xấu, mất khả năng thanh khoản và theo đó đang đứng trên bờ vực phá sản. Tình trạng này kéo dài rất có thể dẫn đến hiệu ứng domino, khiến các doanh nghiệp và hộ kinh doanh cá thể phá sản hàng loạt, ảnh hưởng xấu đến môi trường kinh tế trong nước.

Chính tình hình kinh tế có quá nhiều biến động nên nhiều doanh nghiệp không còn kiểm soát được tình hình một cách chủ động hoặc cũng có thể quá thận trọng dẫn đến tình hình tồn đọng vốn càng cao, tỷ suất đầu tư thấp và do đó càng làm cho bức tranh kinh tế trong nước âm đạm thêm. Nền kinh tế biến động tiêu cực nên sức mua trong nước theo đó giảm xuống, dẫn đến tình trạng tồn kho cao của các doanh nghiệp, đặc biệt là trong lĩnh vực vật liệu xây dựng, thiết bị gia dụng. Trên trường quốc tế, Việt Nam bị Hãng Standard & Poor's hạ bậc tín nhiệm nợ dài hạn đối với đồng nội tệ từ mức BB xuống mức BB- và đánh giá triển vọng “tiêu cực” đối với các mức tín nhiệm nợ của Việt Nam.

Trong tình hình trên, không thể khẳng định được thất bại của doanh nghiệp là có liên quan đến việc doanh nghiệp có hay không hệ thống quản trị rủi ro doanh nghiệp hiệu quả. Thực tế, nền kinh tế thường xuyên biến động, đặc biệt là trong thời gian gần đây và phần lớn các biến động này lại mang yếu tố khách quan, bên ngoài và rất khó có thể dự báo trước. Nếu doanh nghiệp nào đã thiết lập và duy trì được chức năng quản trị rủi ro một cách hiệu quả, thì có thể nhận diện sớm được các rủi ro, có các phương án phòng ngừa rủi ro và hạn chế được ảnh hưởng của các rủi ro đến hoạt động của doanh nghiệp. Tuy nhiên, hầu hết các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay chưa có bộ phận chuyên biệt phụ trách chung các vấn đề rủi ro liên quan đến doanh nghiệp. Theo quy định của pháp luật Việt Nam, ban kiểm soát chỉ có chức năng chủ yếu là giám sát việc tuân thủ các quy định của giám đốc và bộ phận cấp dưới. Do đó, khi rủi ro phát sinh, đặc biệt là các rủi ro từ bên ngoài, thì các doanh nghiệp thường ứng phó một cách bị động, chưa có một chiến lược lâu dài và bài bản đối với rủi ro. Mặt khác, quy định hiện nay của Việt Nam không bắt buộc những người quản lý phải có những biện pháp cụ thể để đối phó với rủi ro cũng như công bố những thông tin về rủi

ro cho các bên liên quan đến doanh nghiệp.

Có thể nhận thấy, hiện nay các doanh nghiệp Việt Nam thực sự chưa gắn việc xây dựng hệ thống kiểm soát nội bộ với quản trị rủi ro trong doanh nghiệp. Hệ thống kiểm soát nội bộ chủ yếu hoạt động với chức năng kiểm tra các thông tin quá khứ về kinh tế tài chính, tìm nguyên nhân của những sai phạm đã xảy ra mà chưa thực sự chú trọng vào việc dự đoán rủi ro có thể xảy ra trong tương lai hay có các biện pháp phòng ngừa hữu hiệu. Nguyên nhân cơ bản của vấn đề này do:

- Người quản trị cấp cao ở các doanh nghiệp gần như không được đào tạo chuyên sâu về kiểm soát nội bộ. Trong khi đó các chương trình đào tạo dành cho các cấp quản lý chủ yếu tập trung vào đào tạo các kiến thức về quản trị kinh doanh, không có hoặc rất ít các chuyên đề về kiểm soát nội bộ.

- Các doanh nghiệp còn thiếu những kế hoạch, chiến lược phát triển dài hạn và phổ biến rộng rãi đến các thành viên trong doanh nghiệp. Điều này làm cho doanh nghiệp không xem xét hết các rủi ro và không có những chiến lược dài hạn để chủ động đối phó với rủi ro một cách hiệu quả.

- Phần nhiều các nhà quản trị doanh nghiệp còn thiếu các kiến thức và công cụ để lượng hóa các rủi ro. Việc lượng hóa bị chi phối rất nhiều bởi yếu tố cảm tính. Vì vậy, không thể nhận dạng hết các rủi ro hoặc đánh giá rủi ro không chính xác nên hiệu quả của việc quản trị rủi ro thấp.

- Nhà nước chưa ban hành các hướng dẫn về quản trị rủi ro, chưa quy định trách nhiệm của doanh nghiệp trong việc công bố và quản trị rủi ro. Điều này làm cho nhà quản trị trong doanh nghiệp không có sự quan tâm đúng mực đến việc quản trị rủi ro.

- Thói quen sử dụng các dịch vụ bảo hiểm chưa phổ biến và các sản phẩm dịch vụ bảo hiểm tồn tại ở Việt Nam chưa đa dạng. Điều này làm cho các doanh nghiệp sẽ phải gánh chịu toàn bộ các tổn thất khi gặp rủi ro, dẫn đến sự thiếu hiệu quả.

### **3. Giải pháp nhằm hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ tại các doanh nghiệp để quản lý tốt hơn các rủi ro phát sinh trong quá trình hoạt động**

Thứ nhất, để các nhà quản lý ý thức đúng về các rủi ro liên quan doanh nghiệp và có trách nhiệm hơn

trong việc thiết lập hệ thống kiểm soát, thì Nhà nước cần phải có quy định và hướng dẫn cụ thể về:

- Ban hành về việc hướng dẫn về việc áp dụng hệ thống kiểm soát nội bộ trong doanh nghiệp. Trong đó cần phải xác định được khái niệm, mục tiêu của kiểm soát nội bộ và vai trò của các cấp quản lý trong hệ thống.

- Quy định trách nhiệm của Ban lãnh đạo trong việc quản lý các rủi ro, công bố các rủi ro quan trọng mà doanh nghiệp có khả năng gặp phải và cách thức đối phó.

- Đối với các doanh nghiệp niêm yết trên thị trường chứng khoán thì trong báo cáo kiểm toán độc lập phải có đánh giá của kiểm soát viên về hệ thống kiểm soát nội bộ tại doanh nghiệp.

Thứ hai, tạo thói quen sử dụng dịch vụ bảo hiểm trong các doanh nghiệp. Việc sử dụng dịch vụ bảo hiểm cho các tổn thất là cách thức chuyển giao rủi ro được sử dụng phổ biến ở các nước. Tuy nhiên, thói quen này chưa được sử dụng nhiều ở Việt Nam trừ một số trường hợp như xuất nhập khẩu. Doanh nghiệp sử dụng các dịch vụ bảo hiểm tổn thất khi tự doanh nghiệp không thể giảm thiểu rủi ro xuống đến mức có thể chấp nhận hoặc khi chi phí để giảm thiểu lớn hơn lợi ích mà doanh nghiệp có được từ việc giảm thiểu rủi ro đó. Sử dụng bảo hiểm cho những rủi ro quan trọng không những giúp doanh nghiệp tồn tại sau những tổn thất bất ngờ mà còn tạo thói quen kinh doanh phù hợp với thông lệ quốc tế.

Thứ ba, để quản trị rủi ro một cách hữu hiệu và hiệu quả thì trước hết cần phải nhận biết được các rủi ro có thể phát sinh. Do đó, ngoài việc cần có ý thức một cách rõ ràng về rủi ro, thì doanh nghiệp cũng cần phải có phương pháp tiếp cận khoa học. Cách thức truyền thống là xem xét các rủi ro theo các điều kiện đơn lẻ, điều này dẫn đến việc doanh nghiệp không xem xét hết tác động tổng thể của các rủi ro khi chúng kết hợp lại. Vì vậy, để đánh giá hết sự tác động của các rủi ro, doanh nghiệp phải nhận biết rủi ro ở cả hai mức độ chi tiết và tổng thể. Sự tiếp cận bao gồm các vấn đề sau:

- Xem xét sự tác động của các yếu tố có khả năng làm phát sinh rủi ro. Bằng cách liệt kê các sự kiện theo sự tác động của các yếu tố giúp doanh nghiệp nhận dạng toàn bộ các rủi ro tiềm ẩn.

- Xem xét sự tác động liên hệ lẫn nhau giữa các sự kiện. Kết hợp theo chiều dọc các sự kiện trong phạm vi doanh nghiệp và kết hợp theo chiều ngang các sự kiện trong từng bộ phận để từ đó doanh nghiệp có thể nhận biết được mối liên hệ giữa các sự kiện và có những thông tin đầy đủ làm cơ sở để đánh giá rủi ro.

Thứ tư, do cách tiếp cận của quản trị rủi ro truyền thống là theo các sự kiện riêng lẻ và chủ yếu tập trung xem xét sự tác động của các yếu tố khách quan, chưa xem xét đúng các chủ quan do tác động của con người, vì vậy rủi ro không được đánh giá đầy đủ. Để tiếp cận rủi ro theo hướng toàn diện và đầy đủ hơn thì việc quản trị các rủi ro cần phải được

lồng vào chu trình kiểm soát nội bộ. Cụ thể:

- Đối với những doanh nghiệp hoạt động có rủi ro cao như ngân hàng, bảo hiểm, công ty quản lý quỹ đầu tư,... thì phải thành lập một bộ phận chuyên trách để quản trị các rủi ro liên quan đến doanh nghiệp, trong đó có người quản lý cấp cao chuyên trách về rủi ro đến toàn doanh nghiệp.

- Ban kiểm soát và bộ phận kiểm toán nội bộ phải thực hiện chức năng quản trị các rủi ro liên quan đến doanh nghiệp, ngoài chức năng truyền thống là kiểm tra sự tuân thủ các quy định của Hội đồng quản trị, Ban giám đốc và các thành viên liên quan. □

#### **Tài liệu tham khảo:**

COSO (2004), Enterprise Risk Management – Integrated framework – Application Techniques.

Anthony (2007), Management control systems, McGraw Hill Higher Education

Bowhill (2008), Business planning and control: integrating accounting strategy and people. Wiley,

Lam, James (2003), Enterprise Risk Management – From Incentives to Controls, John Wiley & Sons, Inc., USA

Nguyễn Thị Phương Hoa (2008), Kiểm soát quản lý, Nhà xuất bản Đại học KTQD.

#### **Internal control with risk management in Vietnamese enterprises**

*Abstract:*

*During operations of enterprises, business risks always exist and they are classified into groups. Each group can be distinguished by the distinctive nature. Therefore, assessment and risk management will help businesses recognize potential risks that may affect the business and develop the appropriate internal control systems managing the risks effectively and efficiently.*

---

#### **Thông tin tác giả:**

\* **Nguyễn Thị Phương Lan**, Thạc sĩ, Khoa Quản trị Kinh doanh, Trường đại học Kinh tế Quốc dân

Email: lanbinh@hotmail.com

\*\* **Lê Thị Lan Hương**, Tiến sĩ, Viện Quản trị Kinh doanh, Trường đại học Kinh tế Quốc dân

Email: ltlhuong@bsneu.edu.vn