

**ĐẠI HỌC THÁI NGUYÊN
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ & QTKD**

BÁO CÁO TÓM TẮT
ĐỀ TÀI KHOA HỌC VÀ CÔNG NGHỆ CẤP ĐẠI HỌC

Tên đề tài:

**HOÀN THIỆN KIỂM SOÁT NỘI BỘ TRONG CÁC
DOANH NGHIỆP NGÀNH LÂM NGHIỆP
VÙNG TRUNG DU MIỀN NÚI PHÍA BẮC VIỆT NAM**

Mã số: DH 2017-TN08- 08

Chủ nhiệm đề tài: Ths. Nguyễn Thị Kim Anh

THÁI NGUYÊN, NĂM 2018

**DANH SÁCH NHỮNG THÀNH VIÊN THAM GIA
NGHIÊN CỨU ĐỀ TÀI**

TT	Họ và tên	Đơn vị công tác
1	PGS.TS. Trần Đình Tuấn	Trưởng Khoa Kế toán Trường Đại học Kinh tế & QTKD
2	PGS.TS. Đỗ Thị Thúy Phương	P. Trưởng Khoa Kế toán Trường Đại học Kinh tế & QTKD
3	TS. Đỗ Thị Hồng Hạnh	Giảng viên Khoa Kế toán Trường Đại học Kinh tế & QTKD
4	Ths. Nguyễn Phương Thảo	Trưởng Bộ môn Kiểm toán Khoa Kế toán Trường Đại học Kinh tế & QTKD
5	Ths. Dương Công Hiệp	Giảng viên Khoa Kế toán Trường Đại học Kinh tế & QTKD
6	Ths. Nguyễn Thu Hà	Giảng viên Khoa Kế toán Trường Đại học Kinh tế & QTKD
7	Ths. Vũ Thị Quỳnh Chi	Giảng viên Khoa Kế toán Trường Đại học Kinh tế & QTKD
8	Ths. Nguyễn Thị Hồng	Giảng viên Khoa Kế toán Trường Đại học Kinh tế & QTKD
9	Ths. Nguyễn Thị Thu Trang	Giảng viên Khoa Kế toán Trường Đại học Kinh tế & QTKD

DANH SÁCH ĐƠN VỊ PHỐI HỢP CHÍNH

STT	Tên đơn vị	Ghi chú
1.	Vụ Phát triển rừng - Bộ NN & PTNT	
2.	Tổng Công ty Lâm nghiệp Việt Nam	
3.	Các doanh nghiệp lâm nghiệp khu vực trung du miền núi Phía Bắc thuộc Tổng Công ty Lâm nghiệp Việt Nam	
4.	Viện Kế toán - Kiểm toán trường Đại học Kinh tế Quốc Dân	
5.	Công ty TNHH Kiểm toán Định giá và Tư vấn Tài chính Việt Nam	

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU	1
1. Tính cấp thiết của đề tài	1
2. Mục tiêu nghiên cứu	1
2.1. Mục tiêu tổng quát:	1
2.2. Mục tiêu cụ thể:	1
3. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu.....	1
3.1. Đối tượng nghiên cứu:.....	1
3.2. Phạm vi nghiên cứu.....	1
4. Phương pháp nghiên cứu	2
4.1. Phương pháp thu thập thông tin.....	2
4.2. Phương pháp xử lý số liệu	2
4.3. Phương pháp phân tích	2
5. Đóng góp mới của đề tài.....	2
6. Kết cấu của đề tài:	2
Chương 1: HỆ THỐNG HÓA LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN LIÊN QUAN ĐẾN KIỂM SOÁT NỘI BỘ TRONG DOANH NGHIỆP	3
1.1. Khái quát về kiểm soát và kiểm soát nội bộ trong quản lý	3
1.1.1. Kiểm soát trong quản lý:.....	3
1.1.2. Các loại kiểm soát	3
1.1.3. Kiểm soát nội bộ với quản trị rủi ro doanh nghiệp	3
1.2. Kiểm soát nội bộ trong doanh nghiệp	3
1.2.1. Bản chất của kiểm soát nội bộ	3
1.2.2. Vai trò của kiểm soát nội bộ trong doanh nghiệp	3
1.2.3. Các yếu tố cấu thành kiểm soát nội bộ	4
1.3. Kinh nghiệm về kiểm soát nội bộ tại một số doanh nghiệp trên thế giới và Việt Nam.....	4
1.3.1. Khái quát chung về kiểm soát nội bộ tại một số các doanh nghiệp trên thế giới.....	4
1.3.2. Một số bài học kinh nghiệm về kiểm soát nội bộ trong các doanh nghiệp Việt Nam.....	4
Chương 2: KHÁI QUÁT ĐẶC ĐIỂM VÀ LĨNH VỰC HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA CÁC DOANH NGHIỆP NGÀNH LÂM NGHIỆP VÙNG TRUNG DU MIỀN NÚI PHÍA BẮC VIỆT NAM	5
2.1. Các đặc điểm doanh nghiệp ngành lâm nghiệp	5
2.1.1. Sự hình thành và phát triển các doanh nghiệp ngành Lâm nghiệp.....	5
2.1.2. Đặc điểm hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp ngành Lâm nghiệp	5
2.2. Đặc điểm của các doanh nghiệp ngành Lâm nghiệp có ảnh hưởng đến kiểm soát nội bộ	5
2.2.1. Khái quát về đặc điểm hoạt động của Tổng Công ty Lâm Nghiệp Việt Nam.....	5

2.2.2. Khái quát về hoạt động các doanh nghiệp lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc thuộc Tổng Công ty Lâm Nghiệp Việt Nam	6
2.2.3. Đặc điểm của các doanh nghiệp lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc thuộc Tổng Công ty Lâm Nghiệp Việt Nam có ảnh hưởng đến kiểm soát nội bộ.....	6
Chương 3: THỰC TRẠNG VỀ HOẠT ĐỘNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ TẠI CÁC DOANH NGHIỆP NGÀNH LÂM NGHIỆP VÙNG TRUNG DU MIỀN NÚI PHÍA BẮC VIỆT NAM.	7
3.1. Thực trạng về môi trường kiểm soát	7
3.2. Thực trạng về quy trình đánh giá rủi ro:	7
3.3. Thực trạng về hoạt động kiểm soát	7
3.4. Thực trạng về hệ thống thông tin và truyền thông.....	7
3.5. Thực trạng về giám sát	7
3.6. Đánh giá về ưu, nhược điểm kiểm soát nội bộ tại các doanh nghiệp ngành Lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam	8
3.6.1. Ưu điểm của kiểm soát nội bộ tại các doanh nghiệp ngành Lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam.....	8
3.6.2. Một số hạn chế của kiểm soát nội bộ tại các doanh nghiệp ngành Lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam	9
3.6.3. Nguyên nhân của những hạn chế trong kiểm soát nội bộ các doanh nghiệp ngành Lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam.....	10
Chương 4: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN KIỂM SOÁT NỘI BỘ TẠI CÁC DOANH NGHIỆP NGÀNH LÂM NGHIỆP VÙNG TRUNG DU MIỀN NÚI PHÍA BẮC VIỆT NAM	11
4.1. Cơ hội, thách thức, mục tiêu phát triển Lâm nghiệp Việt Nam.....	11
4.2. Định hướng và mục tiêu phát triển của Tổng Công ty Lâm nghiệp Việt Nam	11
4.4. Giải pháp về môi trường kiểm soát	11
4.5. Giải pháp về quy trình đánh giá rủi ro.....	13
4.6. Giải pháp về hoạt động kiểm soát.....	13
4.7. Giải pháp về hệ thống thông tin và truyền thông.....	14
4.8. Giải pháp hoàn thiện về giám sát.....	14
4.9. Một số giải pháp khác tăng cường kiểm soát nội bộ từ nay đến năm 2025	14
4.10. Một số kiến nghị thực hiện giải pháp	14
4.10.1. Kiến nghị đối với Nhà nước	14
4.10.2. Kiến nghị đối với Tổng Công ty Lâm nghiệp Việt Nam	14
KẾT LUẬN	15

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

Ký hiệu	Giải thích thuật ngữ
BCTC	: Báo cáo tài chính
BGD	: Ban giám đốc
COSO	: Hiệp hội các tổ chức tài trợ (Committee of Sponsoring Organizations)
DN	: Doanh nghiệp
HĐQT	: Hội đồng quản trị
IFAC	: Liên đoàn Kế toán quốc tế (International-Federation-of Accountants)
KSNB	: Kiểm soát nội bộ
KTNB	: Kiểm toán nội bộ
KTV	: Kiểm toán viên
SXKD	: Sản xuất kinh doanh
TNHH	: Trách nhiệm hữu hạn
VINAFOR	: Tổng Công ty Lâm nghiệp Việt Nam

ĐẠI HỌC THÁI NGUYÊN
Trường Đại học Kinh tế & QTKD

THÔNG TIN KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

1. Thông tin chung

- Tên đề tài: Hoàn thiện kiểm soát nội bộ trong các doanh nghiệp ngành Lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam
- Mã số: ĐH 2017-TN08- 08
- Chủ nhiệm đề tài: Ths. Nguyễn Thị Kim Anh
- Tổ chức chủ trì: Trường Đại học Kinh tế & Quản trị Kinh doanh
- Thời gian thực hiện: Từ tháng 1 năm 2017 đến tháng 12 năm 2018

2. Mục tiêu

Nghiên cứu thực trạng về kiểm soát nội bộ trong các doanh nghiệp ngành Lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam. Phân tích, đánh giá ưu, nhược điểm của các yếu tố cấu thành kiểm soát nội bộ, trên cơ sở đó đề xuất các giải pháp hoàn thiện kiểm soát nội bộ trong các doanh nghiệp ngành Lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam

3. Tính mới và sáng tạo

Những đóng góp mới của đề tài được thể hiện cả hai mặt lý luận và thực tiễn: Về lý luận: Tác giả đã xác định được đặc điểm của doanh nghiệp lâm nghiệp có ảnh hưởng đến kiểm soát nội bộ, kết quả nghiên cứu sẽ đóng góp thêm vào lý thuyết liên quan đến kiểm soát nội bộ. Về thực tiễn: Các nhà quản lý có thể căn cứ vào kết quả về đặc điểm của doanh nghiệp lâm nghiệp ảnh hưởng tới kiểm soát nội bộ, các giải pháp hoàn thiện để tổ chức kiểm soát nội bộ phù hợp với đặc điểm của doanh nghiệp trong ngành.

4. Kết quả nghiên cứu

Kết quả đánh giá của đề tài đã chỉ ra ưu điểm, hạn chế, nguyên nhân tồn tại về thực trạng kiểm soát nội bộ ở các doanh nghiệp lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam thuộc Tổng Công ty Lâm nghiệp Việt Nam từ đó thấy được sự cần thiết phải hoàn thiện kiểm soát nội bộ, đề xuất các giải pháp và kiến nghị thực hiện giải pháp hoàn thiện kiểm soát nội bộ nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động ở các doanh nghiệp lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam.

5. Sản phẩm

5.1. Sản phẩm khoa học

1) Nguyễn Thị Kim Anh (2018), “Sự cần thiết xây dựng quy trình đánh giá rủi ro ở các doanh nghiệp thuộc Tổng Công ty Lâm nghiệp Việt Nam”, *Tạp chí Kinh tế Châu Á - Thái Bình Dương*, (511), tr. 22-24.

2) Nguyễn Thị Kim Anh (2018), “Bàn về kiểm soát nội bộ và hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp”, *Tạp chí Tài chính*, (676), tr. 89-92.

5.2. Sản phẩm đào tạo

1) Đậu Thu Hiền (2018), *Giải pháp hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ tại Công ty Lâm nghiệp Thái Nguyên*, Đề tài khóa luận tốt nghiệp sinh viên hệ chính quy lớp K11-KTTHA, Trường Đại học Kinh tế & QTKD, Đạt 9,0 điểm

2) Phạm Thu Nga (2018), *Tăng cường chức năng kiểm soát nội bộ tại Công ty TNHH MTV Lâm Nghiệp Lộc Bình - Lạng Sơn*, Đề tài khóa luận tốt nghiệp sinh viên hệ chính quy lớp K11-KTTHC, Trường Đại học Kinh tế & QTKD, Đạt 9,0 điểm

5.3. Sản phẩm ứng dụng:

Báo cáo tổng kết và báo cáo tóm tắt kết quả nghiên cứu của đề tài: *Hoàn thiện kiểm soát nội bộ trong các doanh nghiệp ngành Lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam*

6. Phương thức chuyển giao, địa chỉ ứng dụng, tác động và lợi ích mang lại của kết quả nghiên cứu

6.1. Phương thức chuyển giao

Các sản phẩm liên quan đến lĩnh vực nghiên cứu của đề tài (sản phẩm về bài báo đăng trên tạp chí có uy tín, sản phẩm nghiên cứu đề tài khóa luận của sinh viên đã được nghiệm thu, công bố) và báo cáo tổng kết của đề tài đã được cập nhập trên trang qlkh.tnu.edu.vn của Đại học Thái Nguyên. Đây là kênh thông tin giúp cho người đọc dễ dàng tiếp cận.

6.2. Địa chỉ ứng dụng

- Tổng Công ty Lâm nghiệp Việt Nam, các doanh nghiệp ngành Lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam trực thuộc Tổng Công ty Lâm nghiệp Việt Nam;

- Các trường đại học và trung tâm nghiên cứu kinh tế;

- Các học viên, sinh viên các chuyên ngành Kế toán, Tài chính, Quản trị

6.3. Tác động và lợi ích mang lại của kết quả nghiên cứu

Các sản phẩm về khoa học, sản phẩm đào tạo, kết quả nghiên cứu của đề tài là tài liệu tham khảo thiết thực minh họa cho phần nội dung của các môn học hiện đang giảng dạy: Kiểm toán căn bản, Kiểm toán báo cáo tài chính, Kiểm toán nội bộ

Quá trình nghiên cứu đề tài giúp đào tạo được 02 sinh viên đại học hệ chính quy ngành kế toán thực hiện khóa luận tốt nghiệp, giúp cho các thành viên tham gia đề tài nâng cao trình độ chuyên môn phục vụ cho công tác giảng dạy và nghiên cứu. Kết quả nghiên cứu của đề tài là công trình nghiên cứu có giá trị tham khảo đối với các công trình nghiên cứu khoa học khác có liên quan đến kiểm soát nội bộ.

Kết quả nghiên cứu của đề tài đã được ứng dụng tại 2 đơn vị là Công ty Lâm Nghiệp Thái Nguyên, Công ty TNHH MTV Lâm Nghiệp Lộc Bình để áp dụng kết quả nghiên cứu. Kết quả nghiên cứu của đề tài giúp cho các nhà quản lý trong doanh nghiệp có căn cứ và cơ sở khoa học trong việc thiết kế, vận hành cũng như hoàn thiện kiểm soát nội bộ trong đơn vị nhằm đạt được các mục tiêu hoạt động, giảm thiểu rủi ro và nâng cao năng lực cạnh tranh.

Ngày tháng năm

Tổ chức chủ trì

(ký, họ và tên, đóng dấu)

Chủ nhiệm đề tài

Ths. Nguyễn Thị Kim Anh

Thai Nguyen University of Economics and Business Administration - TNU**INFORMATION ON RESEARCH RESULTS****1. General information**

- Project title: Complement internal control in forestry enterprises in the midland of northern Vietnam
- Code number: ĐH 2017-TN08- 08
- Coordinator: MSb. Nguyen Thi Kim Anh
- Implementing institution: Thai Nguyen university of Economics and Business Administration - TNU
- Duration: 1/2017 - 12/2018

2. Objectives

The general objective of the research is to study on the status of internal controls in forestry enterprises which are in the midland region of northern Vietnam, analyze and assess of the strengths and weaknesses of internal control in order to propose solutions to complement internal control in forestry enterprises in the midland and mountainous region of northern Vietnam

3. Creativeness and innovativeness

The new contribution of the project is reflected in both theoretical and practical aspects. Theoretically, the authors have identified the characteristics of forestry enterprises that affect internal controls. This research is contributing to the theory of internal controls. In practice, managers can base on the results of forestry enterprises' characteristics that influence internal controls to organize internal controls in accordance with the characteristics of the enterprise sector.

4. Research results

The results of the project have pointed out the advantages, limitations and their reasons of the internal control status quo in forestry enterprises in the midlands of northern Vietnam under the Vietnam Forestry Corporation. It found the essential of complementing internal control, proposing solutions and recommendations to complement internal control in order to improve operational efficiency in enterprises in the northern midland and mountainous areas of Vietnam.

5. Research products

5.1. Scientific products

1) Nguyen Thi Kim Anh (2018), “The need to develop risk evaluation process in enterprises of Vietnam Forestry Corporation”, *Asia - Pacific Economic Journal*, (511), pp. 22-24.

2) Nguyen Thi Kim Anh (2018), “Discussing on internal control and business performance of enterprises”, *Journal of Finance*, (676), pp. 89-92.

5.2. Educational products

1) Dau Thu Hien (2018), *The solution to improve the internal control system at Thai Nguyen Forestry Company*, the topic of graduation thesis of K11-KTTHA regular students, University of Economics and Business Administration, reach 9.0 points

2) Pham Thu Nga (2018), *Strengthening the internal control function at Loc Binh - Lang Son Forestry Limited Liability Company*, the topic of graduation thesis of K11- KTTHC regular students, University of Economics and Business Administration, reach 9.0 points

5.3. Application products

Final report and summary report of research results of the project: *Finalization of internal control in forestry enterprises in the midland region of Northern Vietnam*

6. Transfer alternatives, application institutions, impacts and benefits of research results:

6.1. Transfer alternatives

Products related to the field of research (products of article published in reputable journals, products of students’ graduation thesis which have been accepted and published) and the final report of the topic has been updated on the qlkh.tnu.edu.vn website of Thai Nguyen University. This is an information channel helps readers to access conveniently.

6.2. Application institutions

- Vietnam Forestry Corporation, forestry enterprises in the midland region of Northern Vietnam under the Vietnam Forestry Corporation;

- Universities and economic research centers;

- Students in Accounting, Finance, Management

6.3. Impacts and benefits of research results

The scientific products, training products, research results of this project are practical reference materials which illustrate the contents of the subjects currently taught: Basic audit, Financial statement audit, Internal audit

The study of this project helped to train two full-time university students in the accounting discipline to complete their graduation thesis, helping the participants to improve their professional qualifications for teaching and researching. The research results of the project are valuable references for others scientific research works related to internal control.

The research results of the project were transferred to 2 companies namely Thai Nguyen Forestry Company and Loc Binh Forestry Company Limited for applying research results. Research results of the project help enterprises' managers gain the groundwork and scientific basis in designing, operating as well as improving their organization's internal control to achieve their objectives, minimize risks and improve competitiveness.

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Kiểm soát nội bộ (KSNB) là hoạt động tự kiểm soát, là phương sách hữu hiệu trong quản lý của từng đơn vị, giúp nhà quản lý nhận diện và kiểm soát rủi ro, bảo vệ tài sản, bảo đảm độ tin cậy của thông tin, bảo đảm tuân thủ nội quy của đơn vị cũng như quy định của pháp luật, sử dụng tối ưu các nguồn lực và đạt được mục tiêu đặt ra. Tuy nhiên thực tế hiện nay nhiều đơn vị còn chưa hiểu rõ bản chất của KSNB, phương pháp, nguyên tắc xây dựng cũng như đánh giá tính hiệu quả KSNB, còn nhầm lẫn giữa chức năng của KSNB với kiểm toán nội bộ (KTNB). Việc triển khai thực hiện sắp xếp, đổi mới các công ty nông, lâm nghiệp hiện nay còn chậm tiến độ do yếu kém về tài chính, công nợ, hàng hóa tồn kho, hồ sơ không đầy đủ do các doanh nghiệp (DN) lâm nghiệp chưa chú trọng giải quyết các vấn đề về quản lý cũng như kiểm soát, còn bộc lộ nhiều yếu kém trong công tác quản lý điều hành, trong sử dụng vốn và tài sản nên làm giảm hiệu quả hoạt động. Một trong những nguyên nhân chủ yếu là do việc thiết kế và vận hành KSNB trong các DN lâm nghiệp chưa thực sự hiệu quả; các DN chưa phân tích, đánh giá được tác động của KSNB đến hiệu quả hoạt động trong DN. Hầu hết các nhà quản lý, các cán bộ làm công tác nghiệp vụ trong các DN Lâm nghiệp khi thực hiện nhiệm vụ chủ yếu là dựa vào các quy định về pháp luật, kinh nghiệm cá nhân, chưa thực sự có sự nhìn nhận tổng quát và khoa học về KSNB. Các DN ngành Lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc là đơn vị kinh doanh các hoạt động gắn liền với sản xuất hàng hóa và dịch vụ từ rừng, hoạt động sản xuất kinh doanh (SXKD) không chỉ theo mục tiêu lợi nhuận mà còn thực hiện nhiệm vụ xã hội. Các DN Lâm nghiệp hiện nay chưa có một hệ thống chính sách và thủ tục về KSNB thực sự có hiệu lực để hỗ trợ cho quản lý một cách hữu hiệu, dẫn đến còn tồn tại nhiều rủi ro. Việc thiết lập, duy trì, phát triển và hoàn thiện KSNB phù hợp, hoạt động có hiệu quả tại các DN ngành Lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam trong bối cảnh nền kinh tế hội nhập là vấn đề cấp bách hiện nay. Xuất phát từ những lý do trên việc chọn đề tài **“Hoàn thiện kiểm soát nội bộ trong các doanh nghiệp ngành Lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam”** mang tính cấp thiết cả về thực tiễn và lý luận.

2. Mục tiêu nghiên cứu

2.1. Mục tiêu tổng quát:

Làm rõ và hệ thống hóa cơ sở lý luận về KSNB trong DN. Nghiên cứu thực trạng về KSNB trong các DN ngành Lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam. Phân tích, đánh giá thực trạng KSNB, trên cơ sở đó đề xuất các giải pháp hoàn thiện KSNB trong các DN ngành Lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam

2.2. Mục tiêu cụ thể:

- (1) Nghiên cứu lý luận và thực tiễn về KSNB trong DN;
- (2) Đánh giá thực trạng về KSNB trong các DN ngành Lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam
- (3) Phân tích ưu, nhược điểm của các yếu tố cấu thành KSNB trong các DN ngành Lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam
- (4) Đề xuất giải pháp hoàn thiện KSNB nhằm giúp các DN ngành Lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam nâng cao hiệu quả hoạt động

3. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu:

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là KSNB tại các DN ngành Lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam

3.2. Phạm vi nghiên cứu

Đề tài nghiên cứu trong phạm vi các DN ngành Lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam thuộc Tổng Công ty Lâm nghiệp Việt Nam (VINAFOR). Số liệu phân tích, đánh giá thực trạng trong thời gian 3 năm từ năm 2015 đến 2017. Dữ liệu khảo sát tại thời điểm tháng 10 năm

2017. Nội dung đề tài tập trung vào một số vấn đề lý luận cơ bản và thực tiễn về KSNB trong DN nói chung và DN ngành Lâm nghiệp nói riêng. Nghiên cứu, phân tích thực trạng về KSNB trong các DN ngành Lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc thuộc VINAFOR. Đề xuất các giải pháp hoàn thiện KSNB phù hợp với các DN ngành Lâm nghiệp

4. Phương pháp nghiên cứu

4.1. Phương pháp thu thập thông tin

Thu thập thông tin thứ cấp: Dựa vào dữ liệu của DN thông qua báo cáo tổng kết, báo cáo thường niên, kết quả kiểm toán năm 2012-2017. Tổng hợp kết quả nghiên cứu từ các nghiên cứu trước, tham khảo các thông tin trên các phương tiện truyền thông khác...

Thu thập thông tin sơ cấp: Gửi phiếu khảo sát tới cán bộ quản lý các cấp trong DN, cán bộ quản lý phụ trách công tác kế toán, tài chính, KSNB. Phương pháp sử dụng để thu được dữ liệu sơ cấp là điều tra sử dụng bảng hỏi bằng hình thức trực tiếp (phỏng vấn) và hình thức gián tiếp (gửi thư, gửi email). Hình thức phỏng vấn trực tiếp được tác giả ưu tiên vì kết quả thu được cao hơn, đồng thời người phỏng vấn có thể quan sát người được phỏng vấn để kiểm tra tính logic và độ tin cậy các câu trả lời. Mẫu nghiên cứu được thu thập dưới hình thức điều tra trực tiếp thông qua phiếu khảo sát, đối tượng khảo sát là các cán bộ quản lý đang làm việc ở nhiều vị trí khác nhau trong 9 DN thuộc VINAFOR. Kết quả khảo sát thu về 106 phiếu khảo sát từ 115 phiếu khảo sát phát ra.

4.2. Phương pháp xử lý số liệu

Các công cụ và kỹ thuật tính toán được xử lý trên chương trình Excel. Công cụ phần mềm này được kết hợp với phương pháp phân tích chính được vận dụng là thống kê mô tả để phản ánh thực trạng về KSNB

4.3. Phương pháp phân tích

Phương pháp thống kê mô tả: Phương pháp này được sử dụng để phân tích thực trạng về KSNB trong các DN ngành Lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam

5. Đóng góp mới của đề tài

Những đóng góp mới của đề tài được thể hiện cả hai mặt lý luận và thực tiễn: **Về lý luận:** Tác giả đã xác định được đặc điểm của DN lâm nghiệp có ảnh hưởng đến KSNB, kết quả nghiên cứu sẽ đóng góp thêm vào lý thuyết liên quan đến KSNB. **Về thực tiễn:** Các nhà quản lý có thể căn cứ vào kết quả về đặc điểm của DN lâm nghiệp ảnh hưởng tới KSNB, các giải pháp hoàn thiện KSNB để tổ chức KSNB phù hợp với đặc điểm của DN trong ngành. Kết quả đánh giá của đề tài đã chỉ ra ưu điểm, hạn chế, nguyên nhân tồn tại về thực trạng KSNB ở các DN lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam thuộc VINAFOR, từ đó thấy được sự cần thiết phải hoàn thiện KSNB, đề xuất các giải pháp và kiến nghị thực hiện giải pháp hoàn thiện KSNB nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động ở các DN lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam.

6. Kết cấu của đề tài:

Đề tài gồm 4 chương:

Chương 1: Hệ thống hóa lý luận và thực tiễn liên quan đến kiểm soát nội bộ trong doanh nghiệp

Chương 2: Khái quát đặc điểm và lĩnh vực hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp ngành Lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam

Chương 3: Thực trạng về sự thiết kế và vận hành kiểm soát nội bộ tại các doanh nghiệp ngành Lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam

Chương 4: Giải pháp hoàn thiện kiểm soát nội bộ tại các doanh nghiệp ngành Lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam

Chương 1

HỆ THỐNG HÓA LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN LIÊN QUAN ĐẾN KIỂM SOÁT NỘI BỘ TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Khái quát về kiểm soát và kiểm soát nội bộ trong quản lý

1.1.1. Kiểm soát trong quản lý:

Trên cơ sở phân tích các quan điểm khác nhau về kiểm soát và nhận diện vai trò của kiểm soát trong quản lý cho thấy: Kiểm soát là một trong những chức năng quan trọng của quá trình quản lý cần phải được thực hiện thường xuyên, liên tục với mọi hoạt động. Kiểm soát là quá trình đo lường, đánh giá, so sánh, phát hiện sai lệch để ngăn ngừa hoặc điều chỉnh đối với các đối tượng cần phải kiểm soát trong đơn vị, đồng thời dự báo những rủi ro có thể xảy ra, đảm bảo hiệu quả hoàn thành những mục tiêu đã đề ra.

1.1.2. Các loại kiểm soát

Có nhiều loại kiểm soát dựa trên các tiêu thức phân loại khác nhau: Phân loại dựa trên mối quan hệ giữa chủ thể kiểm soát với khách thể kiểm: Kiểm soát từ bên ngoài (ngoại kiểm); Kiểm soát nội bộ (kiểm soát từ bên trong). Phân loại theo mức độ ảnh hưởng của chủ thể kiểm soát: Kiểm soát trực tiếp; Kiểm soát tổng thể. Phân loại theo thời điểm kiểm soát: Kiểm soát trước; Kiểm soát trong quá trình thực hiện (kiểm soát đồng thời); Kiểm soát sau quá trình thực hiện (kiểm soát phản hồi). Phân loại theo nội dung kiểm soát: Kiểm soát tổ chức; Kiểm soát kế toán. Phân loại theo đối tượng kiểm soát: Kiểm soát đầu ra; Kiểm soát hành vi; Kiểm soát hành chính. Phân loại theo mục tiêu kiểm soát: Kiểm soát ngăn ngừa; Kiểm soát phát hiện; Kiểm soát sửa chữa; Kiểm soát bù trừ. Phân loại theo chu kỳ tiến hành kiểm soát: Kiểm soát thường xuyên; Kiểm soát định kỳ. Trong quá trình hoạt động các nhà quản lý có thể lựa chọn các loại kiểm soát từ rất nhiều cách phân loại trên để áp dụng cho DN sao cho phù hợp với mục tiêu hoạt động và với tình huống cụ thể.

1.1.3. Kiểm soát nội bộ với quản trị rủi ro doanh nghiệp

KSNB được xây dựng và áp dụng nhằm ngăn ngừa và giảm thiểu các loại rủi ro có thể xảy ra gây nên những ảnh hưởng bất lợi tới các mục tiêu kiểm soát. Bất kỳ hệ thống xử lý rủi ro nào cũng cần phải xây dựng KSNB hiệu quả. KSNB được xây dựng trên cơ sở nhận diện và phân tích rủi ro phát sinh trong hoạt động của DN. Mỗi DN có thể có các loại rủi ro khác nhau, để ngăn ngừa và giảm thiểu đối với mỗi loại rủi ro nhà quản lý tại mỗi DN sẽ phải thiết lập những chính sách và thủ tục kiểm soát phù hợp. Quản trị rủi ro trong DN tốt sẽ giúp nhận diện đầy đủ các loại rủi ro có thể xảy ra ảnh hưởng bất lợi đến mục tiêu kiểm soát, các nhân tố phát sinh rủi ro, các yếu tố có thể sai sót và gian lận, các loại tổn thất, cũng như tần suất và mức độ nghiêm trọng mà rủi ro gây ra cho DN.

1.2. Kiểm soát nội bộ trong doanh nghiệp

1.2.1. Bản chất của kiểm soát nội bộ

Trên cơ sở tổng hợp các quan điểm khác nhau về KSNB đã cho thấy KSNB là một quá trình được thiết lập, duy trì ở một tổ chức gắn với tất cả các mặt hoạt động nhằm mục đích kiểm soát các rủi ro, để đảm bảo hợp lý các mục tiêu: Hiệu quả hoạt động, hiệu lực quản lý, sự tin cậy của báo cáo tài chính, sự tuân thủ pháp luật và các quy định có liên quan. KSNB còn là một quá trình mà từ các nhà quản lý đến nhân viên đều có thể chi phối, tác động để đảm bảo tính hữu hiệu của KSNB.

1.2.2. Vai trò của kiểm soát nội bộ trong doanh nghiệp

Một là, giúp bảo vệ tài sản công ty; *Hai là*, đảm bảo thông tin có độ tin cậy cao; *Ba là*, phương tiện để tối ưu hóa các nguồn lực, hỗ trợ đắc lực cho các nhà quản lý trong việc hoàn thành dự án, tạo uy tín cho cơ quan, tổ chức. Thông qua việc xem xét đánh giá KSNB, các nhà đầu tư có thể đánh giá phần nào mức độ an toàn đối với khoản đầu tư của mình. Các KTV bên ngoài cũng dựa vào KSNB để giảm bớt thời gian làm việc, chi phí kiểm toán.

1.2.3. Các yếu tố cấu thành kiểm soát nội bộ

Theo Liên đoàn Kế toán quốc tế (International Federation of Accountants - IFAC), KSNB gồm 3 yếu tố cấu thành: Môi trường kiểm soát; Hệ thống thông tin; Thủ tục kiểm soát. Các bộ phận cấu thành KSNB theo quan điểm của Hiệp hội các tổ chức tài trợ (Committee of Sponsoring Organizations - COSO) năm 2013 có sự đồng nhất với chuẩn mực kiểm toán Việt Nam số 315 gồm: *Môi trường kiểm soát*: Môi trường kiểm soát gồm các yếu tố: Yêu cầu thực thi tính chính trực và các giá trị đạo đức; Sự độc lập của bộ phận kiểm tra; Sự tham gia của Ban quản trị; Triết lý và phong cách điều hành của Ban Giám đốc (BGĐ); Cơ cấu tổ chức; Phân công quyền hạn và trách nhiệm; Các chính sách nhân sự; *Đánh giá rủi ro*: Đánh giá rủi ro là một quy trình tác động lẫn nhau nhằm nhận diện và phân tích các rủi ro để đạt được các mục tiêu của tổ chức, hình thành nền tảng cho việc quyết định các rủi ro nên được quản lý như thế nào; *Hoạt động kiểm soát*: Các hoạt động kiểm soát là các hành động được thiết lập bởi các chính sách và thủ tục để đảm bảo những chỉ dẫn của nhà quản lý trong việc giảm thiểu rủi ro để đạt được các mục tiêu. Hoạt động kiểm soát được xây dựng theo nguyên tắc phân công, phân nhiệm, nguyên tắc bất kiêm nhiệm, nguyên tắc ủy quyền và phê chuẩn; *Hệ thống thông tin và truyền thông*: Thông tin và truyền thông giúp cho mọi nhân viên đều nhận được những thông tin cần thiết, hiểu rõ thông điệp từ nhà quản lý cấp cao. Một hệ thống KSNB đòi hỏi phải có các kênh thông tin hiệu quả, đảm bảo truyền tải đúng đối tượng; *Hệ thống giám sát và thẩm định*: Giám sát kiểm soát là quy trình đánh giá hiệu quả hoạt động của KSNB trong từng giai đoạn. Quy trình này bao gồm việc đánh giá tính hiệu quả của các kiểm soát một cách kịp thời và tiến hành các biện pháp khắc phục cần thiết. Trong quá trình nghiên cứu đề tài tác giả đã tiếp cận cơ sở lý thuyết KSNB theo quan điểm của COSO. KSNB gồm 5 yếu tố cấu thành: Môi trường kiểm soát; Đánh giá rủi ro; Hoạt động kiểm soát; Thông tin và truyền thông; Hoạt động giám sát.

1.3. Kinh nghiệm về kiểm soát nội bộ tại một số doanh nghiệp trên thế giới và Việt Nam

1.3.1. Khái quát chung về kiểm soát nội bộ tại một số các doanh nghiệp trên thế giới

Qua nghiên cứu kinh nghiệm về xây dựng, vận hành KSNB trong các DN tại các nước Mỹ, Nhật Bản, Trung Quốc, trên cơ sở đó rút ra một số bài học kinh nghiệm cho các DN ở Việt Nam

1.3.2. Một số bài học kinh nghiệm về kiểm soát nội bộ trong các doanh nghiệp Việt Nam

Thứ nhất, các nhà quản lý cấp cao cần xác định một triết lý kinh doanh phù hợp, tạo ra bản sắc văn hóa của DN, gắn kết các cá nhân trong DN làm việc với tinh thần trách nhiệm chung cho sự thành công của DN như các DN ở Nhật. Cần ban hành văn bản pháp lý quy định trách nhiệm của các nhà quản lý cấp cao tại DN trong việc xây dựng và duy trì KSNB và phải công bố kết quả đánh giá tính hữu hiệu của KSNB như đối với các DN ở Mỹ; *Thứ hai*, bố trí cơ cấu hội đồng quản trị (HĐQT) hợp lý với những thành viên độc lập bên ngoài không tham gia điều hành để tạo lập một cơ chế kiểm soát khách quan và công bằng, thành lập đầy đủ các ban tư vấn, giúp việc cho HĐQT trong đó có ban kiểm toán và ban quản lý rủi ro; *Thứ ba*, tham khảo chính sách nhân sự như các DN ở Mỹ là tuyển dụng những nhân viên có bằng cấp và chuyên môn làm việc được ngay cho vị trí yêu cầu, giảm thiểu chi phí đào tạo hoặc vận dụng chính sách nhân sự của các DN Nhật Bản là quan tâm tới công tác đào tạo trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho nhân viên, thực hiện đào tạo chéo trong nội bộ DN, luân chuyển nhân viên qua nhiều vị trí công tác để họ hiểu được quy trình chung và trách nhiệm về kết quả cuối cùng; *Thứ tư*, phát huy vai trò, trách nhiệm của ban kiểm soát trong KSNB thông qua việc lựa chọn, bổ nhiệm những thành viên ban kiểm soát có trình độ chuyên môn về tài chính, kế toán, am hiểu ngành nghề kinh doanh của DN và đảm bảo tính độc lập với bộ máy quản lý điều hành; *Thứ năm*, nhận diện, phân tích, đánh giá rủi ro có ảnh hưởng trực tiếp đến việc đạt được các mục tiêu của DN, quản trị rủi ro không chỉ nhằm mục đích bảo vệ tài sản mà còn giúp cho các DN tiết kiệm chi phí, nâng cao hiệu quả hoạt động và năng lực cạnh tranh để phát triển bền vững hơn; *Thứ sáu*, cần có các chính sách và thủ tục kiểm soát toàn diện các lĩnh vực hoạt động trong DN, chú trọng kiểm soát vốn, kiểm soát chi phí và kiểm soát vay nợ, công nghệ thông tin, thị trường, kế hoạch kinh doanh...

Chương 2

KHÁI QUÁT ĐẶC ĐIỂM VÀ LĨNH VỰC HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA CÁC DOANH NGHIỆP NGÀNH LÂM NGHIỆP VÙNG TRUNG DU MIỀN NÚI PHÍA BẮC VIỆT NAM

2.1. Các đặc điểm doanh nghiệp ngành lâm nghiệp

2.1.1. Sự hình thành và phát triển các doanh nghiệp ngành Lâm nghiệp

Kinh doanh lâm nghiệp là một lĩnh vực kinh doanh chuyên ngành, là hoạt động đầu tư để sản xuất ra những khu rừng có sản lượng cao hơn, chất lượng tốt hơn, đáp ứng được các nhu cầu của xã hội trong mọi thời điểm. Ở Việt Nam hệ thống cơ sở SXKD trong lâm nghiệp hiện nay được tổ chức theo các mô hình: Mô hình Tổng công ty - Công ty, xí nghiệp thành viên; Mô hình DN lâm nghiệp độc lập; Mô hình SXKD quy mô trang trại và hộ gia đình. DN lâm nghiệp là loại hình DN hoạt động SXKD chủ yếu trong lĩnh vực lâm nghiệp với các hoạt động xây dựng rừng, khai thác vận chuyển và chế biến các loại lâm sản, thực hiện các dịch vụ trong lĩnh vực lâm nghiệp, đáp ứng nhu cầu về lâm sản đối với toàn bộ nền kinh tế. Với đặc trưng cơ bản nhất là lấy rừng và tài nguyên rừng làm tư liệu sản xuất chủ yếu. Có thể phân loại DN lâm nghiệp theo nhiều tiêu thức khác nhau nhưng hiện nay các DN lâm nghiệp tổng hợp phổ biến hơn và có nhiều ưu thế trong tổ chức SXKD, DN lâm nghiệp tổng hợp gồm các DN lâm nghiệp thực hiện đồng thời nhiều hoạt động SXKD trong và ngoài lĩnh vực lâm nghiệp, thông thường các DN này thực hiện các hoạt động khép kín từ khâu xây dựng rừng đến khai thác, vận chuyển, chế biến lâm sản, tham gia lưu thông phân phối các hàng lâm sản và một số hoạt động kinh doanh khác

2.1.2. Đặc điểm hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp ngành Lâm nghiệp

Đặc điểm về chu kỳ sản xuất trong DN lâm nghiệp: Chu kỳ sản xuất rất dài, ảnh hưởng rất lớn đến toàn bộ công tác tổ chức SXKD và tổ chức quản trị của DN lâm nghiệp; *Tính đa dạng, phức tạp trong hoạt động của các DN lâm nghiệp:* Hoạt động SXKD đa dạng, phức tạp, mang tính khép kín từ khâu tạo rừng cho tới khâu khai thác, vận chuyển, chế biến và phân phối lâm sản đến người tiêu dùng; *Đặc điểm về địa bàn hoạt động của DN lâm nghiệp:* Thường được phân bố ở các vùng núi xã xôi hẻo lánh, địa hình phức tạp, cơ sở hạ tầng kém phát triển; *Tính mùa vụ của sản xuất trong các DN lâm nghiệp:* Hoạt động mang tính mùa vụ ở các mức độ khác nhau, sản xuất lâm nghiệp thường diễn ra ở điều kiện ngoài trời chịu ảnh hưởng rất mạnh của yếu tố thời tiết; *Sản xuất lâm nghiệp mang tính xã hội sâu sắc:* Địa bàn hoạt động ở các vùng trung du, miền núi cũng đồng thời là nơi sinh sống của cư dân các địa phương. Mọi hoạt động sản xuất của DN lâm nghiệp đều có ảnh hưởng đến đời sống của nhân dân địa phương và chịu ảnh hưởng rất lớn của cộng đồng các dân tộc sinh sống trên cùng địa bàn.

2.2. Đặc điểm của các doanh nghiệp ngành Lâm nghiệp có ảnh hưởng đến kiểm soát nội bộ

2.2.1. Khái quát về đặc điểm hoạt động của Tổng Công ty Lâm Nghiệp Việt Nam

2.2.1.1. Đặc điểm về kiểm soát nội bộ của Tổng Công ty Lâm nghiệp Việt Nam

Tổng Công ty Lâm nghiệp Việt Nam thành lập Ban kiểm soát và phòng Pháp chế và KSNB nhằm đảm bảo tính pháp lý các hoạt động của tổng công ty và tăng cường kiểm tra, kiểm soát các chi nhánh, các công ty TNHH một thành viên và các đơn vị có vốn góp của tổng công ty. Ban kiểm soát gồm 3 thành viên, họp ít nhất 2 lần trong năm. Tổng công ty có những chính sách rõ ràng về tuyển dụng, đào tạo, bố trí đề bạt khen thưởng kỷ luật nhân viên, bố trí các nhân viên phù hợp với năng lực chuyên môn, tuyển chọn cán bộ có đủ trình độ đáp ứng được yêu cầu của đơn vị, khen thưởng kịp thời đối với những cá nhân, tập thể có thành tích hoặc đóng góp tích cực. Kênh để truyền thông tin đến các bộ phận, cá nhân liên quan bằng cách gửi thư điện tử, gửi văn bản, trao đổi trực tiếp, hoặc qua điện thoại. Tổ chức công tác kế toán phù hợp với đặc điểm kinh doanh trong đơn vị. Hệ thống tài khoản được xây dựng thống nhất tại công ty mẹ và các công ty thành viên. Về công tác kế hoạch luôn theo sát định hướng, chiến lược phát triển của đơn vị. Quy trình lập kế hoạch được xây dựng chính thức, trong đó quy định rõ ràng các bước công việc và sự phân công công việc cho các bộ phận có trách nhiệm trong đơn vị thực hiện. Thủ tục kiểm soát được xây dựng

có hệ thống, chú trọng đến kiểm tra, kiểm soát theo quá trình thực hiện các hoạt động cơ bản. Việc ban hành các thủ tục bằng văn bản, bao gồm cả quy định hướng dẫn thực hiện. Tổng công ty đã quan tâm tới KSNB và thực hiện KSNB thông qua việc đưa ra các nội dung kiểm tra, kiểm soát trong từng hoạt động đó là việc ban hành chính sách kiểm soát và các quy chế nội bộ để hướng dẫn người thực hiện và thực hiện kiểm soát cụ thể trên cơ sở tuân thủ các quy chế và nguyên tắc cơ bản của kiểm soát

2.2.1.2. Đặc điểm hoạt động kinh doanh của Tổng Công ty Lâm nghiệp Việt Nam

Sau khi thực hiện công tác cổ phần hóa từ năm 2016, công tác tái cơ cấu, sắp xếp DN tại VINAFOR đã được đặc biệt quan tâm nên kết quả SXKD luôn đạt được tăng trưởng ổn định, vốn và tài sản của Nhà nước được bảo toàn và phát triển tốt, mức độ tăng trưởng bình quân đạt từ 8-10%/năm. Theo báo cáo thường niên của Vinafor năm 2017 cho thấy doanh thu hợp nhất là 3.043 tỷ đồng, đạt 142 % kế hoạch, lợi nhuận sau thuế hợp nhất đạt 1.091 tỷ đồng, đạt 152% kế hoạch, tạo điều kiện giải quyết công ăn việc làm cho khoảng 11.000 lao động trên phạm vi cả nước.

2.2.2. Khái quát về hoạt động các doanh nghiệp lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc thuộc Tổng Công ty Lâm Nghiệp Việt Nam

Các DN lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc thuộc Tổng Công ty Lâm Nghiệp Việt Nam gồm 9 DN tại các tỉnh: Thái Nguyên, Hòa Bình, Lạng Sơn, Bắc Giang, Phú Thọ. Trong đó có 2 công ty là chi nhánh của Vinafor, 4 công ty THHH MTV, 02 công ty cổ phần chi phối và 01 công ty cổ phần không chi phối với lĩnh vực SXKD chính trong lĩnh vực trồng, bảo vệ rừng, khai thác và chế biến lâm sản. Mô hình quản trị tại các công ty cổ phần gồm Đại hội đồng cổ đông; Hội đồng quản trị ; Ban kiểm soát. Tổ chức bộ máy quản lý: Ban Giám đốc; Phòng chức năng gồm: Phòng Tổ chức hành chính, Phòng kế hoạch kinh doanh, Phòng Kế toán thống kê. Ban kiểm soát gồm thành viên 03 người có Trưởng Ban kiểm soát và 2 thành viên duy trì thực hiện kiểm soát thường kỳ 2 lần trong năm để đưa ra các kiến nghị cho HĐQT các biện pháp thúc đẩy SXKD và ngăn chặn các sai phạm theo quy định của pháp luật. Điều lệ hoạt động tại các DN đã quy định rõ trách nhiệm quyền hạn, tiêu chuẩn... của Ban kiểm soát.

2.2.3. Đặc điểm của các doanh nghiệp lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc thuộc Tổng Công ty Lâm Nghiệp Việt Nam có ảnh hưởng đến kiểm soát nội bộ

Thứ nhất: Ngành nghề kinh doanh: Hoạt động SXKD ở các DN lâm nghiệp có đặc thù khác biệt với hoạt động ở các đơn vị khác đó là luôn chịu tác động lớn của điều kiện khí hậu, nguồn tài nguyên, địa bàn hoạt động nên quy trình thực hiện từ việc trồng rừng, khai thác, chế biến cần phải đảm bảo tuân thủ các quy định nhất là vấn đề về bảo vệ môi trường. Việc thực hiện quản trị rủi ro môi trường và các quy định pháp lý có liên quan đều ảnh hưởng đến thiết kế KSNB. Các DN kinh doanh trong nhiều lĩnh vực nên quy trình SXKD khá đa dạng, hoạt động kinh doanh đảm bảo đồng thời mục tiêu lợi nhuận và nhiệm vụ xã hội nên KSNB cần thiết kế phù hợp với từng loại hình SXKD để ngăn chặn và giảm thiểu các loại rủi ro. Điểm khác biệt ở DN lâm nghiệp là chu kỳ SXKD dài đối với hoạt động trồng rừng, quản lý và khai thác gỗ thông thường từ 7-10 năm với các loại cây mọc nhanh, từ 30 đến 40 năm với những loại cây mọc chậm như Thông, Tách... nên công tác quản lý, giám sát phức tạp và khó khăn hơn các DN khác đòi hỏi KSNB phải đảm bảo tuân thủ các yêu cầu về quản lý, giám sát theo các mục tiêu dài hạn; *Thứ hai: Vốn:* Với đặc điểm chu kỳ hoạt động kinh doanh dài, vòng quay vốn chậm, mức độ rủi ro cao, vốn được sử dụng trong hoạt động ở các DN lâm nghiệp thường là đầu tư vốn trồng rừng và bao tiêu sản phẩm được thực hiện tại các lâm trường, các đơn vị trồng rừng địa phương và các hộ nông dân dưới hình thức ký hợp đồng. Kiểm soát việc sử dụng vốn vừa đảm bảo tiết kiệm chi phí, tăng lợi nhuận. Với những đặc điểm về cơ cấu vốn như trên, trong bối cảnh các công ty mới thực hiện công tác cổ phần hóa DN nên công tác KSNB cần được thiết kế phù hợp để quản lý, giám sát việc huy động, sử dụng vốn đảm bảo SXKD hiệu quả, hạn chế cạnh tranh nội bộ; *Thứ ba: Nhân lực:* Do đặc thù của hoạt động lâm nghiệp phần lớn công việc tại các DN người lao động phải làm việc ngoài trời, địa bàn làm việc xa, hẻo lánh nên đòi hỏi tổ chức KSNB cần xây dựng phù hợp để an toàn cho người lao động theo quy định hiện hành, có những chính sách tạo điều kiện cho người lao động được nghỉ ngơi tái tạo sức lao động, chính sách thích hợp thu hút những lao động có trình độ kỹ thuật cao. Chính sách hợp lý về nhân sự là vấn đề mà các DN cần đặc biệt quan tâm nhất là đang trong giai đoạn đầu của tiến trình cổ phần hóa; *Thứ*

tu: Quy mô hoạt động của doanh nghiệp: Với quy mô DN nhỏ và vừa có ưu điểm là tổ chức gọn nhẹ, linh hoạt, tiết kiệm chi phí nhưng hạn chế khó tiếp cận với KSNB đầy đủ, các chính sách và thủ tục kiểm soát phụ thuộc đáng kể về yêu cầu của người sử dụng và vào công ty mẹ, nhiều quá trình kiểm soát còn thiếu, chưa nhận diện, đánh giá và đối phó với những rủi ro, chưa nhận thức được tính cấp thiết phải thiết lập và duy trì tính liên tục và hiệu quả của KSNB. Nguyên nhân do thiếu văn bản hướng dẫn, mức độ phức tạp của quá trình hoạt động... nên các chính sách và hoạt động kiểm soát cần phải hoàn thiện và thực hiện đồng bộ, KSNB cần phải xây dựng thích hợp với DN có quy mô vừa và nhỏ; *Thứ năm: Hình thức sở hữu của doanh nghiệp:* Hình thức sở hữu của các DN đa dạng gồm các công ty trực thuộc, các công cổ phần có vốn góp chi phối, công ty cổ phần có vốn góp không chi phối. Đa dạng hóa về hình thức sở hữu tác động rất nhiều đến môi trường kiểm soát như chi phối tới cơ cấu tổ chức quản lý chẳng hạn đối với các công ty trực thuộc VINAFOR thì hoạt động kiểm soát được xây dựng trên cơ sở chính sách chung của tổng công ty như điều lệ và tổ chức hoạt động, nội quy lao động, quy chế quản lý và sử dụng vốn..., cách thức thực hiện kiểm soát tại các DN cũng phụ thuộc vào quy mô, vốn, người sử dụng sản phẩm, chính sách của công ty mẹ hay như đối với các công ty cổ phần công tác quản lý do Đại hội đồng cổ đông và HĐQT quản lý. Đa dạng hóa về hình thức sở hữu cũng ảnh hưởng đến quan điểm triết lý kinh doanh của các nhà quản lý, chính sách nhân sự, các hoạt động kiểm soát và giám sát. Đa dạng về loại hình sở hữu tại các DN đòi hỏi tổ chức KSNB phù hợp để đảm bảo giảm thiểu rủi ro, hoạt động có hiệu quả tại các DN; *Thứ sáu: Những rủi ro liên quan:* Rủi ro về tính pháp lý chi phối đến việc xây dựng quy chế chính sách thủ tục tại DN; Rủi ro đặc thù ngành chi phối rất lớn đến cơ cấu tổ chức quản lý ở các DN, chi phối đến quan điểm triết lý quản lý của nhà quản lý, ảnh hưởng lớn đến chính sách nhân sự, công tác thông tin truyền thông. Ngoài ra còn có một số loại rủi như hỏa hoạn, chiến tranh hay dịch bệnh hiểm nghèo nếu xảy ra cũng gây thiệt hại cho tài sản con người nên tác động nhiều đến công tác thông tin truyền thông, giám sát.

Chương 3

THỰC TRẠNG VỀ HOẠT ĐỘNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ TẠI CÁC DOANH NGHIỆP NGÀNH LÂM NGHIỆP VÙNG TRUNG DU MIỀN NÚI PHÍA BẮC VIỆT NAM

3.1. Thực trạng về môi trường kiểm soát

Phân tích, đánh giá thực trạng theo các các yếu tố thuộc môi trường kiểm soát gồm: Tính chính trực và giá trị đạo đức, cam kết về năng lực, triết lý, phong cách điều hành của các nhà quản lý, cơ cấu tổ chức, chính sách và các thủ tục về nhân sự, sự tham gia của ban quản trị.

3.2. Thực trạng về quy trình đánh giá rủi ro:

Phân tích, đánh giá thực trạng về nhận diện rủi ro, phân tích và đánh giá rủi ro, xác định mục tiêu hoạt động trong đơn vị, nhân sự phụ trách công tác rủi ro.

3.3. Thực trạng về hoạt động kiểm soát

Phân tích, đánh giá thực trạng về áp dụng nguyên tắc phân công phân nhiệm, bất kiêm nhiệm, ủy quyền và phê chuẩn. Các chính sách, thủ tục kiểm soát đối với hoạt động tại đơn vị

3.4. Thực trạng về hệ thống thông tin và truyền thông

Phân tích, đánh giá thực trạng về sự truyền đạt thông tin đến các bộ phận, cá nhân có liên quan, công tác quảng bá hình ảnh trên các phương tiện thông tin đại chúng, công tác báo cáo những vấn đề cần thiết tới cán bộ quản lý, BGD. Phân tích, đánh giá thực trạng về hệ thống chứng từ, tài khoản, sổ sách và báo cáo kế toán.

3.5. Thực trạng về giám sát

Phân tích, đánh giá thực trạng về công cụ giám sát, nội dung giám sát, hoạt động giám sát thường xuyên và định kỳ, nhân viên phụ trách công tác giám sát...

3.6. Đánh giá về ưu, nhược điểm kiểm soát nội bộ tại các doanh nghiệp ngành Lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam

3.6.1. Ưu điểm của kiểm soát nội bộ tại các doanh nghiệp ngành Lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam

Thứ nhất, môi trường kiểm soát: Thực hiện tốt xây dựng môi trường văn hóa DN, *Cam kết về tính chính trực và giá trị đạo đức:* Các công ty đã thực hiện thông qua các cuộc họp định kỳ, đại hội đồng cổ đông, các cuộc gặp gỡ trao đổi hàng ngày. *Cam kết về năng lực:* Về cơ bản các công ty đã xác định những kiến thức và kỹ năng cần thiết đối với nhân viên thông qua chính sách tuyển dụng, ban hành tiêu chuẩn cụ thể cho từng bộ phận, phòng ban. *Cơ cấu tổ chức* được thiết kế đơn giản, linh hoạt, xây dựng theo mô hình thông nhất, phù hợp với chủ trương và định hướng của nhà nước, quy định theo Luật DN. Có sự độc lập tương đối giữa HĐQT với BGĐ, Ban kiểm soát. *Chính sách nhân sự:* Các văn bản liên quan đến tuyển dụng, đào tạo, bố trí, khen thưởng, kỷ luật,... được ban hành chính thức theo đúng quy định của Luật Lao động, đã xây dựng chế độ làm việc trong tuần, có các quy định và điều kiện về trang thiết bị làm việc, chính sách tuyển dụng, đào tạo đảm bảo công khai, công bằng. Lương, thưởng và các chính sách phúc lợi đảm bảo cho cán bộ yên tâm làm việc. Các công ty luôn quán triệt, tuyên truyền, khuyến khích, tạo điều kiện và tổ chức đào tạo tại chỗ, tự học tập đào tạo để nâng cao nhận thức, trách nhiệm trong công việc. *Triết lý và phong cách điều hành của các nhà quản lý* đã nhận thức được môi trường kiểm soát là yếu tố quan trọng, quyết định đến hiệu quả hoạt động của đơn vị. Quan điểm, triết lý, phương thức điều hành của nhà quản lý thể hiện sự dám nghĩ, dám làm, mạnh dạn tiếp cận cái mới trong xây dựng và tổ chức hệ thống quản lý nói chung và cách thức kiểm tra, kiểm soát các hoạt động nói riêng. Các nhà quản lý có sự ổn định về mặt tâm lý trong quan điểm, nhận thức, phong cách điều hành giúp KSNB hoạt động có hiệu quả hơn. Nhà quản lý và cán bộ chủ chốt có sự thảo luận thống nhất về mục tiêu, định hướng, giải pháp trong đơn vị thể hiện sự nghiêm túc, trách nhiệm trong điều hành, quản lý đồng thời luôn có thái độ đúng đắn trong việc thực hiện các quy định của nhà nước cũng như quy định của đơn vị. *Sự tham gia của ban quản trị:* HĐQT có kiến thức, kinh nghiệm thường xuyên tổng kết, đánh giá và phê chuẩn các chính sách và thủ tục kiểm soát đồng thời đề ra nhiều chủ trương, giải pháp nhằm định hướng và hỗ trợ ban điều hành trong các hoạt động của đơn vị; *Thứ hai, đánh giá rủi ro:* Các công ty đều nhận định ảnh hưởng của rủi ro đến hiệu quả hoạt động, hàng năm đều xây dựng và quán triệt đến cán bộ nhân viên về mục tiêu hoạt động của đơn vị. Đã nhận diện được các loại rủi ro có liên quan như rủi ro về nguồn hàng, nguồn nguyên liệu đầu vào, rủi ro về thị trường tiêu thụ, rủi ro về kinh tế và các chính sách của nhà nước. Công tác nhận diện và phân tích rủi ro đã được các đơn vị coi là một trong những nhiệm vụ trọng tâm được thực hiện thường xuyên để kiểm soát rủi ro; *Thứ ba, hoạt động kiểm soát:* Thực hiện các nguyên tắc phân công, phân nhiệm; nguyên tắc ủy quyền, phê chuẩn; nguyên tắc bất kiêm nhiệm trong thiết kế các chính sách và thủ tục kiểm soát. Các công ty đã chú trọng đến công tác kiểm tra, kiểm soát các hoạt động cơ bản trong đơn vị. Hoạt động kiểm soát được quy định trong quy chế quản trị công ty, quy chế chi tiêu nội bộ, nội quy lao động, quy chế trả lương... Đối với các hoạt động then chốt, các thủ tục kiểm soát được kịp thời rà soát, sửa đổi, bổ sung phù hợp. Kiểm soát tốt các hoạt động bảo vệ môi trường, soát xét kết quả thực hiện với dự toán. Ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý các hoạt động và có những biện pháp kiểm soát lưu trữ thông tin; *Thứ tư, hệ thống thông tin và truyền thông:* Các công ty đã thực hiện khá tốt sự truyền tải thông tin từ công ty mẹ, công ty con, từ lãnh đạo tới nhân viên, giữa các đơn vị, bộ phận. Thông tin được báo cáo kịp thời tới các cấp theo yêu cầu quản lý. Đối với truyền thông bên ngoài hiện nay các công ty đã công bố 4 báo cáo trên website. Một số hoạt động như công tác kế toán tài chính, công tác nhân sự đã sử dụng các phần mềm trong việc xử lý thông tin nên thông tin đảm bảo kịp thời và có độ tin cậy cao. Tổ chức công tác kế toán tương đối phù hợp với đặc điểm kinh doanh trong từng lĩnh vực hoạt động. Hệ thống chứng từ, tài khoản, sổ sách kế toán được thực hiện theo chuẩn mực và chế độ kế toán hiện hành. Xây dựng quy trình luân chuyển chứng từ để soát xét, phê chuẩn trước khi ghi sổ. Hệ thống tài khoản kế toán vận dụng phù hợp với đặc điểm của đơn vị. Hệ thống sổ sách tổng hợp và chi tiết đã đáp ứng được các quy định về hệ thống sổ kế toán đồng thời đáp ứng được yêu cầu quản lý chi tiết, kiểm tra, giám sát. Hệ thống báo cáo gồm hệ thống BCTC và hệ thống báo cáo quản trị tương đối đầy đủ, cụ thể đáp ứng yêu cầu thông tin, yêu cầu kiểm tra, giám sát; *Thứ năm, giám sát:* Các nhà quản lý ở các đơn vị đều nhận thức rằng mọi hoạt động của cá nhân, bộ phận cần được kiểm tra, giám sát chặt chẽ để giảm thiểu tối đa những sai

phạm có thể xảy ra. Hoạt động giám sát thường xuyên cơ bản ở các công ty thực hiện tốt thông qua tiếp nhận thông tin phản hồi giữa nhân viên và các cán bộ quản lý. Hoạt động giám sát định kỳ thực hiện tốt qua đánh giá các báo cáo kiểm soát. Hoạt động giám sát tại các công ty được thực hiện theo đúng thẩm quyền.

3.6.2. Một số hạn chế của kiểm soát nội bộ tại các doanh nghiệp ngành Lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam

Thứ nhất, môi trường kiểm soát: Về tính chính trực và giá trị đạo đức, một số công ty còn chưa có hướng dẫn cụ thể về quy tắc ứng xử và đạo đức. Các chuẩn mực và hành vi đạo đức chưa được quy định cụ thể bằng văn bản, chưa đào tạo, tập huấn cho các nhân viên trong DN. *Cam kết về năng lực* tại một số đơn vị tiêu chí tuyên dụng còn chung chung, chưa có tiêu chuẩn rõ ràng về học vấn, kinh nghiệm, trách nhiệm..., chưa đưa ra tiêu chí tuyển dụng đối với nguồn nhân lực tay nghề cao, chưa thiết lập được bảng mô tả công việc cho từng vị trí, chưa đưa ra tiêu chí cụ thể để đánh giá hiệu quả công việc. Các phương pháp và tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên còn mang tính định tính và chung chung, chưa được xây dựng phù hợp với từng vị trí công việc. Kết quả đánh giá thành tích không được phản hồi, trao đổi lại với cán bộ nhân viên. Hàng năm các công ty chưa tổ chức các cuộc thi, cuộc kiểm tra để đánh giá trình độ và năng lực để có sự điều chỉnh về vị trí công việc hợp lý khi có người không đủ khả năng để hoàn thành nhiệm vụ được giao. *Phong cách điều hành của các nhà quản lý* chưa được nhiều nhà quản lý phổ biến cho nhân viên về tầm quan trọng của KSNB, vai trò của KSNB trong việc kiểm soát rủi ro, báo cáo KSNB ít khi được đánh giá, công khai, chưa có trao đổi thảo luận về KSNB, chưa có cam kết về đảm bảo tính hiệu quả của KSNB. *Cơ cấu tổ chức*, một số chức năng và bộ phận trong công ty còn có sự kiêm nhiệm, chưa có riêng bộ phận nhân sự, công tác nhân sự thường được bố trí kiêm thêm các công việc khác như hành chính, kế toán. Ở các xí nghiệp, tổ đội sản xuất chưa bố trí kiểm soát viên theo dõi, giám sát. Công ty mẹ và cả các công ty thành viên chưa tổ chức riêng bộ phận thực hiện chức năng phân tích đánh giá rủi ro. Hiện tại, ở công ty mẹ và các công ty thành viên chưa tổ chức bộ phận KTNB, chính vì vậy vẫn có khả năng xảy ra rủi ro trong quá trình bảo vệ tài sản cũng như cung cấp thông tin đáng tin cậy cho ban lãnh đạo, đồng thời những khiếm khuyết của hệ thống KSNB chưa được phát hiện, báo cáo và điều chỉnh một cách kịp thời. *Chính sách và thủ tục nhân sự* chưa có quy định cụ thể về an toàn lao động, chưa xây dựng được cơ chế cụ thể về lương, thưởng để phổ biến đến toàn nhân viên. Chưa chú ý tới việc mời các chuyên gia giảng dạy, chưa xây dựng chính sách thu hút nhân tài, chưa xây dựng hệ thống đánh giá năng lực và hiệu quả công việc; *Thứ hai, đánh giá rủi ro:* Hiện nay tất cả các công ty chưa tổ chức được một bộ phận riêng biệt để thực hiện chức năng phân tích, đánh giá rủi ro, chưa có nhân viên chuyên sâu thực hiện công tác đánh giá rủi ro. Chưa có một đơn vị nào xây dựng được quy trình đánh giá và quản trị rủi ro. Báo cáo thường niên ở các đơn vị chưa nêu chi tiết ảnh hưởng của từng loại rủi ro đến hiệu quả hoạt động, những biện pháp có thể áp dụng để kiểm soát những loại rủi ro. Hầu hết việc thiết lập các chính sách và thủ tục kiểm soát trong công ty đều không dựa trên cơ sở xác định và đánh giá rủi ro bên trong và bên ngoài DN. Chưa ban hành các chính sách khuyến khích nhân viên ở các bộ phận quan tâm phát hiện, đánh giá và phân tích định lượng tác hại của các rủi ro hiện hữu và tiềm ẩn cũng như chưa có các biện pháp cụ thể để nhân viên nhận thức rõ ràng về tác hại của rủi ro cũng như giới hạn rủi ro tối thiểu mà DN có thể chấp nhận được; *Thứ ba, hoạt động kiểm soát:* Chưa chú trọng xây dựng các thủ tục kiểm soát đặc thù đối với từng hoạt động, bộ phận, chưa thực hiện tốt kiểm soát chất lượng giống cây trồng lâm nghiệp nên đã ảnh hưởng đến năng suất và chất lượng rừng trồng. Chưa có hoạt động kiểm soát hướng tới thị trường vốn xanh. Công tác rà soát trả lại rừng tự nhiên cho các đơn vị còn chậm. Đối với nguyên tắc phân công phân nhiệm còn chưa rõ ràng. Đôi khi một vị trí công việc được phân công đảm nhiệm nhiều nhiệm vụ, nhiều chức năng dẫn đến việc xử lý công việc còn chưa triệt để và gặp nhiều sai sót. Về nguyên tắc ủy quyền và phê chuẩn có những công việc vẫn còn thực hiện bằng miệng chứ chưa quy định thành văn bản. Việc kiểm soát các nội dung công việc được ủy quyền cho cấp dưới cũng chưa được thực hiện một cách chặt chẽ. Về nguyên tắc bất kiêm nhiệm nhìn chung các đơn vị thực hiện tương đối tốt nguyên tắc này tuy nhiên tại một số đơn vị thành viên, để tiết kiệm chi phí vẫn có tình trạng một người kiêm nhiệm nhiều công việc. Hoạt động KSNB đã hiện hữu ở nhiều khâu, nhiều lĩnh vực tuy nhiên các công ty chưa xây dựng được hệ thống các thủ tục kiểm soát tương ứng với từng lĩnh vực hoạt động, các thủ tục chưa được cụ thể hóa bằng văn bản nên việc thực hiện nhiều khi còn không thống nhất. Một số đơn vị đã thiết kế

được thủ tục nhưng lại chưa áp dụng. Các đơn vị đều chưa có hệ thống tiêu chí để đánh giá chất lượng KSNB; *Thứ tư, hệ thống thông tin và truyền thông*: Chưa kết hợp giữa báo cáo kế toán và báo cáo quản trị, báo cáo tài chính chưa có sự phân tích rõ về các chỉ tiêu tài chính, chưa có trang thông tin riêng nên việc cập nhật thông tin còn có nhiều khó khăn. Chưa có các biện pháp khuyến khích việc phản hồi các ý kiến của các thành viên trong đơn vị, chưa có đường dây nóng bố trí trực 24/24h, chưa thường xuyên thực hiện quảng bá hình ảnh trên các phương tiện thông tin đại chúng. Các công ty chưa xây dựng được hệ thống mạng nội bộ để truyền đạt thông tin mà việc truyền đạt thông tin hiện nay vẫn được thực hiện qua email. Việc tổ chức mối liên hệ giữa hệ thống thông tin kế toán với các hệ thống thông tin khác còn chưa đồng bộ và nhất quán; *Thứ năm, hoạt động giám sát*: Chưa thực sự quan tâm nhiều đến hoạt động giám sát thường xuyên và giám sát định kỳ. Hoạt động giám sát thường xuyên mới chỉ được thực hiện thông qua việc tiếp nhận thông tin phản hồi giữa nhân viên và cán bộ lãnh đạo quản lý. Hoạt động giám sát định kỳ chưa được chú trọng nhiều, mới chỉ được thực hiện thông qua việc xem xét và đánh giá các báo cáo kiểm soát. Hoạt động giám sát không được tiến hành trên cơ sở định hướng rủi ro nên chất lượng giám sát chưa cao, chưa quy định đầy đủ những nội dung cần giám sát theo từng lĩnh vực hoạt động. Chưa chú trọng đến giám sát các hoạt động kiểm soát, giám sát đánh giá rủi ro và đánh giá lại rủi ro. Chưa có quy định rõ yêu cầu về chuyên môn với cán bộ thực hiện công tác giám sát.

3.6.3. Nguyên nhân của những hạn chế trong kiểm soát nội bộ các doanh nghiệp ngành Lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam

Nguyên nhân khách quan: *Một là*, hoạt động của các DN lâm nghiệp có tính đặc thù không chỉ hướng tới mục tiêu lợi nhuận mà còn thực hiện nhiệm vụ xã hội. Trong bối cảnh nền kinh tế trong nước vẫn còn tồn tại một số vấn đề như lạm phát, giá gỗ nhập khẩu chịu tác động của biến động tỷ giá, hạn hán, lũ lụt thường xuyên xảy ra đã tác động tiêu cực đến quá trình hoạt động SXKD của DN cũng như sự thiết kế và vận hành của KSNB; *Hai là*, các văn bản quy phạm pháp luật về KSNB còn thiếu, chưa có văn bản hướng dẫn chi tiết về thiết kế, vận hành và đánh giá KSNB trong các DN. Cơ quan quản lý nhà nước chưa có những quy định đối với DN về trách nhiệm báo cáo và công khai KSNB. Trong Luật DN chỉ nêu rõ trách nhiệm của các thành viên trong bộ phận KSNB trong trường hợp họ vi phạm các vấn đề về đạo đức. Do vậy khi có vấn đề xảy ra mà nguyên nhân do lỗi của HĐQT hoặc BGD thì các đơn vị có liên quan đều không quy trách nhiệm gì cho bộ phận KSNB; *Ba là*, trong khoảng thời gian kể từ khi thành lập, hoạt động kinh doanh của các công ty diễn ra cùng với nhiều biến động nhất là công tác cổ phần hóa DN dẫn đến quá trình tổ chức lại các đơn vị trong nội bộ cũng gặp phải không ít khó khăn. Việc chuyển đổi từ quản lý theo kiểu hành chính sang quản lý đầu tư vốn thông qua người đại diện còn gặp rất nhiều lúng túng. Việc sắp xếp lại bộ máy quản lý, sửa đổi lại các quy định về quy chế quản lý nội bộ, quy chế tài chính cũng tác động rất lớn đến tổ chức KSNB; *Bốn là*, do văn hóa, quan niệm sống và làm việc, trong nhiều vấn đề, người châu Á nói chung và Việt Nam nói riêng thường tránh nói về những rủi ro, nói rằng nó đề cập đến những điều không may mắn, rủi ro là không tốt cho kinh doanh. Trong khi đó ở phương Tây, rủi ro là vấn đề được nhận thức và xem xét một cách nghiêm túc.

Nguyên nhân chủ quan: *Một là*, nhận thức của các nhà quản lý về sự cần thiết thiết kế và vận hành KSNB có hiệu quả còn hạn chế, nhất là hạn chế trong đánh giá và kiểm soát rủi ro do đó chưa đưa ra được các biện pháp để phòng ngừa và ngăn chặn rủi ro nhằm giảm thiểu tác động tiêu cực của rủi ro đến toàn bộ các mặt hoạt động của DN, chưa chú trọng đến thiết lập bộ phận quản lý rủi ro chuyên trách chịu trách nhiệm chính về tham mưu quản trị rủi ro, thống kê rủi ro, chưa bố trí nhân viên chuyên sâu thực hiện công tác đánh giá rủi ro; *Hai là*, chưa có công tác đánh giá tính hiệu lực của KSNB, chủ yếu việc đánh giá KSNB là dựa vào sự đánh giá hàng năm của các công ty kiểm toán độc lập. Chưa thực hiện công tác công khai báo cáo KSNB. Hơn nữa kiến thức và kinh nghiệm của các kiểm soát viên còn hạn chế; *Ba là*, hệ thống thông tin truyền thông chưa được đồng bộ và hiện đại, thời gian tổng hợp số liệu và phản hồi thông tin còn dài vì chưa có hệ thống mạng nội bộ. Về hệ thống thông tin kế toán do không có KSNB nên chức năng kiểm soát của kế toán còn nhiều hạn chế, việc kiểm tra công tác kế toán chủ yếu còn dựa vào các tổ chức bên ngoài như kiểm toán độc lập, các DN hiện nay chưa có website, chưa thực hiện ứng dụng công nghệ 4.0 trong kiểm soát rừng; *Bốn là*, các hoạt động kiểm soát còn thiếu chưa đầy đủ, chỉ tập trung vào các hoạt động đã thấy trước mà chưa tập trung vào những hoạt động bất thường nên còn thiếu tính chủ động, chưa

thực sự chú trọng đến kiểm soát các hoạt động trọng tâm theo chuỗi sản xuất, kiểm soát cháy rừng, phá rừng; Phân công phân nhiệm còn nặng cảm tính chưa xuất phát từ yêu cầu của công việc. Các cán bộ lãnh đạo ở các cấp dưới vẫn làm việc theo thói quen cũ mang nặng tính chấp hành; *Năm là*, nhận thức về chức năng, quyền hạn, trách nhiệm hoạt động giám sát còn hạn chế, chưa kết hợp giám sát thường xuyên và định kỳ. Chưa bố trí cán bộ đủ năng lực để thực hiện công tác giám sát

Chương 4

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN KIỂM SOÁT NỘI BỘ TẠI CÁC DOANH NGHIỆP NGÀNH LÂM NGHIỆP VÙNG TRUNG DU MIỀN NÚI PHÍA BẮC VIỆT NAM

4.1. Cơ hội, thách thức, mục tiêu phát triển Lâm nghiệp Việt Nam

Chiến lược phát triển Lâm nghiệp Việt Nam giai đoạn 2006-2020 đã chỉ ra rằng 3 cơ hội cơ hội và 5 thách thức thách thức đối với ngành Lâm nghiệp Việt Nam

4.2. Định hướng và mục tiêu phát triển của Tổng Công ty Lâm nghiệp Việt Nam

Tổng công ty luôn kiên định theo định hướng phát triển “Từ trồng rừng đến sản phẩm” và tăng trưởng bền vững dựa trên cơ sở xây dựng chiến lược phát triển lâm nghiệp trung, dài hạn gắn liền với hoạt động sản xuất chế biến để nâng cao chuỗi giá trị các sản phẩm lâm nghiệp. Định hướng mục tiêu là “Kinh tế - xã hội - môi trường”, trong đó lấy mục tiêu kinh tế làm trọng tâm và hoạt động kinh doanh lâm nghiệp là nền tảng cốt lõi cho sự phát triển của Tổng công ty. Cụ thể một số mục tiêu chính: *Một là*, xây dựng chiến lược lâm nghiệp trung, dài hạn theo tiêu chuẩn FSC; nghiên cứu cải tiến và áp dụng những giống mới, ưu việt nhằm nâng cao năng suất rừng trồng, đảm bảo nhu cầu trước mắt và lâu dài về nguồn nguyên liệu; *Hai là*, tiếp tục nghiên cứu đầu tư phát triển thêm các nhà máy, xưởng chế biến lâm sản gắn liền với vùng nguyên liệu; cải tạo, nâng cấp máy móc thiết bị, áp dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật mới vào sản xuất chế biến lâm sản, đẩy mạnh xuất khẩu các sản phẩm lâm nghiệp ra thị trường các nước trên thế giới; *Ba là*, phát huy tối đa lợi thế sẵn có; đầu tư, sử dụng vốn đúng mục đích và có hiệu quả, nghiên cứu nắm bắt thị trường, phối hợp chặt chẽ với các đối tác để nắm bắt nhu cầu thị trường; đổi mới phương thức và áp dụng công nghệ khoa học kỹ thuật vào sản xuất; đa dạng hóa sản phẩm và tạo ra những sản phẩm ưu việt có giá thành phù hợp với nhu cầu thị trường; đẩy mạnh xuất khẩu ra thị trường các nước trên thế giới; *Bốn là*, duy trì và đẩy mạnh các quan hệ hợp tác, liên doanh liên kết nhằm phát triển và thành lập thêm những công ty liên doanh, liên kết mới trong lĩnh vực SXKD lâm nghiệp và chế biến lâm sản trên cơ sở hoạt động có hiệu quả, bảo toàn và phát triển vốn chủ sở hữu, đảm bảo đời sống và thu nhập ổn định và chế độ đối với người lao động.

4.3. Yêu cầu và nguyên tắc cơ bản hoàn thiện kiểm soát nội bộ trong các doanh nghiệp ngành lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam

Những yêu cầu: *Một là*, phải đáp ứng nhu cầu ngăn ngừa và giảm thiểu tới mức thấp nhất ảnh hưởng của các rủi ro đến việc hoàn thành các mục tiêu của DN; *Hai là*, phải đảm bảo đồng bộ trên cả hai phương diện là thiết lập và vận hành các chính sách, thủ tục kiểm soát đã xây dựng vào quá trình quản lý tại các DN; *Ba là*, phải đảm bảo yêu cầu tiết kiệm, hiệu quả. Các nguyên tắc: ***Thứ nhất, nguyên tắc phù hợp:*** *Một là*, đảm bảo phù hợp với cơ chế, chính sách quản lý DN có vốn đầu tư của Nhà nước; *Hai là*, đảm bảo phù hợp với đặc điểm, yêu cầu, và trình độ quản lý của các DN; ***Thứ hai, nguyên tắc kế thừa:*** việc hoàn thiện KSNB tại các DN phải dựa trên cơ sở các nội dung cơ bản đã được nghiên cứu và thừa nhận. Bên cạnh đó, hoàn thiện KSNB cần phải kế thừa kinh nghiệm và các thành tựu đạt được trong công tác quản lý nói chung và kiểm tra, kiểm soát nói riêng của công ty mẹ; ***Thứ ba, nguyên tắc khả thi và hiệu quả:*** Khi tổ chức bất cứ phương thức kiểm tra, kiểm soát nào, nhà quản lý luôn cần nhắc đến tính hiệu quả và hiệu lực

4.4. Giải pháp về môi trường kiểm soát

Thứ nhất, hoàn thiện về truyền đạt các thông tin và yêu cầu thực thi tính chính trực và các giá trị đạo đức: *Một là*, ban hành quy tắc đạo đức kinh doanh dành cho các thành viên HĐQT hoặc các quy định đầy đủ trong các quy chế nội bộ liên quan đến chuẩn mực hành vi đạo đức của các thành viên HĐQT. Quy tắc và các quy định nhằm mục đích là cung cấp hướng dẫn giúp cho các giám đốc nhận diện và giải quyết những vấn đề về đạo đức, cung cấp cơ chế để báo cáo những ứng

xử thiếu đạo đức và giúp phát triển văn hóa trung thực; *Hai là*, quy tắc đạo đức kinh doanh hay các quy định về đạo đức không chỉ được ban hành cho các thành viên của HĐQT mà còn cho người quản lý, trưởng các bộ phận, nhân viên. Trong quy tắc ứng xử hay những quy định nội bộ cần có hướng dẫn rõ ràng và đầy đủ về vấn đề nhận diện và giải quyết các mâu thuẫn lợi ích; *Ba là*, trong bộ quy tắc đạo đức hoặc quy định của DN ban hành hướng dẫn “những việc làm đúng”. Những quy định về đạo đức đối với người quản lý và trưởng các bộ phận cần bổ sung thêm trách nhiệm của người quản lý và trưởng các bộ phận trong việc thúc đẩy văn hóa tuân thủ đạo đức, cần trở thành tấm gương trong việc thực hiện bộ quy tắc của công ty, giúp đỡ nhân viên cấp dưới hiểu và tuân thủ những quy định trong quy tắc ứng xử và quy chế nội bộ liên quan đến tính trung thực và giá trị đạo đức, ủng hộ những người nói nên những vấn đề sai phạm một cách đúng mực, không cho phép việc trù dập những người báo cáo sai phạm hoặc những người hợp tác điều tra; *Thứ hai, xây dựng các chính sách cam kết về năng lực*: Cần xác định chi tiết hơn các yếu tố liên quan đến học vấn, kinh nghiệm, trách nhiệm. Thiết lập bảng mô tả công việc cho từng vị trí, so sánh vị trí công việc với bản mô tả công việc chuẩn, Cần thiết lập tiêu chuẩn, năng lực cho từng vị trí công việc làm cơ sở cho việc đánh giá kết quả công việc từ đó xác định việc khen thưởng, kỷ luật, lương, thưởng sao cho hiệu quả; *Thứ ba, về quan điểm, phong cách điều hành của các nhà quản lý*: Nâng cao nhận thức về KSNB, cần nhận thức đầy đủ mục tiêu, yếu tố cấu thành KSNB là cơ sở để hoàn thiện KSNB, giảm thiểu các rủi ro có thể xảy ra và nâng cao hiệu quả hoạt động. Nhà lãnh đạo phải xác định được mục các tiêu KSNB: Mục tiêu về tính hiệu quả; Mục tiêu đánh giá, dự báo và ngăn ngừa rủi ro; Mục tiêu về thông tin; Mục tiêu về tính tuân thủ. Cần nâng cao nhận thức và quan điểm của nhà quản lý về tầm quan trọng đánh giá kết quả hoạt động của KSNB. Nhà quản lý cần có quan điểm thường xuyên, đánh giá KSNB thông qua các cuộc họp. Các công ty cần có báo cáo của các nhà quản lý về hoạt động của KSNB. Báo cáo này cần có sự chứng thực của công ty kiểm toán để đảm bảo nhận xét của các nhà quản lý đảm bảo tính đúng đắn. Thực hiện chế độ công khai báo cáo về KSNB; *Thứ tư, về cơ cấu tổ chức*: Cơ cấu tổ chức nhân sự phải biên chế đủ người, có đủ năng lực và trình độ đồng thời tổ chức một số phòng ban cần thiết để đảm nhận tốt công việc. Ban hành tài liệu chính thức bằng văn bản quy định rõ ràng chức năng, nhiệm vụ, mối quan hệ giữa các phòng ban, bộ phận để thực hiện việc phân cấp quản lý. Cần phân bổ quyền lực giữa cấp trưởng và cấp phó tránh hiện tượng ôm đồm việc dẫn đến quá tải không kiểm soát được, bằng cách phân theo từng mảng công việc để phân cấp phó đảm nhận, quyết sách và chịu trách nhiệm như: Công tác kế hoạch, nhân sự, tài chính, kỹ thuật, sản xuất kinh doanh, công tác đoàn thể... Phát huy quyền dân chủ trong việc ra quyết định quản lý. Cần xây dựng quy trình giải quyết công việc. Cần quy định rõ về sự độc lập tương đối giữa HĐQT với BGD. Ban kiểm soát yêu cầu hoàn toàn tách biệt với các bộ phận khác nhằm tăng tính độc lập và khách quan. Ở các đơn vị có các xí nghiệp, tổ đội trực thuộc quy mô hoạt động nhỏ nên bố trí kiểm soát viên để rà soát và thực hiện thường xuyên các nhiệm vụ. Về bộ máy kiểm soát tại công ty mẹ và công ty thành viên cần nâng cao hiệu quả hoạt động của ban kiểm soát, *Một là*, cần nâng cao năng lực, trình độ chuyên môn, phẩm chất đạo đức và tính độc lập của các thành viên ban kiểm soát. Cần cử đi học để nâng cao trình độ chuyên môn trong lĩnh vực kiểm soát. Thành viên ban kiểm soát phải có đủ người, đủ các kiến thức chuyên môn. *Hai là*, các thành viên trong ban kiểm soát không được kiêm nhiệm các chức năng quản lý tại chính DN đó và tại các DN khác; *Ba là*, cần phải xác định thù lao, tiền lương, tiền thưởng xứng đáng đối với những thành viên trong ban kiểm soát, kiểm soát viên. Cần xây dựng hệ thống đánh giá khối lượng công việc và hiệu quả để có những chính sách khen thưởng kịp thời, ban hành qui chế xử phạt thích hợp khi vi phạm các qui tắc, chuẩn mực; *Bốn là*, ban kiểm soát phải duy trì thường xuyên việc lập kế hoạch, nội dung kiểm tra cho các đơn vị, bộ phận cá nhân trên cả hai phương diện: kiểm tra định kỳ và kiểm tra đột xuất. Nên thành lập bộ phận KTNB nằm bên trong BKS. Qui định rõ trách nhiệm, nghĩa vụ, mối quan hệ làm việc giữa ban kiểm soát với phòng ban KTNB để đảm bảo không chồng chéo giữa hoạt động của ban kiểm soát và hoạt động của phòng ban KTNB; *Thứ năm, về chính sách nhân sự*: Hoàn thiện chính sách nhân sự gắn liền với hoàn thiện cơ cấu tổ chức, có khả năng nhận diện được những điểm yếu trong sử dụng nhân lực tại đơn vị, thực hiện tham mưu tốt cho nhà quản lý. Hoàn thiện KSNB là phải nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, thông qua các giải pháp cụ thể sau: *Một là*, đổi mới công tác tuyển dụng nhân sự, thực hiện quy trình tuyển dụng nhân viên chặt chẽ để đảm bảo lựa chọn những ứng viên giỏi. Công tác tuyển dụng cần được thực hiện qua các bước: thông báo tuyển dụng, thi tuyển đầu vào, phỏng vấn các thí sinh đã qua bước thi tuyển. Quy trình này cần được thực hiện một cách công khai; *Hai là*,

bổ trí lao động theo nguyên tắc “đúng người, đúng việc”. Nghiên cứu xây dựng bảng mô tả công việc tương ứng với từng chức danh công việc; *Ba là*, thường xuyên tổ chức các cuộc thi, khảo sát đánh giá chất lượng nhân viên. Đánh giá kết quả của nhân viên nên ưu tiên sử dụng các tiêu chí định lượng hơn là các tiêu chí định tính. Công ty có thể nghiên cứu xây dựng hệ thống đánh giá kết quả làm việc của nhân viên thông qua bộ chỉ số KPI (Key Performance Indicators); *Bốn là*, cần tạo điều kiện cho nhân viên được đào tạo kiến thức chuyên môn định kỳ hoặc đột xuất khi có văn bản mới liên quan đến các lĩnh vực hoạt động của DN. Định kỳ trước khi thực hiện nâng lương, cần tổ chức kiểm tra chất lượng cán bộ nhân viên thông qua các kỳ thi hoặc kiểm tra nghiệp vụ chuyên môn, qua đó cơ cấu sắp xếp lại nhân sự để đáp ứng được yêu cầu công việc; *Năm là*, cải cách chính sách tiền lương, thưởng hợp lý; *Sáu là*, cần xây dựng và ban hành bằng văn bản quy định cụ thể về bảo hộ lao động, an toàn lao động.

4.5. Giải pháp về quy trình đánh giá rủi ro

Thứ nhất, tổ chức bộ máy quản trị rủi ro phù hợp: Cơ cấu tổ chức riêng một bộ phận chuyên thực hiện chức năng phân tích, đánh giá rủi ro; *Thứ hai*, tổ chức hoạt động quản trị rủi ro một cách hợp lý sao cho có thể nhận diện và giảm thiểu phần lớn rủi ro có thể xảy ra ảnh hưởng đến hoạt động của công ty. Quy trình quản lý rủi ro cần thực hiện như sau: *Xác định mục tiêu doanh nghiệp*: Xác định mục tiêu của toàn DN, xác định mục tiêu ngắn hạn, trung hạn và dài hạn trong từng lĩnh vực, mục tiêu cụ thể của bộ phận, đơn vị; *Nhận dạng rủi ro*: Cần nhận diện và xác định các loại rủi ro ảnh hưởng đến mục tiêu của DN gồm rủi ro bên ngoài và bên trong DN; *Phân tích và đánh giá rủi ro*: Cần thực hiện quy trình phân tích và đánh giá rủi ro để xác định được mức độ ảnh hưởng của rủi ro đến mục tiêu của DN từ đó thiết lập các chính sách, thủ tục nhằm kiểm soát và hạn chế tới mức có thể chấp nhận được các rủi ro, rủi ro nào nên tránh, rủi ro nào cần giảm thiểu hoặc chấp nhận. Khi đánh giá rủi ro cần đánh giá tần suất xuất hiện và mức độ ảnh hưởng của các loại rủi ro đến hoạt động của đơn vị. Thực hiện các quy định nhằm khuyến khích các nhân viên ở mọi cấp, mọi bộ phận cùng quan tâm phát hiện, đánh giá và phân tích tác hại của các rủi ro, thực hiện chính sách tăng lương, khen thưởng và đề bạt đối với những nhân viên đưa ra được các giải pháp hữu hiệu đối phó với các rủi ro. Hệ thống truyền thông trong đơn vị phải phổ biến rộng rãi cho nhân viên ở mọi cấp, mọi bộ phận nhận thức rõ ràng về tác hại của rủi ro cũng như giới hạn rủi ro tối thiểu mà DN có thể chấp nhận được; *Xây dựng kế hoạch ứng phó rủi ro*: Cần đưa ra các biện pháp cụ thể để phòng ngừa rủi ro như mua bảo hiểm, chuyển rủi ro sang cho đối tượng khác.... Quy định thời hạn để thực hiện các biện pháp đã đề ra. Quy định người chịu trách nhiệm chính trong quản lý rủi ro; *Tổ chức giám sát việc thực hiện các biện pháp*: Xây dựng hệ thống báo cáo thường xuyên nhằm đảm bảo kiểm soát chặt chẽ quá trình thực hiện. Thường xuyên kiểm tra và đánh giá tuân thủ quy trình quản lý rủi ro.

4.6. Giải pháp về hoạt động kiểm soát

Cần áp dụng triệt để các nguyên tắc bắt kiểm nhiệm; phân công phân nhiệm, ủy quyền và phê chuẩn trong việc thiết kế các thủ tục kiểm soát. Hoàn thiện kiểm soát tổng quát trong toàn bộ hoạt động của đơn vị trong đó chú trọng kiểm soát các hoạt động trọng tâm theo chuỗi sản xuất từ trồng rừng đến sản phẩm, cần quy định thành văn bản và phải được thực hiện thường xuyên hoặc định kỳ. Tăng cường hoạt động kiểm soát việc xây dựng và thực hiện các kế hoạch đối với từng lĩnh vực hoạt động. Thực hiện việc kiểm tra, giám sát, đôn đốc rừng trồng, chăm sóc rừng, bảo vệ rừng, thực hiện việc kiểm tra công tác chăm sóc cây giống tại vườn ươm, nhận và cấp phát cây giống. Kiểm tra thường xuyên công tác quản lý bảo vệ rừng đảm bảo an toàn và nâng cao năng suất cây trồng. Đối với hoạt động sản xuất, chế biến gỗ cần tăng cường chức năng kiểm soát chất lượng sản phẩm giảm tối đa những sản phẩm không đảm bảo chất lượng, kiểm tra công tác bảo quản lâm sản nguyên liệu tồn kho. Tăng cường công tác kiểm tra, kiểm soát thực hiện các định mức kinh tế kỹ thuật, tiết kiệm chi phí trong hoạt động SXKD. Xây dựng hệ thống quản lý rừng theo công nghệ số hóa, bản đồ số (định vị GPS)... Kiểm tra, giám sát và đánh giá hiệu quả sử dụng vốn phát hiện các tồn tại để đề xuất các biện pháp khắc phục, đảm bảo việc sử dụng vốn an toàn, hiệu quả. Giám sát công tác kế toán tài chính, kiểm tra việc hoàn thiện quy chế quản lý tài chính và các quy chế khác có liên quan. Thực hiện kiểm soát chất lượng theo hệ thống quản lý ISO 9001:2015.

4.7. Giải pháp về hệ thống thông tin và truyền thông

Cần nâng cao nhận thức của nhà quản trị về hệ thống thông tin và truyền thông đầy đủ. Các thông tin được công bố từ BCTC cần có sự phân tích rõ hơn về tình hình tài chính, kết quả kinh doanh. Cần phải công khai, minh bạch thông tin, thực hiện tốt việc truyền đạt thông tin và nhận thông tin phản hồi. Thiết lập trang thông tin riêng tại mỗi DN để cập nhật liên tục các tin tức về lĩnh vực kinh doanh, sản phẩm cung ứng.... Ngoài ra cần tăng cường việc quảng bá hình ảnh, công khai thông tin trên báo, tạp chí đảm bảo các thông tin cung cấp là chính xác, trung thực, tăng sự tin tưởng của bên ngoài. Ban hành quy định về cung cấp thông tin giữa các bộ phận trong đơn vị, quy định về cung cấp thông tin ra bên ngoài. Cần thiết lập địa chỉ hộp thư cho từng phòng, bộ phận. Có các biện pháp khuyến khích việc phản hồi ý kiến của các thành viên trong đơn vị về các chính sách và thủ tục như khen thưởng, đề bạt.... Cần có đường dây nóng bố trí trực 24/24h và có kênh thông tin khẩn trực tiếp tới lãnh đạo các cấp. Ứng dụng công nghệ 4.0 trong kiểm soát rừng. Nâng cấp website các đơn vị theo hướng thương mại điện tử để phát triển thị trường, bán hàng và các dịch vụ theo hướng thương mại điện tử. Tăng cường công tác truyền thông nâng cao nhận thức của người dân về trách nhiệm quản lý bảo vệ rừng, xây dựng cơ chế và thông tin kịp thời tới các hộ dân về việc đảm bảo lợi ích hài hòa của các hộ dân khi tham gia trồng rừng và bảo vệ rừng. Cần phải nâng cao nhận thức của nhà quản lý về tầm quan trọng của công tác kế toán. Đáp ứng đủ nhân sự cho công tác kế toán, tuyển chọn những người có trình độ, được đào tạo bài bản, có kinh nghiệm, có phẩm chất đạo đức tốt. Hoàn thiện hệ thống chứng từ kế toán, tổ chức hạch toán ban đầu, tổ chức luân chuyển chứng từ kế toán.

4.8. Giải pháp hoàn thiện về giám sát

Thứ nhất, các công ty phải thực hiện giám sát thường xuyên, tiếp nhận thông tin phản hồi từ bên trong và bên ngoài đơn vị. Hoạt động giám sát thường xuyên nên được đặc biệt chú trọng. Ban hành các quy định về các biện pháp và các chế tài xử lý sai phạm, tăng cường trách nhiệm của Ban kiểm soát về giám sát thường xuyên tổ chức KSNB. BGD yêu cầu Ban kiểm soát đánh giá và cung cấp thông tin kịp thời về những thiếu sót về KSNB cũng như việc sửa chữa những thiếu sót một cách kịp thời. Cần xây dựng kết hợp cả giám sát thường xuyên và giám sát định kỳ; *Thứ hai*, bộ phận KTNB được thành lập nên nghiên cứu các phương pháp đánh giá toàn diện về chất lượng của KSNB. Việc đánh giá về mặt thiết kế của hệ thống KSNB nên tính đến tất cả các mục tiêu liên quan đến giảm thiểu rủi ro của DN. Đánh giá chất lượng của KSNB phải dựa trên phương pháp tiếp cận rủi ro. Để tăng cường hiệu quả của hoạt động giám sát có thể sử dụng bảng kiểm tra, bảng câu hỏi, xây dựng sổ tay KSNB đối với từng bộ phận. *Thứ ba*, thiết lập kiểm soát ở tất cả cấp độ, từ nhân viên đến lãnh đạo. Cần giám sát toàn diện các lĩnh vực hoạt động, giám sát hoạt động kiểm soát, giám sát đánh giá rủi ro và đánh giá lại rủi ro. Cần quy định rõ trình độ chuyên môn của cán bộ thực hiện công tác giám sát. *Thứ tư*, yếu tố giám sát trong KSNB cũng cần được hiện đại hóa theo tiến bộ của khoa học công nghệ và cách mạng công nghiệp lần thứ 4. Cụ thể, việc sử dụng công nghệ viễn thám (remote sensing), máy bay không người lái (drone) sẽ giúp giám sát nhanh chóng và hiệu quả tiến trình phát triển của rừng trồng và phát hiện nguy cơ cháy rừng...

4.9. Một số giải pháp khác tăng cường kiểm soát nội bộ từ nay đến năm 2025

4.10. Một số kiến nghị thực hiện giải pháp

4.10.1. Kiến nghị đối với Nhà nước

Thứ nhất, Nhà nước cần nghiên cứu, ban hành văn bản hướng dẫn chi tiết thiết kế và vận hành KSNB trong các DN; *Thứ hai*, quá trình nghiên cứu, sửa đổi và ban hành các văn bản pháp luật phải tính đến mục tiêu kiểm soát và tính đồng bộ của KSNB; *Thứ ba*, cơ quan quản lý nhà nước cần quy định báo cáo KSNB có chứng thực của công ty kiểm toán là một trong các báo cáo phải công bố; *Thứ tư*, thành lập Hội Kiểm toán viên nội bộ; *Thứ Năm*, các cơ sở đào tạo và nghiên cứu phải tăng cường việc giảng dạy, bồi dưỡng kiến thức về KSNB. Nghiên cứu và phát hành nhiều tài liệu, sách tham khảo hướng dẫn cụ thể việc thiết kế và vận hành KSNB

4.10.2. Kiến nghị đối với Tổng Công ty Lâm nghiệp Việt Nam

Thứ nhất, cần nhận thức đầy đủ vai trò của KSNB và sự cần thiết phải hoàn thiện, cần có những chỉ đạo sâu rộng triển khai kiến thức về KSNB tới các công ty thành viên và chỉ đạo các

công ty thành viên triển khai tới từng bộ phận, nhân viên; *Thứ hai*, tiếp tục hoàn thiện quy chế quản lý người đại diện; *Thứ ba*, xây dựng chiến lược kinh doanh dài hạn, nâng cao năng lực quản trị DN, đặc biệt là năng lực quản trị rủi ro. Xây dựng các hoạt động kiểm soát tuân thủ, giám sát các hoạt động kiểm soát. Báo cáo KSNB cần được HĐQT hoặc Ban kiểm soát tiến hành đánh giá định kỳ hàng năm và được công khai; *Thứ tư*, hình thành hệ thống mạng lưới thông tin để cung cấp các thông tin về pháp luật, các cơ chế, chính sách, chương trình trợ giúp phát triển ngành lâm nghiệp....Quan tâm đầu tư trang bị các thiết bị, tính toán, xử lý thông tin phù hợp, *Thứ năm*, cải thiện tình trạng thiếu hụt sản phẩm, quản lý tốt diện tích rừng và đất rừng được giao. Thực hiện tốt việc đo đạc, cắm mốc, rà soát quy hoạch sử dụng đất. Tăng cường bảo vệ môi trường, an toàn lao động; *Thứ sáu*, hỗ trợ tăng cường năng lực nghiên cứu, đẩy mạnh chuyên gia, đổi mới công nghệ tăng năng suất, chất lượng sản phẩm, năng lực cạnh tranh, tăng cường và ưu tiên mở rộng quan hệ hợp tác quốc tế. Đẩy mạnh áp dụng các biện pháp kỹ thuật tiên tiến, nghiên cứu các giống cây trồng mới, đảm bảo việc chăm sóc bảo vệ rừng, giảm chi phí, nâng cao sản lượng, chất lượng rừng trồng, xây dựng và tổ chức thực hiện các phương án kinh doanh rừng gỗ lớn.

KẾT LUẬN

Các DN ngành lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam thuộc VINAFOR có ngành nghề kinh doanh chính là trồng, khai thác rừng kinh tế, chế biến gỗ, sản phẩm mang tính thương hiệu là chế biến ván nhân tạo và đồ mộc nội ngoại thất, dăm giấy xuất khẩu, đây là những lĩnh vực kinh doanh được đánh giá là có nhiều cơ hội phát triển đột phá nhưng tiềm ẩn nhiều rủi ro. Để ngăn ngừa, giảm thiểu rủi ro, tiết kiệm chi phí, tăng khả năng cạnh tranh, tăng hiệu quả hoạt động SXKD thì yêu cầu nâng cao năng lực, hiệu quả quản lý được đặt ra cấp bách. Một trong những công cụ quản lý có thể giúp các DN giải quyết các vấn đề đặt ra đó là KSNB. Với mục đích nghiên cứu, hoàn thiện KSNB trong các DN ngành lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam thuộc VINAFOR, đề tài đã đạt được một số kết quả cụ thể sau: Hệ thống hóa những vấn đề lý luận cơ bản về KSNB trên cơ sở đó làm rõ những đặc điểm cơ bản của KSNB trong DN với các yếu tố cấu thành. Trình bày kinh nghiệm quốc tế, từ đó rút ra những bài học kinh nghiệm đối với việc thiết lập và vận hành KSNB trong các DN Việt Nam hiện nay. Đề tài đã chỉ rõ những đặc điểm của các DN ngành lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam thuộc VINAFOR có ảnh hưởng đến KSNB, đánh giá thực trạng KSNB thông qua các yếu tố cấu thành KSNB từ đó phân tích, đánh giá rút ra những ưu điểm và những hạn chế, nguyên nhân của những hạn chế trong việc thiết lập và vận hành KSNB trong DN làm cơ sở cho việc đề xuất các giải pháp hoàn thiện. Đề tài đã nêu ra những yêu cầu và nguyên tắc cơ bản cần phải tuân thủ khi hoàn thiện KSNB, đề xuất các giải pháp hoàn thiện KSNB theo từng yếu tố cấu thành. Để thực hiện được các giải pháp, đề tài cũng chỉ rõ các điều kiện cơ bản về phía Nhà nước và Công ty mẹ. Mặc dù những vấn đề được đưa ra còn mang tính khái quát cao nhưng sẽ góp phần không nhỏ để các DN ngành lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc thuộc VINAFOR có thể hoàn thiện KSNB của mình. Tuy nhiên, trong quá trình nghiên cứu do nhiều điều kiện hạn chế, đề tài không thể tránh khỏi những thiếu sót, hạn chế nhất định. Tác giả rất mong nhận được ý kiến đóng góp của thầy cô, đồng nghiệp, các nhà quản lý để đề tài được hoàn thiện hơn, có giá trị lý luận và thực tiễn cao hơn.