

BỘ KẾ HOẠCH VÀ ĐẦU TƯ

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

VIỆN NGHIÊN CỨU QUẢN LÝ KINH TẾ TRUNG ƯƠNG

-----***-----

NGUYỄN THỊ HOA

**HOÀN THIỆN HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ TẠI CÁC TẬP ĐOÀN KINH
TẾ NHÀ NƯỚC TRONG THỜI KỲ HỘI NHẬP QUỐC TẾ: NGHIÊN CỨU
TRƯỜNG HỢP TẬP ĐOÀN
BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG VIỆT NAM**

Ngành: Quản lý kinh tế

Mã số: 9.31.01.10

TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

Hà Nội – Năm 2024

**Công trình được hoàn thành tại
Viện Nghiên cứu quản lý kinh tế Trung ương**

**Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS. Lê Xuân Đình
PGS.TS. Nguyễn Đăng Huy**

Phản biện 1:

.....

Phản biện 2

.....

Phản biện 3:

.....

(Ghi rõ họ tên, chức danh khoa học, học vị)

Luận án sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận án cấp Viện họp tại

Viện Nghiên cứu quản lý kinh tế Trung ương

Vào hồigiờ ... ngày ... tháng... năm 2024

Có thể tìm hiểu luận án tại thư viện:

Thư viện Viện Nghiên cứu quản lý kinh tế Trung ương

Thư viện Quốc Gia, Hà Nội

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Với đặc điểm của Việt Nam, các thành phần trong khu vực kinh tế nhà nước sẽ chịu tác động rất lớn của thời kỳ hội nhập quốc tế, trong đó tiêu biểu là các tập đoàn kinh tế nhà nước (TĐKTNN) khi Việt Nam phải thực hiện các cam kết và các thỏa thuận mở cửa. Điều này đòi hỏi các TĐKTNN phải luôn đổi mới toàn diện trên mọi mặt, vận dụng các giải pháp để đảm bảo vị trí then chốt cũng như hiệu quả hoạt động. Các TĐKTNN ở Việt Nam được hình thành chủ yếu từ việc chuyển đổi và tổ chức lại các tổng công ty nhà nước theo quyết định của Chính phủ, hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con, với phạm vi hoạt động được mở rộng cả trong và ngoài nước. Các TĐKTNN hoạt động trong những ngành kinh tế mũi nhọn, những lĩnh vực then chốt của nền kinh tế theo mục tiêu, chiến lược phát triển của từng tập đoàn, mà khu vực kinh tế tư nhân và các thành phần kinh tế khác khó có thể thực hiện được do hạn chế về năng lực tài chính hoặc kinh nghiệm quản lý.

Theo quy định, các TĐKTNN đều có hệ thống kiểm soát nội bộ (HTKS NB). Bởi Nhà nước là chủ sở hữu, giao vốn cho các TĐKTNN hoạt động SXKD, nên HTKS NB mới chỉ tập trung kiểm soát hiệu quả hoạt động của các đơn vị thông qua hiệu quả sử dụng vốn. Tuy nhiên, trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế, HTKS NB trong các TĐKTNN, trong đó có tập đoàn VNPT đã phát sinh một số vướng mắc, bất cập làm cho vai trò và hiệu quả của HTKS NB chưa cao như bộ máy KS NB còn chưa đáp ứng được đầy đủ yêu cầu về chuyển đổi số và ứng dụng công nghệ vào hoạt động KS NB, chất lượng nguồn nhân lực trong bộ máy KS NB vẫn còn chưa đảm bảo để tiếp cận những phương thức kiểm soát hiện đại theo chuẩn mực quốc tế...

Đề tài nghiên cứu về hệ thống kiểm soát nội bộ tại các tập đoàn kinh tế nói chung, và đề tài nghiên cứu về hệ thống kiểm soát nội bộ tại các TĐKTNN nói riêng, là loại hình đề tài không mới đã được nhiều tác giả thực hiện. Trong các TĐKTNN ở Việt Nam, Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam là một tập đoàn có quy mô vốn cũng như quy mô lao động ở mức trung bình, nhưng sản phẩm cung cấp có độ bao trùm cao trong và ngoài nước. Bên cạnh đó, lĩnh vực hoạt động của VNPT là lĩnh vực hiện đại, tập trung vào công nghệ kỹ thuật, chịu tác động mạnh của hội nhập quốc tế và sự thay đổi nhanh chóng của bối cảnh kinh tế - xã hội, khoa học thế giới không chỉ đòi hỏi Tập đoàn phải thường xuyên cập nhật, đổi mới cách thức SXKD, mà còn phải quản lý chặt chẽ mọi mặt để đạt được mục tiêu vừa trước mắt, vừa lâu dài. Chính vì vậy, HTKS NB nói chung, cũng như được xây dựng trong VNPT nói riêng, cũng phải hiện đại, và đặc biệt, cần đáp ứng các yêu cầu mà hội nhập quốc tế đặt ra, đồng thời từ nghiên cứu điển hình này luận án đặt ra những vấn đề chung cho quản

lý nhà nước đối với các TĐKTNN trong thời gian tới. Cho đến nay, trong khi rất nhiều các TĐKTNN đã được nghiên cứu về HTKSNB thì lại chưa có nghiên cứu sâu nào về VNPT để quát cho các TĐKTNN; khi nghiên cứu chưa đặt vào bối cảnh của hội nhập kinh tế quốc tế; chưa chọn cách giải quyết vấn đề theo chuyên ngành Quản lý kinh tế, mà chủ yếu dựa vào cách giải quyết vấn đề theo ngành Kế toán, ngành Quản trị kinh doanh và ngành Tài chính - Ngân hàng”.

Chính vì lẽ đó, việc chọn đề tài luận án “*Hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ tại các tập đoàn kinh tế nhà nước trong thời kỳ hội nhập quốc tế: nghiên cứu trường hợp Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam*” là có tính cần thiết cả về lý luận và thực tiễn.

2. Những điểm mới của luận án

2.1. Về khoa học

Luận án làm rõ những vấn đề lý luận cơ bản về hệ thống kiểm soát nội bộ tại các TĐKTNN, trong đó làm rõ các nội dung cần phải hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ tại các TĐKTNN trong thời kỳ hội nhập quốc tế theo cách tiếp cận của chuyên ngành Quản lý Kinh tế. Luận án đã tổng hợp và làm rõ được các yếu tố ảnh hưởng đến việc hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ tại các TĐKTNN trong thời kỳ hội nhập quốc tế dưới góc độ và cách giải quyết vấn đề của chuyên ngành Quản lý Kinh tế.

2.2. Về thực tiễn

Luận án đã khảo sát, phân tích, đánh giá về HTKSNB theo 3 nội dung qua nghiên cứu sâu trường hợp tại Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam. Kết quả này góp phần giúp cho: (i) Nhà nước có thêm cơ sở hoàn thiện hệ thống pháp luật và các quy định chung về hệ thống kiểm soát nội bộ tại các tập đoàn kinh tế nói chung và các TĐKTNN nói riêng. (ii) Các TĐKTNN, trong đó có VNPT, có thêm cơ sở, đặc biệt là các giải pháp để hoàn thiện tốt hơn HTKSNB của mình.

3. Kết cấu nội dung luận án

Ngoài phần mở đầu và kết luận, nội dung luận án bao gồm 4 chương, cụ thể:

Chương 1: Tổng quan các công trình nghiên cứu và hướng nghiên cứu của luận án.

Chương 2: Cơ sở lý luận và kinh nghiệm thực tiễn về hệ thống kiểm soát nội bộ tại các tập đoàn kinh tế trong thời kỳ hội nhập quốc tế.

Chương 3: Thực trạng hệ thống kiểm soát nội bộ tại các TĐKTNN trong thời kỳ hội nhập quốc tế qua nghiên cứu sâu trường hợp tại Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam.

Chương 4: Khuyến nghị giải pháp hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ tại các tập đoàn và cụ thể thêm cho Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam trong thời kỳ hội nhập quốc tế.

Chương 1

TỔNG QUAN CÁC CÔNG TRÌNH VÀ HƯỚNG NGHIÊN CỨU CỦA LUẬN ÁN

1.1. TỔNG QUAN CÁC CÔNG TRÌNH VÀ XÁC ĐỊNH KHOẢNG TRỐNG NGHIÊN CỨU

1.1.1. Tổng quan các công trình liên quan đến đề tài

1.1.1.1. Tổng quan các công trình liên quan đến nội dung nghiên cứu

1.1.1.1.1. Nghiên cứu về bộ máy thực hiện kiểm soát nội bộ

Có thể thấy, các nghiên cứu ngoài nước về HTKSNB chưa quan tâm tới việc hoàn thiện bộ máy thực hiện. Các nghiên cứu trong nước đã đề cập tới bộ máy thực hiện KSNB, nhưng chưa nghiên cứu sâu sắc với vai trò là một nội dung quan trọng của HTKSNB, mà chỉ là một phần của môi trường kiểm soát.

1.1.1.1.2. Nghiên cứu về nội dung kiểm soát nội bộ

Các nghiên cứu ngoài nước không phân tách rõ các nội dung kiểm soát nội bộ, nhưng lại chứng minh hoạt động KSNB tập trung kiểm soát tài chính và hoạt động SXKD của DN. Như vậy, cách tiếp cận nghiên cứu về HTKSNB với tư cách là yếu tố tác động tích cực với hoạt động tài chính được nhiều nhà nghiên cứu quan tâm. Tuy nhiên, nếu chỉ dừng lại ở khía cạnh này thì vẫn còn chưa toàn diện đối với HTKSNB.

1.1.1.1.3. Nghiên cứu về hình thức kiểm soát nội bộ

Các nghiên cứu trong và ngoài nước không tách biệt các hình thức kiểm soát nội bộ nhưng trong quá trình phân tích có đề cập đến hình thức giám sát và kiểm tra. Hầu hết các nghiên cứu về HTKSNB ở Việt Nam tiếp cận theo các nội dung mà COSO đưa ra mà không theo tiếp cận quản lý kinh tế từ khái niệm về HTKSNB. Chính vì vậy, hình thức KSNB không được đề cập với tư cách là một nội dung của HTKSNB trong các TĐKTNN.

1.1.1.2. Tổng quan các công trình nghiên cứu về yếu tố ảnh hưởng tới hệ thống kiểm soát nội bộ

Có 2 quan điểm nghiên cứu: Quan điểm thứ nhất cho rằng HTKSNB chịu tác động bởi các yếu tố cấu thành; Quan điểm thứ hai cho rằng HTKSNB chịu ảnh hưởng bởi các yếu tố bên trong và bên ngoài doanh nghiệp.

1.1.1.3. Tổng quan các công trình liên quan đến phương pháp nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu được sử dụng khá phong phú bao gồm cả phương pháp định tính và định lượng.

1.1.1.4. Tổng quan các công trình liên quan đến không gian và thời gian nghiên cứu

1) Về không gian nghiên cứu: Các công trình nghiên cứu trước không cùng không gian

nghiên cứu với luận án. Các tác giả trước thường nghiên cứu ở một quốc gia khác Việt Nam hoặc nghiên cứu sâu ở một DN.

2) *Về thời gian nghiên cứu*: Một số công trình nghiên cứu có liên quan đến phạm vi về nội dung của luận, nhưng chỉ mới ở một góc độ nhất định và thời gian nghiên cứu đã khá lâu, lại không gắn vào với bối cảnh của thời kỳ hội nhập quốc tế.

1.1.2. Những khoảng trống tiếp tục nghiên cứu trong luận án

(1) Phần lớn các nghiên cứu trước được tổ chức triển khai dựa trên cách tiếp cận của chuyên ngành Kế toán; Quản trị kinh doanh; Tài chính - Ngân hàng. Chưa có nghiên cứu nào tổ chức triển khai dựa trên cách tiếp cận của chuyên ngành Quản lý Kinh tế. (2) Các công trình nghiên cứu trước chỉ nghiên cứu đơn lẻ từng tập đoàn, mà chưa có sự khái quát thành các TĐKTNN, nhất là từ việc nghiên cứu sâu tại Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam để khái quát lên cho các TĐKTNN. (3) Mục đích nghiên cứu, nhất là mục đích hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ tại các TĐKTNN thường gắn vào từng bối cảnh khác nhau, nhưng chưa có nghiên cứu nào nghiên cứu để đề xuất giải pháp hoàn thiện HTKSNB tại các TĐKTNN gắn với bối cảnh hội nhập quốc tế. (4) Phần lớn các công trình nghiên cứu trước mới phản ánh được thực trạng hệ thống kiểm soát nội bộ tại các TĐKTNN trong giai đoạn trước năm 2017 đã khá xa so với hiện tại; nhất là khi hội nhập quốc tế ngày càng sâu, rộng làm cho chúng ta điều chỉnh mô hình quản lý các TĐKTNN từ phụ thuộc vào các Bộ, ngành chuyên môn sang mô hình quản lý phụ thuộc vào Ủy ban Quản lý vốn nhà nước từ năm 2018.

1.2. MỤC TIÊU, ĐỐI TƯỢNG VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU

1.2.1. Mục tiêu nghiên cứu

1.2.1.1. Mục tiêu tổng quát

Trên cơ sở lý luận, luận án đánh giá thực trạng hệ thống kiểm soát nội bộ trong các tập đoàn kinh tế nhà nước thông qua nghiên cứu sâu tại VNPT để xác định những vấn đề bất cập và đề xuất giải pháp nhằm hoàn thiện, từ đó góp phần làm cho các tập đoàn kinh tế nhà nước hoạt động được tốt hơn trong thời kỳ hội nhập kinh tế quốc tế.

1.2.1.2. Mục tiêu cụ thể

(1) Hệ thống hoá và làm rõ hơn cơ sở lý luận về hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ tại các TĐKTNN trong thời kỳ hội nhập quốc tế. (2) Phân tích thực trạng và các yếu tố ảnh hưởng đến hệ thống kiểm soát nội bộ tại các TĐKTNN trong thời kỳ hội nhập quốc tế trên cơ sở nghiên cứu sâu trường hợp Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam. (3) Đề xuất một số định hướng và giải pháp hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ tại các tập đoàn kinh tế nhà nước, từ đó góp phần giúp cho các tập đoàn kinh tế nhà nước, trong đó có Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam đạt được các mục tiêu quản lý phù hợp với yêu cầu hội nhập quốc tế đến năm 2030.

1.2.2. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

1.2.2.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của luận án là các vấn đề có liên quan đến hệ thống kiểm soát nội bộ tại VNPT nói riêng và các tập đoàn kinh tế nhà nước nói chung trong thời kỳ hội nhập quốc tế.

1.2.2.2. Phạm vi nghiên cứu

1) *Về nội dung nghiên cứu:* Nghiên cứu hệ thống kiểm soát nội bộ tại các tập đoàn kinh tế nhà nước trong thời kỳ hội nhập quốc tế trên 3 nội dung chính của hệ thống gồm: bộ máy thực hiện KSNB, nội dung các hoạt động KSNB và hình thức KSNB.

2) *Về không gian nghiên cứu:* nghiên cứu thực tiễn tại các tập đoàn kinh tế Việt Nam, trong đó tập trung vào trường hợp làm minh chứng đó là Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam. VNPT bao gồm cả các bộ phận KSNB trong các công ty trực thuộc, công ty con, công ty liên kết trong VNPT.

3) *Về thời gian nghiên cứu:* giai đoạn từ 2016 - 2022; các giải pháp hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ hướng tới sự phát triển của các tập đoàn đến năm 2030.

1.2.3. Câu hỏi nghiên cứu

1) Cơ sở lý luận nào để nghiên cứu về HTKSNB tại các TĐKTNN trong thời kỳ hội nhập quốc tế? 2) Thực trạng HTKSNB tại các TĐKTNN ở Việt Nam hiện nay như thế nào qua trường hợp nghiên cứu điển hình tại Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam? Những bất cập, vướng mắc gì của HTKSNB tại Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam nói riêng và các TĐKTNN trước các đòi hỏi của hội nhập quốc tế của Việt Nam? 3) Định hướng và giải pháp nào để hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ tại các TĐKTNN nói chung và Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam nói riêng cho phù hợp với yêu cầu hội nhập quốc tế của Việt Nam đến năm 2030?

1.3. CÁCH TIẾP CẬN VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

1.3.1. Cách tiếp cận và khung phân tích

1.3.1.1. *Cách tiếp cận nghiên cứu:* Tiếp cận từ góc độ lý luận về quản lý kinh tế; Tiếp cận thực tiễn; Tiếp cận hệ thống.

1.3.1.2. Khung phân tích vấn đề nghiên cứu

Trước hết, đánh giá rõ thực trạng để chỉ ra những bất cập, hạn chế của 3 nội dung này, nhất là khi có các yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế. Sau đó, làm rõ các yếu tố ảnh hưởng đến thực trạng để từ đó tìm ra các nguyên nhân làm phát sinh những bất cập, vướng mắc trong thực trạng.

1.3.2. Phương pháp thu thập thông tin, số liệu

1.3.2.1. Phương pháp thu thập thông tin, số liệu thứ cấp

Dữ liệu thứ cấp bao gồm những thông tin, quan điểm, hệ thống lý thuyết và dữ liệu liên quan đến HTKSNB tại các TĐKTNN.

1.3.2.2. Phương pháp thu thập thông tin, số liệu sơ cấp thông qua khảo sát

Thông tin, số liệu sơ cấp được thu thập bằng phương pháp điều tra chọn mẫu đại diện. Dữ liệu sơ cấp dự kiến được thu thập thông qua khảo sát bằng bảng hỏi.

1.3.3. Phương pháp phân tích thông tin, số liệu

1.3.1.1. Phương pháp thống kê so sánh

1.3.1.2. Phương pháp logic và lịch sử

1.3.1.3. Phương pháp tổng hợp

Chương 2

CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ KINH NGHIỆM QUỐC TẾ VỀ HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ TẠI CÁC TẬP ĐOÀN KINH TẾ NHÀ NƯỚC TRONG THỜI KỲ HỘI NHẬP QUỐC TẾ

2.1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ TẠI CÁC TẬP ĐOÀN KINH TẾ NHÀ NƯỚC TRONG THỜI KỲ HỘI NHẬP QUỐC TẾ

2.1.1. Một số khái niệm

2.1.1.1. Khái niệm kiểm soát nội bộ

“KSNB là một chức năng của quá trình quản lý, chịu sự chi phối của các chủ thể bên trong đơn vị, được thực hiện để nhằm đạt được một cách hợp lý các mục tiêu đã đặt ra”.

2.1.1.2. Khái niệm hệ thống kiểm soát nội bộ

“HTKSNB là một hệ thống chính sách, thủ tục quy định về bộ máy thực hiện, nội dung và hình thức kiểm soát có tính chất bao trùm các lĩnh vực trong đơn vị để phục vụ cho hoạt động quản lý, có tác động và chi phối lẫn nhau nhằm mục tiêu bảo vệ tài sản; bảo đảm độ tin cậy của thông tin; bảo đảm việc thực hiện các chế độ pháp lý; bảo đảm hiệu quả hoạt động của đơn vị”.

2.1.1.3. Khái niệm Tập đoàn kinh tế nhà nước

TĐKTNN là một tập hợp các chủ thể KT trong đó có công ty mẹ và các DN (đơn vị) thành viên có tư cách pháp nhân, có chủ sở hữu duy nhất là Nhà nước, chịu sự kiểm soát trực tiếp của Nhà nước, có mối quan hệ đầu tư vốn hoặc liên kết gắn bó lâu dài về lợi ích kinh tế, công nghệ, thị trường, các dịch vụ khác và chiến lược kinh doanh hoạt động trong nhiều ngành, lĩnh vực khác nhau, thường chịu trách nhiệm trong một lĩnh vực kinh doanh chủ đạo nào đó của nền kinh tế. Có quy mô và phạm vi hoạt động rộng lớn nhằm tăng cường tích tụ, tập trung, tăng khả năng cạnh tranh và tối đa hoá lợi ích.

2.1.2. Đặc điểm và vai trò của hệ thống kiểm soát nội bộ tại các tập đoàn kinh tế nhà nước

2.1.2.1. Đặc điểm của hệ thống kiểm soát nội bộ tại các Tập đoàn kinh tế nhà nước

Thứ nhất, việc tổ chức hệ thống KSNB tại tập đoàn phải phù hợp với điều kiện của từng đơn vị thành viên và theo định hướng kiểm soát tại công ty mẹ. *Thứ hai*, với sự liên kết phức tạp của mô hình kinh doanh tập đoàn đòi hỏi HTKSNB phải được thiết kế hợp lý, tránh hiện tượng kiểm soát chồng chéo hoặc bỏ sót. *Thứ ba*, với đặc điểm về quy mô lớn và phạm vi hoạt động rộng, công ty mẹ thuộc tập đoàn phải có những chiến lược kiểm soát mang tính định hướng và đảm bảo thống nhất trong toàn tập đoàn từ các chính sách về tài chính, nhân sự, vốn, kế hoạch, đầu tư cũng như các chính sách thủ tục đi kèm. *Thứ tư*, quan hệ liên kết và quản lý vốn của TĐKTNN đòi hỏi phải xây dựng hệ thống KSNB mang tính

kiểm soát dưới góc độ là chủ sở hữu kiểm soát mà không đơn thuần là kiểm soát hành chính của cấp trên đối với cấp dưới. *Thứ năm*, do TĐKTNN có quy mô và phạm vi hoạt động lớn nên việc thiết kế HTKSNB cũng phải theo chức năng hoạt động hoặc theo nhóm lĩnh vực hoạt động khác nhau. *Thứ sáu*, cần có cơ chế kiểm soát hiệu quả linh động tùy theo mục tiêu của tập đoàn trong từng thời kỳ.

2.1.2.2. Vai trò của hệ thống kiểm soát nội bộ tại các TĐKTNN

(1) Góp phần bảo vệ tài sản của doanh nghiệp; (2) Góp phần đảm bảo độ tin cậy của thông tin; (3) Góp phần đảm bảo việc tuân thủ các chế độ pháp lý; (4) Góp phần đảm bảo hiệu quả hoạt động và hiệu năng quản lý

2.1.3. Những yêu cầu đặt ra đối với hệ thống kiểm soát nội bộ tại các tập đoàn kinh tế nhà nước trong thời kỳ hội nhập quốc tế

2.1.3.1. Đối với bộ máy kiểm soát nội bộ

Thứ nhất, bộ máy KSNB phải được xây dựng theo tiêu chuẩn quốc tế. Thứ hai, HTKTNB phải đảm bảo đủ về số lượng, được xây dựng thành nhiều tầng, nhiều bộ phận khác nhau, độc lập, khách quan và đảm bảo tính chính trực, giá trị đạo đức. Thứ ba, HTKSNB phải đảm bảo về chất lượng. Thứ tư, có sự phân công nhiệm vụ rõ ràng trong HTKSNB. Thứ năm, tăng cường KSNB tại các công ty thành viên. Thứ sáu, HTKSNB phải đổi mới, vận hành theo mô hình số hoá.

2.1.3.2. Đối với nội dung kiểm soát nội bộ

* *Yêu cầu đối với kiểm soát về tài chính, vốn:* Việc kiểm soát về tài chính, vốn phải có sự bao quát lớn hơn, theo sát các chuẩn mức quốc tế hơn. Hội nhập sẽ có nhiều đối thủ cạnh tranh hơn và rủi ro hơn nên mức độ bảo toàn vốn, tài chính sẽ khó hơn vì thế cần phải nâng cao trách nhiệm của kiểm soát nội bộ về tài chính, vốn.

* *Yêu cầu đối với kiểm soát về hoạt động sản xuất kinh doanh:* Hoạt động kiểm soát sản xuất kinh doanh không chỉ kiểm soát hiệu quả sản xuất kinh doanh mà còn phải kiểm soát sự tuân thủ của các cam kết quốc tế. Các TĐKTNN muốn mở rộng thị trường cung cấp đều phải quan tâm tới những quy chuẩn của hàng hoá không chỉ theo quy định trong nước, mà phải đảm bảo các tiêu chuẩn cao mà WTO và các FTA đặt ra. Các TĐKTNN với hệ thống vận hành phức tạp phải nhanh chóng tiếp cận và ứng dụng công nghệ vào HTKSNB để rút ngắn thời gian, tiết kiệm chi phí cũng như đạt được hiệu quả KSNB như mong đợi. Các báo cáo kết quả hoạt động SXKD của TĐKTNN phải được kiểm soát và công bố công khai, minh bạch. Vì thế nội dung của kiểm soát nội bộ cũng phải chú trọng đến tính minh bạch và công khai kết quả kinh doanh của các tập đoàn kinh tế nhà nước..

* *Yêu cầu đối với kiểm soát về nhân sự:* nội dung kiểm soát nhân sự phải đặt trọng tâm hơn về vấn đề thay đổi cả về số lượng và chất lượng theo chuẩn quốc tế. Những công cụ

kiểm soát nguồn nhân lực như KPIs, máy móc và phần mềm kiểm soát hoạt động nhân sự như hệ thống ERP... cần được ứng dụng một cách linh hoạt giúp tăng tính tự động hoá và giám sát thường xuyên của hoạt động kiểm soát nhân sự.

* *Yêu cầu đối với kiểm soát rủi ro:* Việc xây dựng bộ phận kiểm soát rủi ro chuyên trách trong các TĐKTNN là cách thức tiếp cận rủi ro một cách khoa học và có hệ thống nhằm nhận diện, kiểm soát, phòng ngừa và giảm thiểu những tổn thất, mất mát, những ảnh hưởng bất lợi của rủi ro. Kiểm soát rủi ro phải chuyển thói quen từ tiền kiểm sang hậu kiểm. Các tập đoàn cũng phải thực hiện các tiêu chuẩn quốc tế (ISO 31001:2018) để kiểm soát rủi ro.

2.1.3.3. Đối với hình thức kiểm soát nội bộ

* *Yêu cầu đối với hình thức kiểm tra:* Nội dung kiểm tra phải đầy đủ, không tùy tiện kiểm tra làm ảnh hưởng đến hoạt động của các bộ phận trong tập đoàn thay vào đó là phải có kế hoạch rõ ràng; các báo cáo kiểm tra phải đảm bảo tính trung thực, chính xác, phù hợp với các quy định trong nước và thông lệ quốc tế. ứng dụng công nghệ 4.0 để hỗ trợ cho HTKSNB thực hiện nhiệm vụ kiểm tra

* *Yêu cầu đối với hình thức giám sát:* Hình thức giám sát thường xuyên nên được tăng cường và giảm bớt hình thức giám sát định kỳ. Hình thức giám sát phải được tăng cường nhằm giảm các hoạt động kiểm tra mà hiệu quả của hệ thống kiểm soát nội bộ vẫn đạt hiệu quả cao.

2.1.4. Nội dung hệ thống kiểm soát nội bộ tại các tập đoàn kinh tế nhà nước trong thời kỳ hội nhập quốc tế

2.1.4.1. Bộ máy thực hiện kiểm soát nội bộ

Cấu trúc và chức năng của bộ máy thực hiện KSNB của TĐKTNN khá đa dạng, nhưng thường có những bộ phận sau: (1) *Hội đồng thành viên (Ban lãnh đạo) Tập đoàn.* (2) *Ban kiểm soát nội bộ:* Ban KSNB là bộ phận chuyên trách thực hiện nhiệm vụ KSNB (3) *Các bộ phận chức năng trong Tập đoàn.* (4) *Các đơn vị thành viên*

2.1.4.2. Nội dung kiểm soát nội bộ

Nội dung kiểm soát trong HTKSNB tại các TĐKTNN khá đa dạng, thường gồm các nội dung sau: (1) *Kiểm soát vốn, tài chính;* (2) *Kiểm soát hoạt động sản xuất kinh doanh;* (3) *Kiểm soát nhân sự;* (4) *Kiểm soát rủi ro*

2.1.4.3. Hình thức kiểm soát

1) *Kiểm tra:* đánh giá về tính pháp lý, tính đúng đắn cũng như tính hiệu quả, tính kinh tế của các hoạt động này.

2) *Hình thức giám sát:* Giám sát là toàn bộ các hoạt động KSNB ngay trong mọi hoạt động của Tập đoàn. Giám sát còn nhằm kiểm tra tính xác thực, đầy đủ và phê chuẩn các nghiệp vụ cần phải thực hiện.

2.1.5. Tiêu chí đánh giá hệ thống kiểm soát nội bộ tại các tập đoàn kinh tế nhà nước trong thời kỳ hội nhập quốc tế

2.1.5.1. Tiêu chí đánh giá bộ máy thực hiện kiểm soát nội bộ

Để đánh giá về bộ máy thực hiện kiểm soát nội bộ, cần xem xét ở những tiêu chí sau: Xây dựng bộ máy KNSB theo tiêu chuẩn quốc tế; Số lượng bộ máy KSNB; Chất lượng bộ máy KSNB; Tổ chức bộ máy KSNB; Kiểm soát các công ty thành viên; Đổi mới bộ máy KSNB.

2.1.5.2. Tiêu chí đánh giá nội dung kiểm soát nội bộ

- *Kiểm soát tài chính, vốn*: Những chỉ tiêu đánh giá cần được quan tâm như: Tập đoàn có quy chế tài chính nội bộ, kế hoạch sử dụng vốn, các quy trình kiểm soát làm căn cứ để kiểm soát hay không. Bên cạnh đó, tiêu chí này đánh giá cả tính phù hợp, tính hiệu quả của công tác kiểm soát tài chính, vốn.

- *Kiểm soát hoạt động sản xuất kinh doanh*: Tiêu chí này xem xét các TĐKTNN có quy trình kiểm soát riêng cho từng hoạt động SXKD hay không, các báo cáo kiểm soát có đánh giá về tính kinh tế, tính hiệu quả và phù hợp của hoạt động SXKD hay không? Ngoài ra, có thể đánh giá dựa trên việc ứng dụng công nghệ hiện đại vào việc kiểm soát, cũng như mức độ phù hợp, hiệu quả và thường xuyên thực hiện của các hoạt động kiểm soát.

- *Kiểm soát về nhân sự*: tiêu chí này đánh giá việc Tập đoàn có chính sách nhân sự phù hợp làm nền tảng cho quá trình KSNB. Đánh giá về tính phù hợp, hiệu quả của chính sách nhân sự, xây dựng quy trình quản lý nhân sự theo tiêu chuẩn quốc tế, quy trình kiểm soát nhân sự thích hợp với đặc điểm hoạt động của Tập đoàn cũng như từng vị trí công tác. Ngoài ra, tiêu chí này còn đánh giá mức độ hiệu quả về kiểm soát nhân sự của HTKSNB.

- *Kiểm soát rủi ro*: tiêu chí này đánh giá về việc TĐKTNN có xây dựng hệ thống kiểm soát rủi ro hay không với các bộ phận chuyên trách; mức độ kiểm soát rủi ro của HTKSNB với các quy trình đánh giá rủi ro, các tuyến phòng hộ, xử lý rủi ro...

2.1.5.3. Tiêu chí đánh giá hình thức kiểm soát nội bộ

- *Đánh giá hình thức kiểm tra*: Đánh giá tiêu chí này có thể bằng việc so sánh các chỉ tiêu kế hoạch được lập và thực hiện thực tế.. Ngoài ra, tiêu chí này đánh giá tính thích hợp và hiệu quả của hoạt động kiểm tra đã và đang được thực hiện ở cả công ty mẹ và các công ty thành viên.

- *Đánh giá hình thức giám sát*: Tiêu chí này đánh giá mức độ thường xuyên của các hoạt động giám sát đối với từng bộ phận, đối với công ty thành viên. Để hoạt động giám sát được thực hiện tốt, các TĐKTNN cần phải có quy trình giám sát cho từng đơn vị, đảm bảo sự phù hợp với đặc điểm của Tập đoàn, của các công ty thành viên. Cuối cùng, phải đánh giá tính hiệu quả của hoạt động giám sát trong HTKSNB.

2.1.6. Các yếu tố ảnh hưởng tới hệ thống kiểm soát nội bộ tại các tập đoàn kinh tế nhà nước trong thời kỳ hội nhập quốc tế

2.1.6.1. Nhóm các yếu tố bên ngoài các tập đoàn kinh tế nhà nước: (1) Khuôn khổ pháp luật và các quy định của Nhà nước; (2) Mức độ phát triển kinh tế - xã hội của đất nước

2.1.6.2. Nhóm các yếu tố bên trong các tập đoàn kinh tế nhà nước: (1) Nhận thức của người quản lý và nhân viên tập đoàn; (2) Đặc điểm quy mô, cơ cấu tổ chức của tập đoàn; (3) Đặc điểm ngành nghề kinh doanh; (4) Hạ tầng công nghệ thông tin

2.2. KINH NGHIỆM THỰC TIỄN VỀ HOÀN THIỆN HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ TẠI CÁC TẬP ĐOÀN KINH TẾ Ở MỘT SỐ QUỐC GIA

2.2.1. Kinh nghiệm của Tập đoàn Samsung, Hàn Quốc

2.2.2. Kinh nghiệm của Tập đoàn Viễn thông Trung Quốc

2.2.3. Bài học kinh nghiệm rút ra cho hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ tại các tập đoàn kinh tế Việt Nam trong thời kỳ hội nhập quốc tế

(1) Xét ở khía cạnh quản lý kinh tế, HTKSNB cần phải được xây dựng có đầy đủ bộ máy tổ chức, triển khai các hoạt động KSNB ở mọi khía cạnh quan trọng của TĐKT và phương thức triển khai KSNB. (2) Bộ máy thực hiện không chỉ đơn giản là Ban KSNB, mà cả người lãnh đạo, các bộ phận chuyên môn cũng phải tham gia với những chức năng nhiệm vụ cụ thể, hướng tới mục tiêu mà HTKSNB đã đặt ra. (3) Nội dung KSNB không chỉ dừng lại ở kiểm soát sử dụng vốn hay hoạt động tài chính, mà phải ở mọi lĩnh vực như hoạt động SXKD, quản lý nhân sự hay quản lý rủi ro. (4) Hai hình thức KSNB là kiểm tra và giám sát đều phải thực hiện thường xuyên, liên tục và phân định rõ ràng. Hai hình thức này cũng cần được thực hiện đồng thời, kết hợp với nhau để mang lại hiệu quả cao cho HTKSNB.

Chương 3

THỰC TRẠNG HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ TẠI CÁC TẬP ĐOÀN KINH TẾ NHÀ NƯỚC TRONG THỜI KỲ HỘI NHẬP QUỐC TẾ QUA NGHIÊN CỨU TRƯỜNG HỢP TẠI TẬP ĐOÀN BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG VIỆT NAM

3.1. CÁC TẬP ĐOÀN KINH TẾ NHÀ NƯỚC Ở VIỆT NAM

3.1.1. Khái quát về các tập đoàn kinh tế nhà nước

3.1.1.1. *Lược sử hình thành và phát triển các tập đoàn kinh tế nhà nước*

Quá trình hình thành các TĐKTNN ở Việt Nam bắt đầu từ việc chuyển đổi, tổ chức lại các Tổng Công ty Nhà nước kéo dài trong suốt 20 năm mới trở nên rõ nét. Đến nay, theo thống kê của Bộ kế hoạch và Đầu tư, cả nước có 10 tập đoàn.

3.1.1.2. *Mô hình cơ cấu tổ chức của tập đoàn kinh tế nhà nước*

Mô hình tổ chức bộ máy của các TĐKTNN đều xây dựng dựa trên quản lý, điều hành “qua công ty mẹ (tổ chức hoạt động theo hình thức công ty mẹ - con) hoặc thông qua các hình thức đầu tư, liên kết; thoả thuận, hợp tác, sử dụng dịch vụ chung trong toàn TĐKT, sử dụng sản phẩm, dịch vụ của nhau theo nguyên tắc thị trường”.

3.1.1.3. *Lĩnh vực hoạt động và quy mô của các tập đoàn kinh tế nhà nước*

1) *Lĩnh vực hoạt động*

Hiện nay, tất cả 10 TĐKTNN đều đang hoạt động chủ yếu trong “các ngành kinh tế mũi nhọn, những lĩnh vực then chốt của nền kinh tế theo mục tiêu, chiến lược phát triển của từng tập đoàn mà tư nhân và các thành phần kinh tế khác khó có thể thực hiện được do hạn chế về năng lực tài chính hoặc kinh nghiệm quản lý”

2) *Quy mô của các tập đoàn*

Các TĐKTNN ở Việt Nam chia thành nhóm ngành nghề khác nhau, đặc thù lĩnh vực hoạt động đã ảnh hưởng hình thành sự khác biệt về quy mô vốn và lao động.

3.1.1.4. *Kết quả hoạt động của các tập đoàn kinh tế nhà nước*

Phần lớn các TĐKTNN ở Việt Nam có kết quả hoạt động với xu hướng tiếp tục mở rộng về doanh thu trong giai đoạn 2017-2022. Các TĐKTNN vẫn đóng vai trò là những “người dẫn đường” của nền kinh tế và có đóng góp quan trọng vào GDP cả nước cũng như tạo ra hàng triệu việc làm hay thực hiện các công việc điều tiết thị trường khác.

3.1.1.5. *Cơ quan chủ quản các tập đoàn kinh tế nhà nước*

Ủy ban Quản lý vốn chỉ thực hiện các nhiệm vụ và quyền hạn của một cơ quan đại diện chủ sở hữu, còn các bộ quản lý ngành tiếp tục chủ trì các nhiệm vụ quản lý nhà nước đối với DN theo ngành, lĩnh vực được phân công.

3.1.2. Khái quát về Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam

3.1.2.1. Lược sử hình thành Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam

VNPT là một trong những tập đoàn được thành lập từ đầu tiên trên cơ sở sắp xếp, tổ chức lại Tổng công ty Bưu chính Viễn thông Việt Nam và các ĐVTV. Công ty mẹ VNPT có tư cách pháp nhân, con dấu riêng.

3.1.2.2. Cơ cấu tổ chức của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam

Cũng như mô hình cơ cấu tổ chức của các TĐKTNN, Tập đoàn VNPT cũng gồm công ty mẹ, công ty con và công ty liên kết. Cơ cấu tổ chức của VNPT chia các khối, hoạt động theo hướng chuyên môn hoá: đơn vị sản xuất (khối phụ thuộc), đơn vị bán hàng, khối các DN hỗ trợ giúp VNPT hình thành các DN mạnh được đầu tư bài bản thực hiện nhiệm vụ.

3.1.2.3. Lĩnh vực hoạt động của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam

Theo đăng ký kinh doanh, Tập đoàn VNPT hoạt động chủ yếu trong lĩnh vực dịch vụ viễn thông, công nghệ thông tin, truyền thông đa phương tiện.

3.1.2.4. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam

Quy mô vốn của VNPT cũng như lao động đều ở mức độ trung bình trong số 10 TĐKTNN hiện nay. Kết quả SXKD trong 5 năm qua (giai đoạn 2017 – 2022) của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam khá ổn định.

3.2. THỰC TRẠNG HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ TẠI CÁC TẬP ĐOÀN KINH TẾ NHÀ NƯỚC

3.2.1. Bộ máy thực hiện kiểm soát nội bộ

3.2.1.1. Cơ cấu bộ máy thực hiện kiểm soát nội bộ

Hiện nay, chưa có quy định rõ ràng của Chính phủ về bộ máy thực hiện KSNB cho TĐKTNN. Bộ máy thực hiện KSNB trong các TĐKTNN được xây dựng khá đầy đủ, từ đầu mỗi cao nhất của tập đoàn là Hội đồng thành viên đến tận các công ty con, công ty liên kết; được xây dựng khá toàn diện, có cả Ban kiểm soát đến sự tham gia của các ban chức năng đến các đơn vị thành viên.

3.2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của các đơn vị trong bộ máy thực hiện kiểm soát nội bộ

Chức năng, nhiệm vụ trong bộ máy thực hiện KSNB được phân chia theo: Hội đồng thành viên; Ban Tổng giám đốc; Ban Kiểm soát nội bộ; Các bộ phận chức năng trong TĐKTNN; Các đơn vị thành viên

3.2.1.3. Số lượng và trình độ thành viên tham gia bộ máy thực hiện kiểm soát nội bộ

Hệ thống kiểm soát nội bộ tại các TĐKTNN được bố trí theo trực dọc và hệ thống

ngang nên số lượng thành viên tham gia thực hiện kiểm soát nội bộ khá đông.

3.2.2. Nội dung kiểm soát nội bộ

3.2.2.1. Kiểm soát vốn, tài chính

BKSNB phải thường xuyên theo dõi, giám sát toàn diện tình hình sử dụng vốn của công ty mẹ và công ty con. Ban tài chính có nhiệm vụ giám sát các công ty con trong công tác sử dụng vốn, thực hiện thu, chi, sổ sách kế toán theo qui chế và qui định ban hành trong tập đoàn và trong phạm vi quyền hạn.

3.2.2.2. Kiểm soát hoạt động sản xuất kinh doanh

Trong BKSNB, bộ phận kiểm soát hoạt động sẽ chịu trách nhiệm kiểm soát việc thực hiện huy động, phân phối sử dụng tiết kiệm và có hiệu quả các nguồn lực (nhân lực, vật tư, hàng hoá, tài sản, tiền vốn...) của Tập đoàn và các đơn vị thành viên.. Hiện nay, HTKSNB của VNPT đã thực hiện một số hoạt động kiểm soát liên quan đến SXKD của Tập đoàn tại các Công ty viễn thông tỉnh/thành phố. Tuy nhiên, việc kiểm soát vẫn còn chưa được thực hiện nhiều tại các công ty liên kết. Phần lớn, hoạt động KSNB của Tập đoàn vẫn tập trung vào kiểm soát vốn, tài chính hơn là kiểm soát hoạt động SXKD.

3.2.2.3. Kiểm soát nhân sự

Người đại diện của TĐKTNN sẽ thực hiện kiểm soát nhân sự toàn Tập đoàn để đảm bảo mọi hoạt động đúng chức năng, nhiệm vụ, đúng quy trình. Ngược lại, NDD cũng sẽ bị kiểm soát bởi HTKSNB. Kiểm soát nhân sự thường được giao cho Ban tổ chức cán bộ để thực hiện các hoạt động quản lý, kiểm tra, giám sát nhân sự tập đoàn.

3.2.2.4. Kiểm soát rủi ro

Hiện nay, hầu hết các TĐKTNN ở Việt Nam chưa xây dựng hệ thống kiểm soát rủi ro chuyên trách nhưng đã tạo lập quản lý rủi ro 3 vòng. Việc xây dựng ba vòng quản lý rủi ro như trên tại các TĐKTNN trên nguyên tắc quản lý chéo chặt chẽ giữa các bộ phận, các thành viên tham gia. Tại công ty mẹ, VNPT chưa thành lập riêng một ban chuyên môn để thực hiện chuyên về quản lý rủi ro từ khâu nhận dạng, phân tích, đánh giá mức độ ảnh hưởng, tàn suất và khả năng xuất hiện đến khâu đề xuất biện pháp quản trị rủi ro. Việc đánh giá rủi ro mới chỉ hiện hữu ở một số phòng ban nhất định.

3.2.3. Hình thức kiểm soát nội bộ

3.2.3.1. Kiểm soát thông qua hình thức kiểm tra

Việc kiểm tra đã được HTKSNB thực hiện thường xuyên tại các TĐKTNN theo yêu cầu. Tại các TĐKTNN, mọi khâu trong hoạt động SXKD của Tập đoàn đều được HTKSNB kiểm tra theo quy trình: các đơn vị sau khi hoàn thành công việc sẽ lập các báo cáo kết quả thực hiện. BKS sẽ thực hiện kiểm tra độc lập các báo cáo đã phê duyệt.

3.2.3.2. Kiểm soát thông qua hình thức giám sát

Bên cạnh hình thức kiểm tra, HTKSNB của các TĐKTNN còn thực hiện kiểm soát thông qua hình thức giám sát. Nhà quản lý các cấp có nhiệm vụ giám sát chặt chẽ hoạt động của các cá nhân cũng như toàn đơn vị. Việc giám sát được tiến hành thường xuyên, liên tục để làm giảm sai sót hoặc nhanh chóng giải quyết nếu có sai sót xảy ra.

3.3. ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ TẠI CÁC TẬP ĐOÀN KINH TẾ NHÀ NƯỚC TRONG THỜI KỲ HỘI NHẬP QUỐC TẾ QUA NGHIÊN CỨU SÂU TẠI TẬP ĐOÀN BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG VIỆT NAM

3.3.1. Đánh giá về bộ máy thực hiện kiểm soát nội bộ

3.3.1.1. Đánh giá về cơ cấu bộ máy kiểm soát nội bộ

Cơ cấu bộ máy thực hiện kiểm soát nội bộ tại VNPT được xây dựng khá đầy đủ, từ Hội đồng thành viên đến các bộ phận chức năng, đến đơn vị thành viên.

3.3.1.2. Đánh giá về chức năng nhiệm vụ của bộ máy kiểm soát nội bộ

1) *Mức độ hợp lý trong các quy định chức năng nhiệm vụ KSNB của một số đầu mối trong bộ máy kiểm soát nội bộ:* việc quy định phân công nhiệm vụ KSNB của HĐQT được cho là hợp lý nhất; còn phân công nhiệm vụ của BKSNB và của KSNB của các đơn vị chức năng là còn chưa hợp lý, có nhiều vấn đề.

2) *Trách nhiệm thực hiện nhiệm vụ của cán bộ, tổ chức trong hệ thống kiểm soát nội bộ:* Hiện nay, trong HTKSNB của VNPT vẫn còn một bộ phận chưa chủ động, chưa làm tốt nhiệm vụ của mình, kể cả ở HĐQT đến cán bộ thực hiện chức năng KSNB.

3.3.1.3. Số lượng thành viên tham gia bộ máy kiểm soát nội bộ

Các TĐKTNN tuân thủ khá chặt chẽ các quy định về số lượng KSV trong Ban KSNB ở công ty mẹ. BKS làm việc chuyên trách và độc lập với các vị trí quản lý khác. Ngoài ra, trong bộ máy KSNB, HĐQT hay quản lý các bộ phận, đơn vị chức năng cũng tham gia với nhiệm vụ kiểm tra, giám sát hoạt động của bộ phận mình phụ trách và chịu trách nhiệm với những báo cáo được lập.

3.3.1.4. Chất lượng thành viên tham gia bộ máy kiểm soát nội bộ

Mặc dù VNPT đã quan tâm tới việc cho cán bộ thuộc bộ máy KSNB tham gia những lớp đào tạo, tập huấn kỹ năng hay cập nhật những quy định mới nhưng ít khi có sự thống nhất.

3.3.2. Đánh giá về nội dung kiểm soát nội bộ

3.3.2.1. Kiểm soát vốn, tài chính

Các TĐKTNN vẫn chưa chủ động trong việc áp dụng chuẩn mực báo cáo tài chính quốc tế mới. Để kiểm soát vốn, tài chính, các TĐKTNN đều có bộ phận kiểm toán nội bộ nên đây là nội dung được tập trung nhiều nhất của HTKSNB. Nhìn chung, việc kiểm soát vốn, tài chính đã đảm bảo tuân thủ đúng những quy định về kiểm toán nội bộ.

3.3.2.2. Kiểm soát về hoạt động sản xuất kinh doanh

Mỗi TĐKTNN lại hoạt động ở một lĩnh vực, một ngành nghề khác nhau nhưng chỉ có điểm chung đều là những ngành mũi nhọn, quan trọng trong nền kinh tế. Nhìn chung, các báo cáo đánh giá kiểm soát hoạt động SXKD mới dừng lại ở việc mô tả trạng thái, đánh giá về tính tuân thủ pháp lý. Những phân tích về tính hợp lý, tính kinh tế và tính hiệu quả lại chưa rõ ràng hoặc được lồng ghép rất sơ sài.

3.3.2.3. Kiểm soát về nhân sự

Thông thường, nhiệm vụ kiểm soát toàn bộ nhân sự Tập đoàn được giao cho Ban Nhân sự, hoạt động khá chuyên trách. BKS có thể hoặc không tập trung kiểm soát về nhân sự nữa (chủ yếu tập trung kiểm soát tài chính). Phần lớn các TĐKTNN đều có chính sách nhân sự khá rõ ràng và kiểm soát nhân sự được đánh giá tốt.

3.3.2.4. Kiểm soát rủi ro

Kiểm soát rủi ro là yêu cầu rất quan trọng trong KSNB thời kỳ hội nhập quốc tế. Tuy nhiên, không phải mọi TĐKTNN cũng quan tâm tới kiểm soát rủi ro. Những TĐKTNN đã thiết lập hệ thống kiểm soát rủi ro như EVN, Viettel, VNPT..., nhưng cũng có Tập đoàn chưa tổ chức việc đánh giá rủi ro như Vinachem, Vinatex. Nội dung quản lý rủi ro cũng là một phần khá yếu cần phải được quan tâm hơn trong HTKSNB ở VNPT.

3.3.4. Những hạn chế trong hệ thống kiểm soát nội bộ của Tập đoàn bưu chính viễn thông Việt Nam

- Về bộ máy thực hiện kiểm soát nội bộ: Bộ máy được xây dựng chưa thực sự phù hợp với thông lệ quốc tế, chưa hợp lý và các thành viên chưa chủ động.

- Về nội dung kiểm soát: vẫn chưa đáp ứng được đầy đủ các yêu cầu của HNQT. Tính phù hợp của kiểm soát hoạt động SXKD chưa cao.

- Về hình thức KSNB: HTKSNB của VNPT chưa làm tốt việc xây dựng quy trình giám sát cho bộ phận chuyên biệt. Việc giám sát chỉ tập trung thông qua các báo cáo và rất ít các hoạt động kiểm soát trực tiếp.

3.4. PHÂN TÍCH CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ TẠI TẬP ĐOÀN KINH TẾ NHÀ NƯỚC QUA NGHIÊN CỨU TẠI TẬP ĐOÀN BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG VIỆT NAM

3.4.1. Nhóm các yếu tố bên ngoài tập đoàn

3.4.1.1. Khuôn khổ pháp luật và các quy định của Nhà nước

Theo kết quả rà soát cho thấy, các văn bản quy định trực tiếp đối với HTKSNB tại các TĐKTNN hiện nay vẫn chưa có mà chỉ có những quy định liên quan đến HTKSNB trong các DN sử dụng vốn Nhà nước được đặt trong các văn bản quy phạm pháp luật về DN, TĐKTNN. Những quy định về bộ máy kiểm soát, nội dung hay phương thức kiểm soát đều

khá chung và có sự tương đồng trong các văn bản quản lý. Khung khổ pháp luật và các quy định Nhà nước hiện nay về HTKSNB trong các TĐKTNN vẫn còn nhiều bất cập.

3.4.1.2. Mức độ phát triển kinh tế - xã hội của đất nước

Những đánh giá về sự tác động của phát triển kinh tế - xã hội đất nước tới HTKSNB khá thống nhất và khẳng định khi nền kinh tế càng phát triển, HTKSNB càng phải có những thay đổi cho phù hợp.

3.4.2. Nhóm các yếu tố bên trong tập đoàn

3.4.2.1. Nhận thức của người quản lý và nhân viên của Tập đoàn

Kết quả khảo sát đã chỉ ra những nhận thức của người quản lý cũng như nhân viên về HTKSNB ở VNPT rất tốt. Tuy nhiên, vẫn còn những nghi ngờ về tính nghiêm túc của HTKSNB. Đây là một nhận thức khá hạn chế khiến cho nhiều người thiếu tin tưởng và không thực hiện đầy đủ yêu cầu.

3.4.2.2. Quy mô và cách thức thiết lập cơ cấu tổ chức của Tập đoàn

Quy mô của Tập đoàn càng lớn, bộ máy KSNB càng có nhiều thành viên tham gia và các nhiệm vụ cũng phức tạp hơn. Sau khi tái cơ cấu, VNPT đã xây dựng được một hệ thống tổ chức khá hiệu quả, gọn nhẹ, từ đó dẫn tới bộ máy KSNB cũng được xây dựng về cơ bản là phù hợp.

3.4.2.3. Đặc điểm ngành nghề kinh doanh của Tập đoàn

Kết quả khảo sát khẳng định sự phụ thuộc của HTKSNB đối với đặc điểm lĩnh vực SXKD của các TĐKTNN. Nói cách khác, khi xây dựng HTKSNB mọi tiêu chí phải phù hợp với đặc thù sản xuất của Tập đoàn.

3.4.2.4. Hạ tầng công nghệ thông tin của Tập đoàn

Hầu hết các TĐKTNN đang trong quá trình chuyển đổi số, việc đầu tư cho hạ tầng CNTT cũng đang bắt đầu được quan tâm nên được đánh giá chưa cao về khả năng hỗ trợ cho HTKSNB.

3.4.2.5. Chuyển đổi số của hệ thống kiểm soát nội bộ

Mức độ đổi mới hệ thống quản lý nói chung và HTKSNB ở các TĐKTNN là khác nhau. Những Tập đoàn như EVN, PVN, TKV hay VNPT đang mạnh mẽ tiến hành chuyển đổi số nhưng vẫn còn có những tập đoàn chậm hơn như Tập đoàn dệt may Việt Nam. VNPT cũng là một trong những TĐKTNN chuyển đổi số mạnh mẽ. Tuy nhiên, việc số hoá đang trong quá trình tiến hành và big data chưa hoàn thiện.

3.5. ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ TẠI CÁC TẬP ĐOÀN KINH TẾ NHÀ NƯỚC

3.5.1. Những kết quả đạt được

3.5.1.1. Những thành công trong việc đáp ứng yêu cầu hội nhập quốc tế của hệ

thông kiểm soát nội bộ

(1) Hệ thống bộ máy kiểm soát nội bộ tại các tập đoàn đã được hình thành một cách cơ bản; (2) Nội dung kiểm soát tại các tập đoàn đã cơ bản đạt được những vấn đề quan trọng có liên quan; (3) Hình thức kiểm soát đã được triển khai đầy đủ ở cả hình thức kiểm tra và hình thức giám sát

3.5.1.2. Những thành công trong việc đạt mục tiêu hoạt động của hệ thống kiểm soát nội bộ trong thời kỳ hội nhập

(1) Hệ thống kiểm soát nội bộ đã góp phần bảo vệ tài sản của các Tập đoàn kinh tế nhà nước; (2) Hệ thống kiểm soát nội bộ đã đảm bảo mức độ tin cậy của thông tin; (3) Hệ thống kiểm soát nội bộ đã đảm bảo tuân thủ chế độ pháp lý; (4) Hệ thống kiểm soát nội bộ góp phần vào hiệu quả hoạt động và hiệu năng quản lý của các tập đoàn kinh tế Nhà nước

3.5.2. Những bất cập, hạn chế

3.5.2.1. Những hạn chế về mức độ đáp ứng yêu cầu hội nhập quốc tế của hệ thống kiểm soát nội bộ

(1) Tổ chức bộ máy KSNB vẫn còn những điểm chưa phù hợp với yêu cầu của HNQT; (2) HTKSNB của các TĐKTNN chưa có sự cân đối trong thực hiện các nội dung kiểm soát; (3) Hình thức kiểm soát còn chưa đa dạng và sâu sắc; (4) Hiệu quả và năng lực giám sát của HTKSNB của các TĐKTNN vẫn còn chưa cao.

3.5.2.2. Những hạn chế trong việc đạt mục tiêu hoạt động của hệ thống kiểm soát nội bộ trong thời kỳ hội nhập

1) Mục tiêu bảo vệ tài sản của doanh nghiệp không đạt được đồng đều ở các Tập đoàn kinh tế Nhà nước; 2) Hệ thống thông tin vẫn gặp những hạn chế làm giảm độ tin cậy tại các Tập đoàn kinh tế Nhà nước; 3) Hiệu quả hoạt động của các Tập đoàn kinh tế nhà nước chưa cao.

3.5.3. Nguyên nhân của những tồn tại, hạn chế

3.5.3.1. Nguyên nhân từ bên ngoài

1) Khung khổ pháp luật và các quy định của Nhà nước về KSNB tại các TĐKTNN vẫn còn nhiều bất cập và chưa đầy đủ, sát thực

2) Hội nhập quốc tế đặt ra rất nhiều yêu cầu mới buộc các TĐKTNN phải điều chỉnh HTKSNB

3.4.2.2. Nguyên nhân từ bên trong

1) Nhận thức của các nhà quản lý trong đánh giá và kiểm soát rủi ro còn nhiều hạn chế, từ đó tạo ra lỗ hổng trong kiểm soát.

2) Hạ tầng công nghệ thông tin còn chưa được đầu tư đúng mức

Chương 4

ĐỊNH HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ TẠI CÁC TẬP ĐOÀN KINH TẾ NHÀ NƯỚC VÀ CỤ THỂ TẠI TẬP ĐOÀN BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG VIỆT NAM TRONG THỜI KỲ HỘI NHẬP QUỐC TẾ

4.1. BỐI CẢNH VÀ ĐỊNH HƯỚNG HOÀN THIỆN HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ TẠI CÁC TẬP ĐOÀN KINH TẾ NHÀ NƯỚC VÀ CỤ THỂ CHO TẬP ĐOÀN BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG VIỆT NAM TRONG THỜI KỲ HỘI NHẬP QUỐC TẾ

4.1.1. Bối cảnh phát triển có liên quan đến hệ thống kiểm soát nội bộ tại các tập đoàn kinh tế nhà nước và cụ thể tại Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam

4.1.1.1. Bối cảnh quốc tế

- 1) Hội nhập quốc tế KT quốc tế và sự ra đời của các hiệp định
- 2) Sự phát triển mạnh mẽ của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0

4.1.1.2. Bối cảnh trong nước

- 1) Các quy định của pháp luật
- 2) Sự cạnh tranh của thị trường

4.1.2. Định hướng phát triển và hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ tại các tập đoàn kinh tế nhà nước và cụ thể cho Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam thời kỳ hội nhập quốc tế

4.1.2.1. Định hướng phát triển của các tập đoàn kinh tế nhà nước và Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam

Thứ nhất, hiện đại hoá công nghệ và trở thành những DN dẫn đầu trong chuyên đổi số quốc gia. Thứ hai, dẫn dắt các DN cùng ngành hợp tác và phát triển, vì mục tiêu chung CNH-HĐH đất nước. Thứ ba, nâng cao trình độ quản lý DN, sử dụng hiệu quả nguồn lực, chống lãng phí, xây dựng hệ thống quản lý chuyên nghiệp, thống nhất, đồng bộ, chủ động hợp tác quốc tế để khai thác các lợi thế, đa dạng hoá sản phẩm hàng hoá dịch vụ và nâng cao năng lực cạnh tranh về mọi mặt.

4.1.2.2. Định hướng hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ tại các tập đoàn kinh tế nhà nước trong đó có Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam

Thứ nhất, HTKSNB phải được tổ chức một cách thống nhất trong toàn Tập đoàn vừa tuân thủ đầy đủ quy định của pháp luật, vừa được xây dựng theo nguyên tắc, chuẩn mực quốc tế (lấy chuẩn mực COSO làm kim chỉ nam). Thứ hai, HTKSNB phải đảm bảo tính độc lập, minh bạch và trách nhiệm. Thứ ba, HTKSNB được tổ chức và hoạt động sao cho các

các đơn vị, cá nhân có thể hiểu được, đáp ứng được yêu cầu, cung cấp đầy đủ và đúng đắn các thông tin cho quá trình kiểm soát. Thứ tư, HTKSNB phải phù hợp với tính đặc thù của từng ngành.

4.2. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ TẠI CÁC TẬP ĐOÀN KINH TẾ NHÀ NƯỚC VÀ CỤ THỂ CHO TẬP ĐOÀN BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG VIỆT NAM TRONG THỜI KỲ HỘI NHẬP QUỐC TẾ

4.2.1. Giải pháp hoàn thiện về tổ chức bộ máy thực hiện kiểm soát nội bộ phù hợp với yêu cầu của hội nhập quốc tế

4.2.1.1. Lựa chọn mô hình tổ chức bộ máy kiểm soát nội bộ

Thứ nhất, thống nhất sử dụng mô hình được quy định trong COSO (2013). Thứ hai, thực hiện công khai về mô hình áp dụng cũng như các hướng dẫn về nguyên tắc của mô hình.

4.2.1.2. Làm rõ chức năng, nhiệm vụ của các đơn vị trong hệ thống đặc biệt là giữa công ty mẹ các các công ty thành viên

Thứ nhất, HTKSNB không chỉ kiểm soát các hoạt động SXKD, mà còn kiểm soát hoạt động của những người điều hành ở công ty con. Thứ hai, tăng cường vai trò quản lý, kiểm soát của Công ty mẹ đối với các DN thành viên

4.2.1.3. Điều chỉnh lại số lượng thành viên trong bộ máy kiểm soát nội bộ

Thứ nhất, tùy theo quy mô và đặc thù hoạt động SXKD của Tập đoàn cũng như các công ty thành viên, HTKSNB cần rà soát các nội dung cũng như hoạt động phải kiểm soát để đạt được mục tiêu đặt ra. Thứ hai, số lượng người tham gia BKS trong bộ máy KSNB phải đảm bảo tính độc lập, chuyên trách, tính gọn nhẹ, hiệu quả. Thứ ba, chủ sở hữu phải quan tâm tới việc kiểm soát các hoạt động của công ty con với số lượng KSV đầy đủ, tránh tư tưởng số lượng KSV ở công ty con thì nhỏ và chỉ tăng cường ở công ty mẹ.

4.2.1.4. Nâng cao chất lượng cán bộ trong bộ máy kiểm soát nội bộ

Thứ nhất, cần phải nâng cao năng lực, trình độ chuyên môn, phẩm chất đạo đức và tính độc lập của thành viên BKS. Thứ hai, về phía Tập đoàn cần tạo một cơ chế làm việc rõ ràng - phân định rõ trách nhiệm và quan hệ làm việc giữa HĐQT, BKS và ban giám đốc điều hành.

4.2.2. Giải pháp hoàn thiện nội dung kiểm soát nội bộ

4.2.2.1. Hoàn thiện kiểm soát vốn, tài chính

Thứ nhất, rà soát, xây dựng quy chế tài chính phù hợp. *Thứ hai*, củng cố phát triển nền tảng cho hoạt động kiểm soát vốn. *Thứ ba*, đảm bảo sự minh bạch về tài chính, cung cấp thông tin kịp thời, đầy đủ và chính xác cho các đối tượng sử dụng thông tin. *Thứ tư*, luôn đảm bảo cấu trúc hợp lý, hài hòa hợp lý giữa vốn chủ sở hữu và nợ phải trả với chi phí sử

dụng vốn và mức độ rủi ro thấp nhất.

4.2.2.2. Hoàn thiện kiểm soát sản xuất kinh doanh

Thứ nhất, kiểm soát chặt chẽ chất lượng hàng hoá, dịch vụ cung cấp trên thị trường là ưu tiên hàng đầu. *Thứ hai*, kiểm soát việc phát triển thị trường và thương hiệu của các công ty trong tập đoàn. *Thứ ba*, cải tiến quy trình cung ứng hàng hoá, dịch vụ. Thứ tư, bổ sung các tiêu chí đánh giá kiểm soát hoạt động SXKD.

4.2.2.3. Hoàn thiện kiểm soát nhân sự

Thứ nhất, rà soát, xây dựng quy trình quản lý và kiểm soát nhân sự theo quy trình tiêu chuẩn ISO để hướng tới tối ưu hoá bộ máy vận hành và nâng cao năng lực cạnh tranh. Thứ hai, tinh gọn và minh bạch hoá các quy chế, chính sách nhân sự, làm rõ nhiệm vụ và quyền hạn của từng cá nhân, bộ phận. Thứ ba, thành lập bộ phận kiểm soát nhân sự chuyên trách chịu trách nhiệm lên kế hoạch, tổ chức và theo sát quy trình chuẩn hoá hệ thống quản lý nhân sự. Thứ tư, hoạt động kiểm soát nhân sự phải được thực hiện liên tục, thường xuyên.

4.2.2.4. Hoàn thiện kiểm soát rủi ro

Thứ nhất, nghiên cứu áp dụng bộ tiêu chuẩn quốc tế ISO 31001:2018 trong quản lý và kiểm soát rủi ro để mang lại hiệu quả kiểm soát. Thứ hai, kiểm soát rủi ro được thực hiện cho toàn bộ TĐKTNN, ở các lĩnh vực, các cấp độ khác nhau cũng như cho các chức năng, dự án và hoạt động cụ thể. Thứ ba, các TĐKTNN cần bổ sung bộ phận chuyên trách để kiểm soát rủi ro. Thứ tư, kiểm soát rủi ro phải gắn với quản trị công ty.

4.2.3. Giải pháp hoàn thiện về hình thức kiểm soát nội bộ

4.2.3.1. Hoàn thiện hình thức kiểm tra nội bộ

Thứ nhất, lãnh đạo của các TĐKTNN cần chỉ đạo cho HTKSNB rà soát các nội dung công việc đã thực hiện, so sánh với các hoạt động đặc thù của Tập đoàn để xác định lại những nội dung chưa được kiểm tra một cách chặt chẽ mà không chỉ dựa vào các chỉ tiêu của báo cáo mẫu. *Thứ hai*, xây dựng hệ thống tiêu chí và quy trình kiểm tra một cách rõ ràng, đầy đủ. *Thứ ba*, cần thực hiện đa dạng hóa và kết hợp nhiều phương pháp thu thập thông tin cho KSNB.

4.2.3.2. Hoàn thiện hình thức giám sát nội bộ

Thứ nhất, Công ty mẹ và các doanh nghiệp thành viên Tập đoàn phải chú ý thực hiện giám sát thường xuyên, tiếp nhận thông tin phản hồi từ bên trong và bên ngoài đơn vị. *Thứ hai*, HTKSNB cần nghiên cứu, thống nhất xây dựng quy chế giám sát dành cho từng đơn vị chức năng, từng hoạt động SXKD cụ thể. *Thứ ba*, Công ty mẹ Tập đoàn và các đơn vị thành viên nên ban hành các quy định về các biện pháp và các chế tài xử lý sai phạm.

4.2.4. Giải pháp tháo gỡ các yếu tố đang ảnh hưởng bất lợi đến hệ thống kiểm soát nội bộ

4.2.4.1. Về khuôn khổ pháp luật và chính sách của Nhà nước

Thứ nhất, ban hành những quy phạm pháp luật về HTKSNB dành cho TĐKTNN. Thứ hai, hoàn thiện những quy định về đánh giá hiệu quả hoạt động của các TĐKTNN. Thứ ba, hoàn thiện những quy định về giám sát tài chính trong các TĐKTNN. Thứ tư, hoàn thiện cơ chế KSNB theo tiêu chuẩn quốc tế.

4.2.4.2. Về yêu cầu của hội nhập quốc tế đối với hệ thống kiểm soát nội bộ

Thứ nhất, HTKSNB cần đặt tiêu chí tuân thủ nghiêm túc các cam kết quốc tế song phương và đa phương mà Việt Nam đã, đang và sẽ ký kết lên hàng đầu để thực hiện nhiệm vụ trong các TĐKTNN. Thứ hai, tìm hiểu các tiêu chuẩn quốc tế và quy định thống nhất áp dụng đối với các TĐKTNN.

4.2.4.3. Về nhận thức đối với hệ thống kiểm soát nội bộ trong Tập đoàn kinh tế nhà nước

Thứ nhất, cần xây dựng bộ tài liệu rõ ràng về HTKSNB với khái niệm, mục tiêu, các yếu tố cấu thành và cách thức vận hành hệ thống. Thứ hai, ban hành các quy định chi tiết cũng như hướng dẫn hoạt động của HTKSNB làm căn cứ cho các KSV và những người có liên quan thực hiện nhiệm vụ phù hợp với pháp luật và các chuẩn mực quốc tế về KSNB trong doanh nghiệp. Thứ ba, tổ chức tuyên truyền về HTKSNB trong toàn Tập đoàn bằng nhiều hình thức như tập huấn, hội nghị, hội thảo, các bài viết trên mạng nội bộ hoặc phát tài liệu tới từng người lao động. Thứ tư, minh bạch hoá thông tin trong toàn Tập đoàn.

4.2.4.4. Về đầu tư cho phát triển hạ tầng công nghệ thông tin

Thứ nhất, xây dựng quy trình đầu tư vào hạ tầng công nghệ thông tin phù hợp. Thứ hai, xây dựng bộ phận chuyên trách về công nghệ thông tin. Thứ ba, dành nguồn lực tài chính đầu tư cho việc ứng dụng công nghệ thông tin trong điều hành quản lý DN. Thực tế cho thấy ban đầu DN có thể bỏ ra khoản tài chính cao nhưng sẽ đạt hiệu quả lâu dài. Thứ tư, các DN cần xây dựng chiến lược phát triển của mình dựa trên chiến lược ứng dụng công nghệ thông tin, chuẩn bị nhân lực để phục vụ cho hoạt động của DN trong thời gian nhất định.

4.3. KIẾN NGHỊ VÀ LỘ TRÌNH THỰC HIỆN GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ TRONG THỜI KỲ HỘI NHẬP

4.3.1. Kiến nghị đối với Quốc hội và Chính phủ

Thứ nhất, tiếp tục hoàn thiện hệ thống chính sách pháp luật về quản lý và sử dụng tài sản của Nhà nước tại các TĐKTNN. Thứ hai, thực hiện tách chức năng quản lý Nhà nước với chức năng thực hiện các quyền sở hữu, tách biệt thực hiện quyền sở hữu đối với quyền chủ động kinh doanh một cách triệt để hơn. Thứ ba, thực hiện chế độ công bố thông tin với TĐKTNN, theo đó BTC cần có qui định yêu cầu các TĐKTNN thực hiện công bố thông tin về tình hình tài chính và tình hình kinh doanh. Thứ tư, cần xây dựng cơ chế giám sát đủ

quyền lực với mục tiêu và tiêu chí đánh giá thật khách quan, minh bạch để kiểm soát được mục tiêu hoạt động, cơ cấu đầu tư, ngành nghề chính của TĐKTNN. Thứ năm, quá trình nghiên cứu, sửa đổi và ban hành các văn bản pháp luật về quản lý kinh tế, tài chính, kế toán ... của Nhà nước phải tính đến mục tiêu kiểm soát và tính đồng bộ của hệ thống kiểm soát nội bộ. Thứ sáu, hướng dẫn ban hành HTKSNB mẫu dành riêng cho các TĐKTNN, trong đó hướng dẫn đầy đủ và chi tiết quy trình, qui chế KSNB để sử dụng chung cho các TĐKTNN.

4.3.2. Lộ trình thực hiện giải pháp

4.3.2.1. Lộ trình thực hiện đến năm 2025

Giai đoạn từ 2023 – 2025: thực hiện các việc cấp thiết, yêu cầu thời gian nhanh, tập trung cải thiện cơ bản HTKSNB theo yêu cầu hội nhập quốc tế.

4.3.2.2. Lộ trình thực hiện đến năm 2030

Đến năm 2030: thực hiện các giải pháp có quá trình kéo dài, cần sự rà soát, điều chỉnh, đánh giá cân trọng.

KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

1. Kết luận

Hiện nay, có rất nhiều quan điểm về KSNB và HTKSNB. Tuy nhiên, HTKSNB trong các TĐKTNN có những đặc trưng riêng và vì vậy cũng có những tiêu chí đánh giá riêng. Luận án xây dựng một khung lý luận với cách tiếp cận mới theo khái niệm về HTKSNB phân tích bộ máy KSNB, nghiên cứu nội dung KSNB và hình thức KSNB. Đây là căn cứ lý thuyết để các nhà nghiên cứu có thể dựa vào đó, thực hiện phân tích thực trạng cụ thể tại bất kỳ TĐKTNN nào.

Hiện nay, các TĐKTNN trong đó có Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam đã xây dựng được hệ thống KSNB. Hệ thống KSNB trong các TĐKTNN hoạt động thu được những thành tựu nhất định nhưng trong bối cảnh hội nhập quốc tế, hệ thống KSNB trong các tập đoàn nhà nước hiện này vẫn còn tồn tại các hạn chế như: Tổ chức bộ máy KSNB vẫn chưa phù hợp với yêu cầu của hội nhập quốc tế; HTKSNB của các TĐKTNN chưa có sự cân đối trong thực hiện các nội dung kiểm soát; Hình thức kiểm soát còn chưa đa dạng và sâu sắc; Hiệu quả và năng lực giám sát của HTKSNB của các TĐKTNN vẫn còn chưa cao.

Để nâng cao hiệu quả, vai trò của hệ thống kiểm soát nội bộ trong các tập đoàn kinh tế, nhà nước và bản thân các tập đoàn cần thực hiện một số giải pháp như: Hoàn thiện về tổ chức bộ máy thực hiện kiểm soát nội bộ phù hợp với yêu cầu của hội nhập quốc tế; hoàn thiện về các nội dung kiểm soát nội bộ; Hoàn thiện về hình thức kiểm soát nội bộ; Giải pháp tháo gỡ các yếu tố đang ảnh hưởng bất lợi đến hệ thống kiểm soát nội bộ

2. Một số hạn chế của luận án

Thứ nhất, trong quá trình nghiên cứu, luận án chưa tiếp cận để điều tra thu thập được thông tin từ nhiều TĐKTNN, mà chỉ dựa vào nghiên cứu sâu tại 1 tập đoàn đó là Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam. Thứ hai, thông tin số liệu sơ cấp sử dụng trong luận án chủ yếu là phân tích ở dạng mô tả thống kê, chưa có sử dụng các mô hình định lượng để xác định tốt hơn mối quan hệ giữa các vấn đề của bộ máy và giữa thực trạng hệ thống KSNB và kết quả thực hiện được của hệ thống KSNB. Thứ ba, cách xác định bất cập, vướng mắc và đề xuất giải pháp xử lý những bất cập, vướng mắc của hệ thống KSNB chủ yếu dựa vào các yêu cầu của hội nhập quốc tế về kinh tế, chưa phân tích sâu để xác định bất cập và hoàn thiện bất cập của hệ thống KSNB ở bối cảnh hội nhập quốc tế toàn diện hơn gồm cả kinh tế, chính trị và văn hóa.

3. Kiến nghị hướng nghiên cứu tiếp theo

Thứ nhất, nên tiếp cận với phương pháp định lượng để nghiên cứu đề tài theo một

hướng mới như phân tích tác động của các nhân tố ảnh hưởng với hiệu quả hoạt động của HTKSNB. Thứ hai, khi nghiên cứu về về hệ thống KSNB tại các TĐKTNN cần tổ chức khảo sát thêm một số TĐKTNN ngoài VNPT để cho tính đại diện của mẫu khảo sát được tốt hơn Thứ ba, nghiên cứu các điều kiện để xây dựng HTKSNB mẫu, tương tự như Điều lệ mẫu đối với hợp tác xã, để các TĐKTNN làm cơ sở xây dựng HTKSNB. Thứ tư, nghiên cứu về hệ thống KSNB tại các tập đoàn cần nghiên cứu thêm các yêu cầu của hội nhập quốc tế về chính trị, về văn hóa để xác định những bất cập, vướng mắc trong hệ thống KSNB được toàn diện hơn, từ đó có được giải pháp tốt hơn.

DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ CÓ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN

1. Nguyễn Thị Hoa (2022), “Hệ thống thông tin và truyền thông trong kiểm soát nội bộ của Tập đoàn Bru chính Viễn thông Việt Nam”, *Tạp chí Kinh tế Châu Á- Thái Bình Dương*, số 610.
2. Nguyễn Thị Hoa (2022), “Tác động của hội nhập quốc tế tới hoạt động của Hệ thống kiểm soát nội bộ tại Tập đoàn Bru chính Viễn thông Việt Nam”; *Tạp chí Kinh tế và Dự Báo*, số 15.
3. Nguyễn Thị Hoa (2022), “Đánh giá Hệ thống kiểm soát nội bộ của Tập đoàn Bru chính Viễn thông Việt Nam”, *Tạp chí Kinh tế Châu Á- Thái Bình Dương*, số 623
4. Nguyễn Thị Hoa (2023), “Đánh giá hệ thống kiểm soát rủi ro của các Tập đoàn Kinh tế nhà nước trong bối cảnh hội nhập quốc tế: nghiên cứu điển hình tại VNPT”, *Tạp chí Kinh tế Châu Á- Thái Bình Dương*, số cuối tháng, 2023