

Kiểm soát nội bộ tại doanh nghiệp xây dựng công trình giao thông: Những yêu cầu đặt ra

 Ths. Đỗ Thị Huyền*

Nhận: 01/6/2020

Biên tập: 11/6/2020

Duyệt đăng: 22/6/2020

Các doanh nghiệp ngày càng chú trọng đến công tác kiểm soát nội bộ, đặc biệt là các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực thi công, xây lắp công trình giao thông - với những đặc thù sản xuất khác biệt, tiềm ẩn nhiều rủi ro. Bài báo phân tích đặc điểm sản xuất ảnh hưởng đến kiểm soát nội bộ của doanh nghiệp xây dựng công trình giao thông, góp phần bổ sung thêm căn cứ trong thiết kế, vận hành và cải tiến kiểm soát nội bộ của doanh nghiệp ngành này.

Từ khóa: Kiểm soát nội bộ, đặc điểm sản xuất, doanh nghiệp xây dựng công trình giao thông.

Abstract

Nowadays, internal control has been paid more and more attention by enterprises, especially enterprises operating in the field of construction works with different production characteristics and potential risks. The article analyzes the characteristics of production affecting internal control of traffic construction enterprises, contributing to supplementing bases on designing, operating and improving internal control of traffic construction enterprises.

Keyword: internal control, production characteristics, traffic construction enterprises.

1. Đặt vấn đề

Một hệ thống kiểm soát nội bộ (KSNB) vững mạnh sẽ mang lại cho doanh nghiệp (DN) nhiều lợi ích như giảm bớt nguy cơ rủi ro tiềm ẩn trong sản xuất - kinh doanh, bảo vệ tài sản, tiền bạc, thông tin,...; đảm bảo tính tin cậy của các báo cáo; đảm bảo mọi thành viên tuân thủ nội quy, quy chế, quy trình hoạt động của tổ chức cũng như các quy định của luật pháp; đảm bảo tổ chức hoạt động hiệu quả, sử dụng tối ưu các nguồn lực và đạt được mục tiêu đặt ra. Tuy nhiên, không có một mô hình KSNB nào có thể áp dụng chung cho mọi DN, mà nó phải điều chỉnh cho phù hợp với đặc điểm riêng của từng DN.

Xây dựng công trình giao thông là một lĩnh vực đặc thù, có nhiều

đặc điểm riêng biệt trong hoạt động sản xuất. Do vậy, các nhà quản lý DN xây dựng công trình giao thông cần có những phân tích thấu đáo về đặc điểm sản xuất của mình làm căn cứ cho việc thiết kế, vận hành và cải tiến KSNB.

2. Kiểm soát nội bộ

Theo COSO (Ủy ban thuộc Hội đồng quốc gia Hoa Kỳ về chống gian lận khi lập báo cáo tài chính), "KSNB là một quá trình bị chi phối bởi người quản lý, hội đồng quản trị và các nhân viên của đơn vị, nó được thiết lập để cung cấp một sự đảm bảo hợp lý nhằm đạt được các mục tiêu hoạt động, mục tiêu báo cáo, mục tiêu tuân thủ". KSNB bao gồm 5 thành phần (mỗi trường kiểm

soát, đánh giá rủi ro, hoạt động kiểm soát, thông tin và truyền thông, giám sát) với 17 nguyên tắc.

Mỗi trường kiểm soát là một tập hợp các tiêu chuẩn, quy trình và cấu trúc, chúng cung cấp cơ sở để thực hiện KSNB trong toàn tổ chức.

Đánh giá rủi ro là việc nhận dạng, phân tích và xác định mức độ rủi ro ảnh hưởng đến việc đạt được các mục tiêu của DN, từ đó quản lý được rủi ro.

Hoạt động kiểm soát là hành động được nhà quản lý thiết lập thông qua các chính sách, thủ tục đảm bảo giảm thiểu rủi ro để đạt mục tiêu. Hoạt động kiểm soát được thực hiện ở mọi cấp của tổ chức, mọi lúc trong quy trình kinh doanh, trong môi trường công nghệ.

Thông tin truyền thông: Để thực hiện trách nhiệm của mình thì mọi bộ phận và cá nhân trong DN đều cần phải có thông tin. Thông tin trong quản lý là những tư liệu được thể hiện bằng âm thanh, chữ viết, hình ảnh, con số, biểu đồ,... phản ánh các hoạt động sản xuất - kinh doanh của DN. Thông tin nội bộ hay thông tin bên ngoài DN hết sức cần thiết với KSNB, nó hỗ trợ cho KSNB của DN đạt được các mục tiêu của mình.

Giám sát là việc đánh giá KSNB của DN, để xác định xem từng yếu tố của KSNB có hiện diện và hoạt

* Trường Đại học Công nghệ Giao thông Vận tải

động hay không. Nói cách khác, giám sát là để đảm bảo tính hiệu lực của KSNB.

3. Đặc điểm sản xuất của DN xây dựng công trình giao thông và đòi hỏi với công tác KSNB

Hoạt động sản xuất và sản phẩm của DN xây dựng công trình giao thông có các đặc điểm khá khác biệt so với các ngành sản xuất sản phẩm thông thường khác như: Hoạt động sản xuất diễn ra trên địa bàn rộng, ở nhiều địa phương khác nhau; đối tượng xây lắp thường có khối lượng lớn, giá trị lớn, thời gian thi công tương đối dài; sản phẩm xây lắp mang tính chất đơn chiếc, riêng lẻ, tính cá biệt cao; sản xuất xây lắp thường diễn ra ngoài trời, chịu tác động trực tiếp của các yếu tố môi trường. Các đặc điểm này tác động, ảnh hưởng đến KSNB của DN xây dựng công trình giao thông trên các khía cạnh sau:

Thứ nhất, chú trọng đến đánh giá rủi ro

- Hoạt động sản xuất diễn ra trên địa bàn rộng, ở nhiều địa phương khác nhau, dẫn đến tính lưu động trong sản xuất cao. Nhiều tài sản như vật tư, máy móc thiết bị thi công, tài sản cố định sử dụng thi công có thể gặp nhiều rủi ro như mất mát, biến thu, sử dụng không đúng mục đích. Mặt khác, ở các địa phương khác nhau, điều kiện địa hình, địa chất, thời tiết, khí hậu môi trường xã hội, văn hóa khác nhau. Điều này có thể dẫn tới rủi ro trong thiết kế, khảo sát.

- Hoạt động sản xuất xây dựng công trình giao thông diễn ra ngoài trời, chịu tác động trực tiếp của yếu tố thời tiết. Điều kiện thiên nhiên, thời tiết có ảnh hưởng lớn đến tiến độ thi công, hiệu quả của lao động, sự bảo quản tài sản. Quá trình thi công có thể bị gián đoạn do mưa, bão, lũ. Quá trình lao động trong sản xuất xây dựng là quá trình nặng nhọc, làm việc trên cao, khả năng mất an toàn lao động cao nên nếu

thời tiết, khí hậu không thuận lợi sẽ làm cho hiệu quả lao động bị giảm. Hơn nữa, những kho bảo quản vật tư tại chân công trình có thể bị hư hỏng, dẫn tới mất mát vì không phải bắt cứ kho vật tư nào ở chân công trình cũng được làm chắc chắn, có những kho là bãi ngoài trời. Việc tính toán không đúng về thời gian thi công, yếu tố thời tiết không được chú ý nhiều thì sẽ dẫn tới rủi ro về bảo quản tài sản.

- Sản phẩm xây lắp mang tính chất đơn chiếc, riêng lẻ: Từng sản phẩm xây lắp đều phải tuân thủ nghiêm ngặt hệ thống tiêu chuẩn ngành và quy trình công nghệ do cơ quan quản lý Nhà nước có thẩm quyền ban hành liên quan đến hoạt động xây dựng công trình giao thông như các tiêu chuẩn thiết kế công trình đường sắt, tiêu chuẩn thiết kế công trình đường bộ, tiêu chuẩn thi công và nghiệm thu công trình đường bộ,... Tuy nhiên, mỗi sản phẩm lại có thiết kế kỹ thuật, tiến độ thi công, nhu cầu về vật tư, nhân công, máy thi công, công nghệ thi công khác nhau, tạo nên bối cảnh nội bộ của từng sản phẩm, công trình khác nhau. Do vậy, mỗi công trình sẽ tiềm ẩn các rủi ro khác nhau.

Bối cảnh sản xuất (bối cảnh bên ngoài và bối cảnh nội bộ) thay đổi, đòi hỏi KSNB của DN xây dựng công trình giao thông phải chú trọng tới việc nhận diện, đánh giá rủi ro, vì bối cảnh mới xuất hiện sẽ kèm theo các sự kiện rủi ro mới và khi đó, những kiểm soát cũ không còn thích hợp để tránh, giảm rủi ro mới nữa.

Thứ hai, tăng cường chốt kiểm soát cho các quy trình công việc

- Đối tượng xây lắp thường có khối lượng lớn, giá trị lớn dẫn đến giá trị, khối lượng vật tư, nhân công và máy móc thiết bị đưa vào phục vụ thi công lớn. Chỉ cần xảy ra một sai phạm nhỏ, ảnh hưởng của nó sẽ nhân lên và tác động rất lớn đến

chất lượng, tiến độ công trình cũng như chi phí và uy tín của DN. Điều này đòi hỏi KSNB của DN xây dựng công trình giao thông phải kiểm soát tốt về số lượng, chất lượng, giá cả vật tư và đáp ứng kịp thời gian tiến độ chung của công trình, dự án.

- Thời gian thi công kéo dài nên trong quá trình thi công có thể xảy ra các biến động tăng giá vật tư, nhiên liệu. Do vậy, KSNB cần chú trọng trong quy trình mua vật tư, cần đưa các chốt kiểm soát vào quy trình mua vật tư để tránh những bất lợi cho DN.

- Sản phẩm xây lắp mang tính chất đơn chiếc, riêng lẻ, ngoài việc đáp ứng tiêu chuẩn chung của ngành, mỗi công trình hay dự án còn có những yêu cầu kỹ thuật riêng. Vật tư phải đảm bảo yêu cầu kỹ thuật của dự án, do đó khâu mua vật tư và bảo quản vật tư, máy móc thiết bị thi công đóng vai trò cực kỳ quan trọng. Các quy trình mua vật tư, bảo quản vật tư hay quản lý thiết bị, máy móc vật tư luân chuyển không chỉ đơn thuần là các bước thực hiện như thế nào mà cần có các chốt kiểm soát như các thí nghiệm đầu vào, thí nghiệm tần suất, dán nhãn, cách ly, dự phòng,... để luôn đảm bảo chất lượng đạt đúng yêu cầu kỹ thuật của dự án.

- Hoạt động thi công diễn ra trên địa bàn rộng, ở nhiều địa phương khác nhau đòi hỏi việc luân chuyển vật tư, máy móc thiết bị sao cho hợp lý, tận dụng được tối đa công suất thiết bị máy và các vật tư luân chuyển cần được KSNB chú trọng trong các quy trình quản lý thiết bị máy và vật tư luân chuyển.

Thứ ba, cần có các bộ phận hỗ trợ cho khối sản xuất trực tiếp

- Một DN xây dựng công trình giao thông thường thi công một lúc nhiều công trình, ở các địa bàn khác nhau, mỗi công trình lại có tính cá biệt cao, đòi hỏi DN phải có một cơ cấu các tổ đội thi công, các phòng

ban, bộ phận hỗ trợ hợp lý để cùng một lúc có thể hoàn thành các sản phẩm của mình, đảm bảo yêu cầu tiên độ, chất lượng của chủ đầu tư đồng thời cũng tiết kiệm tối đa chi phí xây dựng cho DN. Như vậy, ngoài các tổ đội thi công trực tiếp, ngoài các bộ phận kỹ thuật, dự toán, đầu thầu phục vụ các công tác chuyên môn liên quan đến công trình xây dựng, trong cơ cấu tổ chức của DN xây dựng công trình giao thông cần có các bộ phận khác hỗ trợ về rủi ro, hỗ trợ về pháp lý, hỗ trợ về công nghệ,... để DN có được sản phẩm cuối cùng bàn giao cho chủ đầu tư một cách thuận lợi nhất.

- Các công trình xây dựng thường ở các địa phương khác nhau, có khoảng cách về địa lý và xa trụ sở chính công ty nên các DN xây dựng công trình giao thông đã thực hiện chính sách sử dụng nguồn nhân công ngay tại địa phương nơi công trình đang thi công, công nhân trực tiếp tham gia thi công chủ yếu là công nhân thuê ngoài, tiền lương khoán gọn. Tuy nhiên, việc xây dựng các công trình giao thông đòi hỏi yêu cầu kỹ thuật phức tạp, phương pháp thi công khác nhau và áp dụng tiến bộ công nghệ trong xây dựng nên chính sách nhân sự cũng cần đảm bảo duy trì được đội ngũ cán bộ kỹ sư có trình độ chuyên môn đáp ứng yêu cầu sử dụng những tiến bộ khoa học công nghệ, khi đó yêu cầu kiểm soát chất lượng công trình mới đạt được.

Thứ tư, cần xây dựng các kênh truyền thông hiệu quả

Hoạt động thi công diễn ra ở các địa bàn khác nhau, có thể ở các tỉnh, thành phố trong nước cũng có thể thi công ở nước ngoài và các công trường thi công thường nằm xa trụ sở, "cơ quan đầu não" của DN. Trong khi đó, với khối lượng thi công lớn, thời gian dài, kết hợp với việc từng công trình có tính riêng biệt cao, trong quá trình thi công có rất nhiều tình huống phát sinh cần

xin ý kiến hay báo cáo; đồng thời các nhà quản lý DN tại trụ sở cũng cần có thông tin kịp thời từ các công trường thi công. Do vậy, cần có sự kết nối giữa "cơ quan đầu não" DN với các công trường thi công để đảm bảo mọi thứ đang đi đúng hướng. Việc kết nối này phải đảm bảo kịp thời chính xác, liên tục không chỉ mang tính thời điểm, đòi hỏi KSNB của DN cần chú trọng đến việc các kênh truyền thông nội bộ hiệu quả.

Thứ năm, phải tăng cường hoạt động giám sát

Sản phẩm xây lắp phụ thuộc vào các yếu tố môi trường tự nhiên, gắn với mặt đất, mặt nước nên việc xử lý nền móng, chống các sự cố sụt lún, nước ngầm, cát chảy là những khó khăn cần phải tính toán trước và trong quá trình thi công cần có sự giám sát chặt chẽ về kỹ thuật của các kỹ sư xây dựng, kỹ sư giám sát thi công để tránh việc thi công không đúng thiết kế, khảo sát dẫn tới chất lượng công trình kém. Bên cạnh đó, vật tư, máy móc thiết bị thi công tại công trình có thể bị thiệt hại lớn do thời tiết, khí hậu. Điều này đòi hỏi sự giám sát chặt chẽ về bảo quản vật tư, về tiến độ thi công tránh sự lãng phí lớn về chi phí.

Việc giám sát KSNB trong DN xây dựng công trình giao thông không chỉ dừng lại ở giám sát liên tục mà còn phải tiến hành đánh giá (giám sát) định kỳ hay đột xuất. Công việc này được thực hiện bởi bộ phận kiểm toán nội bộ hoặc ban kiểm soát của công ty. Việc giám sát định kỳ hay đột xuất là cần thiết khi có những báo cáo của ban quản lý công ty về những vấn đề bất thường trong thi công hoặc có những báo cáo tốt về tổ chức sản xuất xây dựng của cấp dưới gửi lên nhưng theo phản ánh của nơi sử dụng, người sử dụng công trình thì có những vấn đề bất ổn về chất lượng công trình, về tiến độ thi công, về tổ chức sản xuất hoặc khi có những hậu quả không

lường trước về người và tài sản liên quan đến công trình thi công. Với những yêu cầu cao và phức tạp về kỹ thuật trong thi công và các công trình được xây dựng ở nhiều địa điểm, vùng đất khác nhau thì đánh giá định kỳ cần được tiến hành nghiêm túc để rút kinh nghiệm và đưa ra giải pháp kịp thời xử lý.

4. Kết luận

Một hệ thống KSNB mạnh sẽ góp phần giúp DN đạt được các mục tiêu về hiệu quả hoạt động, đảm bảo tính tin cậy trong báo cáo tài chính và đảm bảo tính tuân thủ. Vì vậy, DN nói chung và các DN xây dựng công trình xây dựng công trình giao thông nói riêng cần chú trọng đến thiết kế, vận hành và cải tiến KSNB. Những đặc điểm đã phân tích ở trên là một trong những căn cứ, cơ sở quan trọng cho nhà quản lý DN xây dựng công trình giao thông khi tiến hành thiết kế, vận hành và cải tiến KSNB của DN mình. □

Tài liệu tham khảo

[1]. Đậu Ngọc Châu và Nguyễn Viết Lợi (2013), Lý thuyết Kiểm toán, NXB Tài chính.

[2]. Nguyễn Thị Phương Hoa, (2009), Kiểm soát quản lý, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.

[3]. Bùi Mạnh Hùng (2017), Kế hoạch sản xuất kinh doanh của DN xây dựng, NXB Xây dựng

[4]. Đinh Đăng Quang (2016), Phân tích hoạt động kinh tế DN xây dựng, NXB Xây dựng.

[5]. Nguyễn Thị Thìn (2001), Phân tích hoạt động kinh tế trong DN xây dựng giao thông, NXB Trường Đại học Giao thông vận tải.

[6]. COSO (2013), Internal Control – Integrated Framework Executive Summary <https://www.COSO.org/Documents>

[7]. KPMG (2016), Assessing the system of internal control