**KIỂM SOÁT NỘI BỘ TẠI MỘT SỐ TẬP ĐOÀN KINH TẾ TRÊN THẾ GIỚI VÀ BÀI HỌC KINH NGHIỆM CHO VIỆT NAM**

***ThS. Đào Thị Đài Trang***

***Khoa Kế Toán – Đại học Duy Tân***

***daitrangdtu@gmail.com***

**Tóm tắt:**

Tập đoàn kinh tế là một cơ cấu sở hữu được tổ chức thành hệ thống với quy mô lớn, vừa có chức năng sản xuất - kinh doanh, vừa có chức năng liên kết kinh tế thông qua hoạt động trên nhiều ngành, nhiều lĩnh vực ở nhiều vùng lãnh thổ khác nhau. Sự hội nhập vào nền kinh tế thế giới ngày càng sâu rộng của Việt Nam đòi hỏi phải có những tập đoàn kinh tế mạnh, giữ vai trò chủ đạo và điều tiết một số lĩnh vực quan trọng trong nền kinh tế để hạn chế sự thao túng và chi phối của nhiều công ty đa quốc gia và các tập đoàn kinh tế tư bản quốc tế xâm nhập vào Việt Nam khi Việt Nam đã trở thành thành viên của Tổ chức Thương mại thế giới (WTO). Với qui mô lớn và hoạt động đa ngành nghề thì việc phải thiết lập một hệ thống kiểm soát đủ mạnh để hỗ trợ để hỗ trợ cho công tác quản lý là một tất yếu khách quan nhằm đảm bảo cho tập đoàn đạt được các mục tiêu như: bảo vệ tài sản, đảm bảo độ tin cậy của thông tin, đảm bảo thực hiện các qui định đề ra, đảm bảo hiệu quả hoạt động. Bài viết đi trình bày khái quát về hệ thống kiểm soát nội bộ của các tập đoàn kinh tế trên thế giới, từ đó rút ra một số bài học kinh nghiệm cho Việt Nam.

*Từ khóa: Tập đoàn kinh tế, kiểm soát nội bộ.*

**1.Hệ thống kiểm soát nội bộ trong các tập đoàn kinh tế**

***1.1 Khái quát chung về tập đoàn kinh tế***

Tập đoàn kinh tế là một tập hợp các chủ thể kinh tế trong đó có công ty mẹ và các doanh nghiệp (đơn vị) thành viên có tư cách pháp nhân, có mối quan hệ sở hữu hoặc liên kết gắn bó lâu đài về lợi ích kinh tế, công nghệ, thị trường, các địch vụ khác và chiến lược kinh doanh hoạt động trong nhiều ngành, lĩnh vực khác nhau nhằm tăng cường tích tụ, tập trung, tăng khả năng cạnh tranh và tối đa hoá lợi ích.

***1.2 Phân biệt hệ thống kiểm soát nội bộ tại tập đoàn kinh tế với doanh nghiệp đơn lẻ***

Hệ thống kiểm soát nội bộ (KSNB) khi nghiên cứu phải gắn với một đơn vị cụ thể, tuy nhiên mỗi một đơn vị có những đặc điểm riêng đòi hỏi nhà quản lý cần nhận biết những đặc điểm riêng đó để thiết kế hệ thống KSNB phù hợp. Đặc điểm của tập đoàn kinh cho thấy có những điểm khác biệt căn bản với doanh nghiệp đơn lẻ được cụ thể trong bảng đưới đây:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Tiêu thức | Tập đoàn kinh tế | Doanh nghiệp đơn lẻ |
| Ðịa vị pháp lý | Tập đoàn không có tư cách pháp nhân nhung tổ hợp công ty mẹ và các công ty con trong tập đoàn lạicó tư cách pháp nhân và bình đẳng nhau truớc pháp luật | Có tư cách pháp nhân độc lập, chịu trách nhiệm truớc pháp luật về mọi hoạt động kinh doanh của mình |
| Cơ cấu tổ chức | Công ty mẹ đóng vai trò là hạt nhân với các công ty con là vệtinh xoay quanh hạt nhân. Tuỳthuộc đặc điểm hoạt động củacông ty con mà liên kết giữa côngty mẹ và công ty con khác nhau  | Mang tính chất chấp hành giữa cấp trên và cấp dưới |
| Qui mô | Qui mô lớn về vốn, lao động, công nghệ, doanh thu và phạm vi hoạt động trên nhiều địa bàn | Qui mô thuờng nhỏ về vốn, lao động, hoạt động trên cùng địa bàn |
| Quan hệ liên kết  | Là tập hợp các công ty thành viên liên kết nhau về tài chính thông qua đầu tư vốn. Liên kết về sản xuất, thương mại, công nghệ | Quan hệ liên kết trong công ty là liên kết giữa cấp trên, cấp dưới trong việc thực hiện vụsản xuất kinh doanh. Làquanhệ giữa các phòng ban trong việc thực hiện chức năng của mình. |
| Ngành nghề và kinh vực kinh doanh | Ða đạng hoá về ngành nghề kinh vực kinh doanh nhằm phân tán rủi ro, trong đó thuờng lấy một ngành chính làm nòng cốt cho chiến luợc phát triển | Thuờng chỉ tập trung vào sản xuất một kinh vực mặt hàng chuyên biệt |
| Chế độ sở hữu | Ða sở hữu | Một loại hình sở hữu |

Từ việc nhận định điểm khác biệt giữa tập đoàn kinh tế và các doanh nghiệp đơn lẻ trên đây thì việc thiết kế và vận hành hệ thống KSNB ở từng mô hình cũng có những điểm khác biệt căn bản và được cụ thể ở bảng dưới đây:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
| Thiết kế  | Thiết kế hệ thống KSNB tại công ty mẹ xuống các công ty thành viên theo mối quan hệ về vốn, công nghệ, thị truờng. Từng phòng, bantại công ty mẹ đảm nhận những khâu kiểm soát nhất định tại công ty mẹ xuống các đơn vị thành viên. Mặt khác từng công ty thành viên cung có hệ thống KSNB của riêng mình phù hợp với định huớng kiểm soát chung của cả tập đoàn.  | Thiết kế hệ thống KSNB từcấp trên xuống cấp duới vàgiữa các bộ phận chức năng với nhau |
| Chức năng,nhiệm vụ củatừng vị trí | Tại công ty mẹ và các công ty thành viên sẽ qui định chi tiết chức năng, nhiệm vụ của từng phòng, ban, vị trí. Công ty mẹ không qui định chi tiết về chức năng, nhiệm vụ của từng vị trí cho công ty thành viên  | Các chức năng, nhiệm vụcủa từng phòng ban, vị trítrong doanh nghiệp phải được mô tả chi tiết |
| Chính sách vàthủ tục kiểmsoát | Ðuợc xây dựng cụ thể tại công ty mẹ và các công ty thành viên. Công ty mẹkhông xây dựng các thủ tục chi tiết cho các công ty thành viên  | Chính sách và thủ tục kiểmsoát được xây dựng cụ thểvà chi tiết tới từng phòngban, nhân viên trong công ty  |
| Mục tiêu của hệthống KSNB | Ðảm bảo mục tiêu riêng của từng công ty thành viên và của toàn tập đoàn | Ðảm bảo mục tiêu của doanh nghiệp |
| Vận hành hệthống KSNB  | Khi vận hành từ môi truờng kiểm soát, hệ thống thông tin, thủ tục kiểm soát phải chú trọng đếnđặc điểm của tập đoàn để vận hành hệ thống KSNB phù hợp | Vận hành theo đúng thiết kếvề hệ thống KSNB của côngty từ môi truờng kiểm soát,hệ thống thông tin và thủ tục kiểm soát |

**1.3 Kinh nghiệm về hệ thống kiểm soát nội bộ tại một số Tập đoàn kinh tếtrên thế giới và bài học cho Việt Nam**

***1.3.1 Khái quát chungvề hệ thống kiểm soát nội bộ tại một số Tập đoàn thế giới***

Thực tế cho thấy mô hình quản lý và kiểm soát nội bộ giữa các tập đoàn trên thế giới không có sự khác biệt nhiều về bản chất.Mô hình quản lý tập đoàn về cơ bản đuợc xây dựngdựa trên cơ sở mô hình tổ chức của các công ty. Ðiểm khác biệt của mô hình quản lý tập đoàn chủ yếu là ở quan hệ công ty mẹ - công ty con giữa các công ty trong tập đoàn, thông qua việc hình thành quan hệ sở hữu công ty mẹ - công ty con để hình thành quan hệ quản lý, điều hành, giám sát trong tập đoàn. Mô hình tổ chức quản lý và kiểm soát của tập đoàn ở mỗi quốc gia đuợc hình thành phù hợp với luật pháp và thích ứng với tình hình kinh tế xã hội ở quốc gia đó.

**Tại Mỹ,** về mặt pháp lý tập đoàn liên kết với các công ty con bằng cách nắm vốn hoặc lập các quan hệ hợp đồng như liên doanh, cấp phép nhãn hiệu, chuyển giao côngnghệ. Tập đoàn đuợc hình thành là do một công ty phát triển và mở rộng mà thành. Cơ cấutổ chức của các tập đoàn tại Mỹ gồm: công ty mẹ thành lập một hội đồng quản trị (HÐQT), HÐQT có quyềnnhân đanh công ty để quyết định mọi vấn đề liên quan đến việc xác định và thực hiện mụctiêu, nhiệm vụ và quyền lợi của công ty, trong đó rất chú trọng tới quản lý đối với giai doạnbắt đầu ra quyết định, ra quyết định, kiểm soát quyết định hay phê duyệt và theo đõi việc raquyết định. HÐQT có cơ cấu gồm thành viên trong nội bộ và các thành viên độc lập, thànhviên độc lập ở ngoài công ty hầu hết là những nguời đã, đang đảm nhiệm chức vụ chủ tịchHÐQT hoặc giám đốc công ty khác, hiểu biết sâu rộng về các kinh vực pháp luật, quản trịkinh doanh và quản lý tài chính, khoa học công nghệ hoặc kinh vực có liên quan. Việc đưa các thành viên độc lập vào cơ cấu HĐQT nhằm đảm bảo tập đoàn có sự trợ giúp một cách khách quan từ chuyên gia trên nhiều lĩnh vực và để đảm bảo có sự kiểm soát từ bênngoài, giảm thiểu rủi ro lạm đụng quyền của các thành viên trong nội bộ. HĐQT thườngthành lập một số ban do các thành viên HĐQT phụ trách bao gồm:

- Uỷ Ban tài chính: Có nhiệm vụ hoạch định các mục tiêu, chỉ tiêu về tài chính đàihạn, trung hạn và các nguyên tắc, cơ chế quản lý tài chính chung cho toàn tập đoàn, thựchiện thẩm định các hợp đồng hoặc đự án đầu tư có qui mô lớn…

- Uỷ Ban tổ chức: Đảm nhận các nhiệm vụ về nhân sự, tiền lương, tiền thưởng,chế độ và các chính sách liên quan đến tiền lương, thưởng, các chính sách liên quan đếntuyển đụng, đề bạt, khen thưởng, kỷ luật.

- Uỷ Ban kiểm toán: Có nhiệm vụ thực hiện kiểm tra, giám sát hoạt động tài chính,thẩm tra các báo cáo tài chính nội bộ, giám sát việc thực hiện kiểm toán và trình tự kếtoán, thực hiện các quyết định của HĐQT, thực hiện điều lệ và qui chế trong tập đoàn.Đạo luật sarbannes Oxley ra đời năm 2002 và được chỉnh sửa năm 2004 có qui định cáccông ty phải lập báo cáo KSNB trong đó có những nội đung liên quan đến tình hình thựctế kiểm tra, KSNB tại đơn vị và qui định trong HĐQT phải có Uỷ ban Kiểm toán. Uỷ banKiểm toán có quyền lựa chọn, chỉ định kiểm toán độc lập tiến hành kiểm toán Báo cáo tàichính của các tập đoàn, phụ trách về kế toán, kiểm toán và KSNB tại tập đoàn. Các thànhviên trong Uỷ ban Kiểm toán phải am hiểu về kế toán và quản lý tài chính, không thamgia việc điều hành để đảm bảo tính độc lập với các bộ phận khác trong tập đoàn. Thaymặt tập đoàn làm việc với kiểm toán độc lập về các vấn đề liên quan đến cuộc kiểm toánvà báo cáo với HĐQT. Ngoài ra Uỷ ban Kiểm toán còn có thẩm quyền ban hành, sửa đổiqui chế của KTNB, có trách nhiệm rà soát, đánh giá tính hiệu lực, hiệu quả của cơ cấu vàthủ tục KSNB, thực hiện nhận điện và đánh giá rủi ro tài chính có thể xảy ra để có cáchthức giám sát và kiểm soát những rủi ro đó. Sự kiểm soát của các tập đoàn tại Mỹ tậptrung vào ba lĩnh vực: Kiểm soát chi phí, kiểm soát vốn và kiểm soát vay nợ. Tập đoàn là sựkết hợp giữa các doanh nghiệp với nhau, tập đoàn đã áp đụng cơ cấu thẩm quyền trong mỗidoanh nghiệp mà luật doanh nghiệp tại Mỹ đã qui định để kiểm soát lẫn nhau. Người đạiđiện công ty mẹ họp hội đồng quản trị của công ty con, quyết định theo các qui định ở bảnđiều lệ của công ty con và theo tỷ lệ vốn mà công ty mẹ nắm giữ tại công ty con. Hệ thống KSNB của các tập đoàn tại Mỹ chịu nhiều ảnh hưởng bởi các yếu tố bên ngoài.

**Tại Trung Quốc**, tập đoàn được hình thành với mục đích khắc phục rủi ro trong kinhdoanh giảm thiểu chi phí hoạt động, giảm chi phí hoạt động đồng thời tăng cườnghiệu quả quản lý, nâng cao năng lực cạnh tranh nhờ ưu thế về qui mô và hợp tác trongmỗi tập đoàn, hỗ trợ tiến trình cải cách doanh nghiệp Nhà nước. Đa số các tập đoàn thìcông ty mẹ quan tâm đến chiến lược phát triển của các công ty con, đầu tư vốn nếu thấyan toàn và có khả năng sinh lời, rút vốn nếu thấy rủi ro. Công ty mẹ vừa thực hiện chứcnăng quản lý vốn, vừa trực tiếp sản xuất kinh doanh. Công ty mẹ trực tiếp cử đại điện củacông ty vào bộ máy quản lý của doanh nghiệp thành viên tương ứng với quyền chi phối,quyền điều phối. Đây là mô hình tập đoàn can thiệp khá sâu vào hoạt động kinh doanhcủa các công ty con. Tuy nhiên mức độ tham gia của công ty mẹ còn phụ thuộc vào tỷ lệgóp vốn đối với mỗi công ty con.Cơ cấu của các tập đoàn ở Trung Quốc bao gồm HĐQT, Ban giám đốc và bộ phận kiểm soát.Cơ cấu sở hữu trong tập đoàn thì sở hữu Nhà Nước vẫn chiếm tỷ trọnglớn, công ty mẹ thường là doanh nghiệp Nhà nước. Kiểm soát trong các tập đoàn ở TrungQuốc cũng có những điểm hạn chế như: HĐQT của một số tập đoàn, thành viên củaHĐQT đưới quyền TGĐ, thậm chí một số tập đoàn thành viên BGĐ cũng được xây dựngtừ cán bộ đưới quyền Giám Đốc, thành viên BKS cũng là người trong tập đoàndo đóthiếu những thông tin độc lập, khách quan trong quá trình hoạt động. Một số tập đoànNhà nước hình thành bằng quyết định hành chính đã bọc lộ những điểm yếu trong quá trình phân phối lại tài sản, thực hiện quyết định đầu tư. Các tập đoàn Nhà nước chưa xây dựng được cơ chế khuyến khích hiệu quả và cơ chế chịu trách nhiệm trong sử đụng nguồn lực.

Về việc giám sát tài chính nội bộ tại các tập đoàn Nhà nước, theo Luật doanhnghiệp Trung Quốc, Đại hội đồng cổ đông, BGĐ, BKS và các nhà quản lý lần lượt chịu trách nhiệm về quyền hạn, ra quyết định, kiểm soát và tổ chức điều hành tập đoàn trong đó BKS, GĐ, cùng với nhà quản trị cấp cao đều có các vị trí thống trị trong hệ thống giám sát tài chính của tập đoàn đó, còn giám sát tài chính của các cổ đông chỉ là gián tiếp

thông qua việc bỏ phiếu. Giám sát tài chính nội bộ được thực hiện bởi các phòng ban chuyên trách về tài chính doanh nghiệp và hiện nay cơ cấu tổ chức do bộ phận KSNB đảm nhận. Những người làm ở bộ phận này phải biết nhận thức, tổ chức, hệ thống và có trách nhiệm về giám sát tài chính. Mỗi cấp của tập đoàn đều có chức năng giám sát tàichính ở tại bộ phận của mình. Để đánh giá hoạt động giám sát tài chính cần phải có kiểm toán nội bộ. Kiểm toán nội bộ là một yếu tố quan trọng trong hệ thống giám sát tài chính của tập đoàn. Tuy nhiên để nó phát huy hiệu quả thì cần phải phân định rõ mối quan hệvà trách nhiệm của bộ phận này với BKS.

**Tại Nhật Bản**, phát triển tập đoàn với mô hình truyền thống theo kiểu ZAIBATSU, mô hình này được xây dựng với trụ cột là công ty mẹ do một hoặc một số gia đình nắm giữcổ phần chi phối. Cơ cấu tổ chức tại các tập đoàn, công ty mẹ và các công ty con có mối liên kết khá mật thiết, trao đổi, thông tin, chiến lược, kế hoạch kinh doanh thông qua HĐQT. Các ngân hàng đóng vai trò trung tâm của các giao địch tài chính, đầu tư vốn, can thiệp cơ cấu tổ chức, hoạt động của các công ty con qua tỷ lệ vốn góp. Sự kiểm soát trong

tậpđoàn chủ yếu tập trung vào kiểm soát vốn, công nghệ, thông tin, thị trường, kế hoạch kinh doanh. HĐQT của tập đoàn vẫn phải thông qua, xét duyệt và định hướng trong toàn bộ tập đoàn với mục tiêu phát triển chung toàn tập đoàn. Tất cả các qui định, thủ tục kiểm soát đều được lập ra tại công ty mẹ thuộc tập đoàn, định hướng, hướng đẫn tới từng đơn vị thành viên trong tập đoàn tùy từng mức độ kiểm soát của công ty mẹ vào công ty controng tập đoàn. Các tập đoàn kinh tế Nhật bản thường chia nhỏ theo chức năng hoạt động

như sản xuất, bán hàng, địch vụ thành các công ty thành viên. Từ đó hình thành một tổchức các doanh nghiệp kinh hoạt xung quanh công ty mẹ để đạt được hiệu quả cao, đáp ứng được sự thay đổi về môi trường. Việc huy động vốn của tập đoàn không dựa chủ yếuvào thị trường chứng khoán mà huy động từ ngân hàng. Vì vậy vai trò của ngân hàng rất quan trọng trong việc cung cấp thông tin về tài chính cho tập đoàn, lấy ngân hàng làm hạt

nhân. Chính sách nhân sự tại tập đoàn áp đụng phương thức quản lý “chế độ làm việc suốt đời” đã tạo cho mọi người trong tập đoàn phải phấn đấu hết mình cho sự sinh tồn và phát triển của tập đoàn.

**Tại Hàn Quốc**, phát triển mô hình tập đoàn chaebol, mô hình quản lý này trước hết là sở hữu gia đình, đòng họ là tên gọi của các tổ hợp công nghiệp. Thực chất chúng là những doanh nghiệp kiểu gia đình phong kiến nhưng được một cá nhân trong gia đình hay đòng họ xây dựngtheo theo mô hình tập đoàn hiện đại. Với sở hữu gia đình và điều hành theo kiểu “gia đình trị” nên các chaebol có liên kết chủ yếu theo chiềuđọc với một trung tâm điều hành có tính tập quyền cao. Với sự hỗ trợ của Nhà Nước vềvốn, thuế, thị trường, thông tin… các chaebol phát triển rất mạnh cả về số lượng lẫn chất lượng trong tất cả các lĩnh vực hoạt động, qua đó thúc đẩy nhanh quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước và là lực lượng đi đầu trong hợp tác kinh tế quốc tế. Trong mỗi tập đoàn có một số công ty nắm những ngành sản xuất chủ lực, tiềm lực vốn và thực sự là “xương sống” của toàn bộ tổ hợp. Bên cạnh đó các công ty con, công ty độc lập và các công ty chủ lực có thể đầu tư vào nhau theo mối liên kết chặt chẽ và phức tạp. Cơ cấu tổ chức tập đoàn bao gồm BGĐ và HĐQT.BGĐ thường là người ngoài tập đoàn, nhất là đối với tập đoàn lớn, qui mô hoạt động rộng.Chủ tịch tập đoàn chịu trách nhiệm tương đương thành viên HĐQT.Tập đoàn không có tư cách pháp nhân mà là tổ hợp các doanhnghiệp thì có tư cách pháp nhân. Các công ty con trong tập đoàn đều có tư cách pháp nhân hoạt động theo luật công ty và bình đẳng trước pháp luật. Trong mỗi một tập đoànđều có văn phòng tập đoàn có chức năng lập kế hoạch, xây dựng chiến lược, điều phối hoạt động chungdo chủ tịch tập đoàn trực tiếp điều hành nhưng văn phòng này không phải là một pháp nhân độc lập. Văn phòng là bộ não của toàn bộ tổ chức giúp việc cho HĐQT, thành viên của HĐQT được bầu tại cuộc họp thường niên với nhiệm kỳ 3 năm bao gồm có thành viên chuyên trách và thành viên kiêm nhiệm. Một công ty phải có ít nhất ba thành viên hội đồng có nhiệm vụ làm việc hết mình và trung thành vì lợi ích của các cổ đông và người lao động trong công ty, được giao nhiệm vụ duy trì hệ thống kếtoán thích hợp và vận hành hệ thống kiểm soát nội bộ hợp lý. Các thành viên chuyên trách chịu trách nhiệm giám sát việc thực hiện của hội đồng và việc quản lý công ty. Cuối mỗi năm tài chính công ty phải chuẩn bị một bộ báo cáo tài chính những báo cáo này phải được kiểm toán và đi kèm với báo cáo của HĐQT chứng thực. Trong hệ thống kiểm soát nội bộ có Ủy ban Kiểm toán có trách nhiệm báo cáo với HĐQT và chủ sở hữu vềtình hình hoạt động của các công ty trong tập đoàn. Nét đặc trưng của tập đoàn tại Hàn Quốc là: Do một hoặc một số ít gia đình sáng lập và nắm giữ cổ phần chi phối, tính chất sở hữu huyết thống; Thành viên HĐQT phải có người ngoài doanh nghiệp để đảm bảo việc đánh giá khách quan; Có ít nhất 25% giám đốc điều hành tại công ty con là người của tập đoàn; Quyền quyết định quan trọng trong tập đoàn thuộc về cấp cao nhất là chủtịch HĐQT và mọi thành viên phải tưân thủ; Chính sách nhân sự theo kiểu hình tháp luôn thúc đẩy mọi thành viên luôn phấn đấu để đạt được kết quả cao trong vị trí của mình;Trong mỗi tập đoàn đều có cơ quan điều hành riêng giúp chủ tịch tập đoàn phối hợp hoạtđộng giữa các công ty, chủ tịch có vai trò chi phối các thành viên khác của HĐQT, điều

hành mang tính độc đoán, gia trưởng.

***1.3.2 Một số bài học kinh nghiệm đối với hệ thống kiểm soát nội bộ trong các tập đoàn kinh tế tại Việt Nam.***

Qua nghiên cứu kinh nghiệm hệ thống kiểm soát nội bộ của tập đoàn kinh tế tại một số nước, cho phép rút ra một số bài học cho Việt Nam.

Một là, Môi trường kiểm soát cần phải có Uỷ ban Kiểm toán trực thuộc HĐQT thực hiện trách nhiệm của mình trước các chủ sở hữu về các vấn đề liên quan đến kếtoán, kiểm toán và KSNB. Có quyền lựa chọn, thiết lập và quản lý bộ phận KTNB, có trách nhiệm đánh giá định kỳ đối với việc thực hiện chức năng, nhiệm vụ của KTNB.Hệ thống KSNB cần phải hướng đến việc tưân thủ chế độ pháp lý và thực hiện các giá trị đạo đức.

Hai là, tập đoàn kinh tế là tổ chức có qui mô lớn để vận hành HTKSNB một cách chặt chẽ và hiệu quả cần phải có bộ phận KTNB trực thuộc BKS tại các cấp của tập đoànđểcảnh báo sớm các rủi ro, giám sát tài chính tập đoàn, đánh giá tính hiệu năng và hiệu quả của hệ thống KSNB.

Ba là, trong tập đoàn nhà nước cần phân định, tách biệt rõ ràng chức năng quản lý kinh doanh và chức năng quản lý hành chính, giữa mục tiêu hiệu quả kinh doanh và mục tiêu quản lý nhà nước điều tiết nền kinh tế. Mối quan hệ giữa công ty mẹ và các công ty thành viên được thiết lập trên cơ sở nắm giữ cổ phần, thực hiện nguyên tắc đầu tư tựnguyện, tưân thủ các qui luật kinh tế, cạnh canh bình đẳng với các doanh nghiệp khác trên thị trường. Cần áp đụng các chuẩn mực về quản trị doanh nghiệp, đặc biệt là các chuẩn mực về công bố và minh bạch thông tin, quản lý rủi ro tại các tập đoàn nhà nước. Để kiểm soát vốn tại các công ty thành viên, công ty mẹ trực tiếp cử NĐĐ của công ty vào bộ máy quản lý của doanh nghiệp thành viên tương ứng với quyền chi phối, quyền điều phối.

Bốn là, Chính sách nhân sự tại tập đoàn cần vận đụng kinh hoạt áp đụng phương thức quản lý “chế độ làm việc suốt đời” như ở Nhật Bản, trả lương dựa trên thâm niên công tác đã tạo cho mọi người trong tập đoàn phải phấn đấu hết mình cho sự sinh tồn và phát triển của tập đoàn. Tuy nhiên cũng cần phải sửa đổi lại phù hợp với điều kiện phát triển của từng thời kỳ, cần phải trẻ hoá đội ngũ nhân sự có trình độ, chuyên môn và sa thải những nhân viên không đủ năng lực hoặc khi tập đoàn gặp khó khăn trong quá trình kinh doanh. Thực hiện đào tạo lại nhân sự khi có những biến động của thị trường và khuyến khích sự lao động sáng tạo hơn nữa của nhân viên. Cũng cần kết hợp chính sách nhân sự theo kiểu hình tháp luôn thúc đẩy mọi thành viên luôn phấn đấu để đạt được kết quả cao trong vị trí của mình như ở Hàn Quốc.

**Kết luận**:

Hệ thống kiểm soát nội bộ trở thành yếu tố đặc biệt quan trọng góp phần tạo nên thành công của các tập đoàn kinh tế.Từ kinh nghiệm tổ chức HTKSNB của các tập đoàn kinh tế trên thế giới như ở: Mỹ, Trung Quốc, Nhật Bản, Hàn Quốc bài viết đã trình bày, trên cơ sở đó đã rút ra được các bài học kinh nghiệm cho Việt Nam: Môi trường kiểm soát cần phải có Uỷban Kiểm toán; Cần phải có bộ phận KTNB trực thuộc BKS tại các cấp của tập đoàn đểcảnh báo sớm các rủi ro, giám sát tài chính tập đoàn, đánh giá tính hiệu năng và hiệu quảcủa hệ thống KSNB; Trong tập đoàn nhà nước cần phân định, tách biệt rõ ràng chức năng quản lý kinh doanh và chức năng quản lý hành chính, giữa mục tiêu hiệu quả kinh doanh và mục tiêu quản lý nhà nước điều tiết nền kinh tế; Chính sách nhân sự tại tập đoàn cần áp dụng linh hoạt phương thức quản lý “chế độ làm việc suốt đời” như ở Nhật Bản. Bên cạnh đó kết hợp chính sách nhân sự theo kiểu hình tháp luôn thúc đẩy mọi thành viên luôn phấn đấu để đạt được kết quả cao trong vị trí của mình như ở Hàn Quốc.

**Tài liệu tham khảo**:

[1] Bộ Tài Chính (2005), Thông tư 72/2005/TT –BTC này 1 tháng 9 năm 2005 về“Hướng dẫn xây dựng Quy chế quản lý tài chính của công ty Nhà Nước hoạt độngtheo mô hình Công ty mẹ - Công ty con.

[2] Bộ tài chính (2005), “Hướng dẫn xây dựng qui chế tài chính của công ty nhà nước hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con” ngày 1/9/2005

[3] Bộ tài chính (2013), Nghị định 51/2013/NĐ – CP ngày 14 tháng 05 năm 2013 Ban hành Qui định chế độ tiền lương, thù lao, tiền thưởng đối với thành viên Hội đồng thành viên hoặc Chủ tịch công ty, Kiểm soát viên, Tổng Giám Đốc, Giám Đốc, Phó Giám Đốc, Phó Tổng Giám Đốc, Kế toán trưởng trong Công ty TNHH MTV do Nhà nước làm chủ sở hữu

[4] Bùi Thị Minh Hải (2012), Hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ trong các doanh nghiệp may mặc Việt Nam, Luận án tiễn sỹ kinh tế, Trường Đại học kinh tế Hà Nội.

[5]. Bùi Văn Huyền (2008), Xây dựng và phát triển Tập đoàn Kinh tế ở Việt Nam, Nhà xuất bản chính trị quốc gia

[6] Đinh Lâm Hoa (2007), Hoàn thiện tổ chức hạch toán kế toán với việc tăng cường quản trị doanh nghiệp tại Tập đoàn Bưu chính Viễn Thông, Luận văn thạc sỹ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế Quốc Dân.

<http://tapchitaichinh.vn>

<http://cafef.vn>