

Đổi mới vai trò, nhiệm vụ của ban kiểm soát, kiểm soát viên trong kiểm tra, giám sát doanh nghiệp nhà nước

Lưu Anh Tuấn¹

Trong bối cảnh đẩy mạnh cơ cấu lại, nâng cao hiệu quả hoạt động và tăng cường quản trị doanh nghiệp nhà nước, việc đổi mới vai trò, nhiệm vụ của Ban kiểm soát (BKS) và Kiểm soát viên (KSV) có ý nghĩa quan trọng đối với việc bảo đảm tính minh bạch, trách nhiệm giải trình và hiệu quả sử dụng vốn, tài sản nhà nước tại doanh nghiệp. Trước yêu cầu hoàn thiện thể chế quản lý vốn nhà nước, nâng cao năng lực quản trị hiện đại và thích ứng với quá trình chuyển đổi số, hoạt động kiểm tra, giám sát cần được đổi mới theo hướng chủ động, độc lập, chuyên nghiệp, dựa trên quản trị rủi ro và dữ liệu.

Sử dụng phương pháp tổng hợp, thu thập và xử lý thông tin trong toàn bộ thời gian công tác tại DNNN, với vai trò phụ trách bộ phận KSVNN tại 01 Tập đoàn và 01 Tổng công ty², tác giả đã phân tích vai trò, chức năng và những hạn chế trong thực hiện nhiệm vụ của BKS, KSV tại doanh nghiệp nhà nước (DNNN); làm rõ yêu cầu đổi mới cơ chế tổ chức, phương thức hoạt động, phạm vi giám sát và trách nhiệm thực thi nhiệm vụ và đưa ra các nhận định, đánh giá (từ quá trình thực hiện chức năng, nhiệm vụ và kiểm tra, giám sát định kỳ, đột xuất tại DNNN; làm việc trực tiếp tại các đơn vị thuộc đối tượng trong chương trình, kế hoạch kiểm tra, giám sát; lấy mẫu kiểm tra ngẫu nhiên dựa trên kết quả đối chiếu hồ sơ, giấy tờ và có phát hiện ra tồn tại, vướng mắc để yêu cầu đối tượng được kiểm tra, giám sát cung cấp thông tin, tài liệu). Trên cơ sở đó, bài viết đề xuất 09 kiến nghị nhằm hoàn thiện khung khổ pháp lý; nâng cao tính độc lập, năng lực chuyên môn và trách nhiệm giải trình của BKS, KSV; tăng cường và đổi mới phương pháp kiểm tra và giám sát tài chính, đầu tư, quản lý vốn và tài sản nhà nước; ứng dụng công nghệ số trong kiểm tra và giám sát... nhằm góp phần nâng cao chất lượng kiểm tra, giám sát, phòng ngừa sai phạm, bảo toàn và phát triển vốn nhà nước, qua đó thúc đẩy DNNN hoạt động minh bạch, hiệu quả và bền vững.

Từ khóa: ban kiểm soát; chuyển đổi số, doanh nghiệp nhà nước, giám sát, kiểm soát viên, kiểm tra, quản trị doanh nghiệp; vốn nhà nước.

1. Mở đầu

Trước khi Quyết định số 35/2013/QĐ-TTg ngày 07/6/2013 của Thủ tướng Chính phủ ban hành về quy chế hoạt động Kiểm soát viên công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ (với tên gọi là Kiểm soát viên nhà nước); công tác kiểm tra, giám sát của cơ quan đại diện chủ sở hữu về quản lý, bảo toàn và nâng cao hiệu quả sử dụng vốn, tài sản nhà nước tại các doanh nghiệp chưa thật sự được phân cấp rõ ràng, đúng người, đúng việc³. Mặc dù, hệ thống văn bản quy phạm pháp luật (VBQPPL) tại thời điểm 2005, đã có Luật Doanh nghiệp số 60/2005/QH11 ngày 29/11/2005 (có hiệu lực từ ngày 01/7/2006), Nghị định số 102/2010/NĐ-CP ngày 01/10/2010 của Chính phủ và một số văn bản khác; tuy nhiên, vai trò và vị trí của bộ phận BKS, Kiểm soát viên nhà nước (KSVNN) hoạt động chủ yếu kiêm nhiệm, thụ động,

¹ Thạc sĩ – Bộ Công Thương

² Thời gian từ tháng 6/2015 đến tháng 6/2025.

³ Trong đó, có một số vụ việc liên quan đến thẩm quyền/trách nhiệm được đánh giá là trùng lặp chức năng và nhiệm vụ hoặc khó xác định được chủ thể giữa các bộ và cơ quan quản lý ngành.

không độc lập và có phần bị phụ thuộc vào tác động từ bộ máy lãnh đạo DNNN. Công tác kiểm tra, giám sát của KSVNN chủ yếu dựa vào số liệu tại các báo cáo của DNNN. Tồn tại, vướng mắc trong triển khai, thực hiện chức năng, nhiệm vụ của BKS, KSVNN trước đây, xuất phát từ việc không đủ công cụ pháp lý và thiếu sự quan tâm, hỗ trợ của cơ quan đại diện chủ sở hữu.

Trong thời gian hơn 10 năm kể từ khi được ban hành, Quyết định số 35/2013/QĐ-TTg và các VBQPPL liên quan (đặc biệt là Luật Doanh nghiệp và Luật Quản lý, sử dụng vốn nhà nước đầu tư vào sản xuất, kinh doanh tại DN liên tục được bổ sung, sửa đổi), nhằm làm rõ hơn vai trò của chủ sở hữu đối với DNNN; theo đó, việc phân cấp cụ thể về trách nhiệm, quyền hạn, nghĩa vụ của BKS, KSVNN đã tạo ra sự tác động, ảnh hưởng và chuyển biến lớn so với trước đây trong công tác kiểm tra, giám sát. Những điểm mới này đã góp phần nâng cao hiệu quả trong công tác kiểm tra, giám sát của BKS, KSVNN đối với công tác bảo toàn, quản lý và sử dụng vốn, tài sản nhà nước tại các DNNN. Cụ thể như sau:

(1) Trưởng BKS, các KSVNN được bổ nhiệm trên cơ sở quy định của các Luật⁴ và Nghị định⁵; trong đó, việc thay đổi, chuyển Trưởng BKS, KSVNN từ làm việc kiêm nhiệm sang làm việc chuyên trách và không kiêm nhiệm các chức danh quản lý, điều hành tại doanh nghiệp - đã góp phần thể hiện tính minh bạch, khách quan và thực sự là “*công cụ giám sát hữu hiệu của chủ sở hữu, hoạt động độc lập và không chịu sự lãnh đạo, chỉ đạo hoặc chi phối về lợi ích của hội đồng thành viên, hội đồng quản trị và ban điều hành doanh nghiệp*”⁶;

(2) Hoạt động kiểm tra, giám sát trước đối với việc chấp hành pháp luật, chiến lược sản xuất kinh doanh (SXKD), đặc biệt là tình hình tài chính, bảo toàn và phát triển vốn được hệ thống BKS, KSVNN tại một số Tập đoàn, Tổng công ty đẩy mạnh và tăng cường, đã góp phần trong việc giảm thiểu những rủi ro về mất vốn của Nhà nước tại DN;

(3) Các kế hoạch kiểm tra, giám sát được hệ thống BKS, KSVNN thực hiện định kỳ hàng năm (chương trình, kế hoạch được chủ sở hữu phê duyệt trên cơ sở đề xuất, kiến nghị của KSVNN); trong đó, có một số ít bộ phận BKS, KSVNN tại Tập đoàn/Tổng công ty đã tiến hành kế hoạch kiểm tra, giám sát đột xuất do tính chất đặc thù về hoạt động SXKD của DN (đặc biệt các DN có dự án đầu tư duy trì sản xuất và dự án đầu tư mới với kinh phí từ hàng trăm tỷ đồng đến hàng nghìn tỷ đồng/năm⁷). Chương trình, kế hoạch này nhằm phát hiện ra các tồn tại, vướng mắc hoặc các sai phạm trong quá trình quản lý, thực hiện đầu tư xây dựng; đấu thầu dự án và mua sắm trang thiết bị, vật tư, nguyên vật liệu đầu vào; lao động và tiền lương; sử dụng các quỹ (khen thưởng, phúc lợi, đầu tư, khoa học công nghệ, đào tạo,...); đầu tư vốn tại các DN liên doanh, liên kết;... Trên cơ sở đó, BKS, KSVNN kiến nghị bộ phận thanh tra thuộc chủ sở hữu tiến hành xử lý, xử phạt hoặc kiến nghị, đề xuất chủ sở hữu xem xét, giải quyết. Quá trình BKS, KSVNN làm việc chuyên trách tại DN; trách nhiệm thẩm định các báo cáo của DN (bao gồm: báo cáo tài chính; báo

⁴ Như Luật Doanh nghiệp và Luật quản lý, sử dụng vốn nhà nước đầu tư vào sản xuất, kinh doanh tại doanh nghiệp.

⁵ Bao gồm một số Nghị định của Chính phủ: Nghị định 49/2014/NĐ-CP, Nghị định 97/2015/NĐ-CP, Nghị định 159/2020/NĐ-CP và Nghị định 47/2021/NĐ-CP.

⁶ Trích dẫn: tại khoản 3 mục III Nghị quyết số 12-NQ/TW ngày 03/6/2017 của Ban chấp hành trung ương về tiếp tục cơ cấu lại, đổi mới và nâng cao hiệu quả DNNN.

⁷ VD: các DN hoạt động SXKD liên quan đến an ninh năng lượng.

cáo quyết toán quỹ tiền lương và kế hoạch lao động, tiền lương; báo cáo quản trị SXKD) và việc tham gia các cuộc họp của Hội đồng thành viên (HĐTV) và Ban lãnh đạo điều hành (BLĐDH), theo đó BKS, KSVNN rà soát, kiến nghị kịp thời đối với các tờ trình liên quan đến hoạt động SXKD và có ý kiến đối với công tác điều hành của DN. Đây chính là phương pháp kiểm tra, giám sát trước, trong và sau đối với quá trình thực thi chức năng, nhiệm vụ của BKS, KSVNN (trước thời điểm bộ phận KSVNN hình thành theo Quyết định số 35/2013/QĐ-TTg, các cơ quan tham mưu cấp vụ, cục, thanh tra của cơ quan đại diện chủ sở hữu được đánh giá là không đủ nguồn lực và công cụ để triển khai, thực hiện);

(4) Các kết quả kiểm tra, giám sát hàng năm/đợt xuất của BKS, KSVNN, các báo cáo thẩm định hoặc các ý kiến tham gia tại các cuộc họp của HĐTV, BLĐDH là những cơ sở, cảnh báo kịp thời hoặc tham mưu chủ sở hữu về các nguy cơ rủi ro, thua lỗ, hoặc các quyết định đầu tư thiếu hiệu quả tại DN. Đây là kênh thông tin chính thức thẩm định, giám sát mang tính độc lập, khách quan và là đối trọng để so sánh đối với các báo cáo quản trị và kiểm tra, giám sát nội bộ của HĐTV tại DN. Từ đó, giảm thiểu việc thất thoát và lãng phí vốn đầu tư của Nhà nước; đồng thời, góp phần hoàn thiện cơ sở pháp lý và công tác điều hành, quản trị của DN đi vào nền nếp, ổn định và tuân thủ các quy định của pháp luật;

(5) Ngoài việc thực hiện chức năng, nhiệm vụ theo khuôn khổ khung pháp lý; một số BKS, KSVNN đã tiến hành công tác tuyên truyền và đào tạo, hướng dẫn chuyên môn cho các bộ phận thanh tra nội bộ, kiểm soát nội bộ và kế toán tài chính tại các DN (có bao gồm các DN là công ty con thuộc Công ty mẹ - Tập đoàn/Tổng công ty). Đây được coi là sự sáng tạo trong hoạt động kiểm tra, giám sát của một số KSVNN; lý do: việc đào tạo và tuyên truyền đối với các bộ phận ngành dọc (như kiểm soát nội bộ, ban kiểm soát) và liên quan (thanh tra, tài chính kế toán) sẽ là công cụ nổi dãi để các tồn tại, vướng mắc và sai phạm trong quá trình hoạt động SXKD sẽ được hạn chế và xử lý kịp thời, nhanh hơn so với số lượng hạn chế của BKS, KSVNN tại các Tập đoàn (*theo thống kê, từ năm 2014 - 2018; giai đoạn khởi đầu của Kiểm soát viên công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ, số lượng KSVNN thường từ 02 đến 03 người tại các Tập đoàn có vốn điều lệ lên đến hàng chục nghìn tỷ đồng; trong đó, nhiều Tập đoàn có số lượng công ty con, công ty liên kết lên đến hơn 50 đơn vị*⁸);

(6) Trên cơ sở kết quả hoạt động của hệ thống BKS, KSVNN, đã có sự tác động, ảnh hưởng tích cực đến tình hình hoạt động SXKD của DN; các khuôn khổ pháp lý và hệ thống VBQPPL liên quan đến DN tiếp tục được Quốc hội, Chính phủ, bộ ngành sửa đổi, bổ sung và kiện toàn nhằm mục đích nắm bắt kịp thời các vấn đề phát sinh trong thực tiễn quản trị, điều hành. Đồng thời, tiêu chuẩn hoá các quy chế, quy định hoặc chế tài⁹ để đảm bảo kỷ cương và hiệu quả của công cụ của chủ sở hữu.

Nhằm mục đích tạo cho DN quyền chủ động trong sản xuất, kinh doanh và có thêm những chế tài/định chế mới, phù hợp để xử lý rủi ro đặc thù thích ứng với quy luật thị trường (trong đó, bao gồm khuyến khích những cá nhân, tập thể dám quyết, dám làm); đồng thời, giúp cho DN có cơ chế hoạt động linh hoạt và biến đổi tốt trước bối cảnh

⁸ Các DN hoạt động lĩnh vực an ninh năng lượng.

⁹ Bao gồm các Bộ Luật như: Hình sự; Dân sự; Xử lý vi phạm hành chính; Doanh nghiệp; Quản lý, sử dụng vốn nhà nước đầu tư vào sản xuất, kinh doanh tại doanh nghiệp; Phòng, chống tham nhũng, Thực hành tiết kiệm, chống lãng phí; Đất đai, Xây dựng, Đầu thầu,...

tình hình kinh tế, chính trị, xã hội toàn cầu luôn bị ảnh hưởng, tác động¹⁰. Từ ngày 01/08/2025, Luật Quản lý và Đầu tư vốn Nhà nước tại doanh nghiệp số 68/2025/QH15 của Quốc hội chính thức có hiệu lực nhằm xác lập hành lang pháp lý đồng bộ, nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực tài chính của Nhà nước tại các doanh nghiệp trước bối cảnh mới, tạo cơ sở pháp lý cho DNNN được chủ động và sáng tạo trong hoạt động sản xuất, kinh doanh với kế hoạch được giao hàng năm là tăng doanh thu, tối ưu hóa lợi nhuận trước thuế/lãi vay/khấu hao (EBITDA), cải thiện hiệu suất sử dụng tài sản (ROA/ROE) và tăng đóng góp ngân sách nhà nước.

2. Một số đề xuất, kiến nghị

Một là, điều kiện, tiêu chuẩn, trình độ chuyên môn và hoạt động của Trưởng BKS¹¹, KSVNN tại DNNN.

- Đối với những DNNN có quy mô hoạt động SXKD đa ngành, đa lĩnh vực, ngành nghề kinh doanh và sản xuất/kỹ thuật¹² phức tạp, doanh thu và vốn điều lệ ở mức quy mô lớn, có nhiều các công ty con, chi nhánh phụ thuộc/độc lập. Ngoài các yêu cầu về tốt nghiệp đại học trở lên chuyên ngành kinh tế, tài chính, kế toán, kiểm toán, luật, quản trị kinh doanh và số lượng không vượt quá 05 thành viên - cần thiết việc tăng thêm số lượng KSVNN có kiến thức, hiểu biết về các lĩnh vực, chuyên môn, chuyên ngành,... và cơ cấu, tổ chức lại hoạt động của BKS, KSVNN; bao gồm:

(i) Được đào tạo chuyên ngành về kỹ thuật (như: kiến trúc, xây dựng, giao thông, mỏ địa chất, hoá dầu, điện...) nhằm đáp ứng được khả năng rà soát, kiểm tra các dự án đầu tư xây dựng, các dự án duy trì/mở rộng sản xuất, quản lý dự án, quản lý đấu thầu và mua sắm nguyên vật liệu,... tùy theo đặc thù, hoạt động sản xuất, kinh doanh của mỗi DNNN;

(ii) Có nền tảng bằng cấp và kiến thức chuyên sâu về công nghệ thông tin để áp dụng thuật toán, lập trình¹³ nhằm tối ưu hoá trong việc kiểm tra, giám sát hoặc hỗ trợ DNNN nâng cao hiệu quả hoạt động SXKD;

(iii) Hiểu biết sâu, rộng về kiến thức quản trị rủi ro (đây là công cụ hỗ trợ BKS, KSVNN trong việc triển khai, thực hiện Nghị quyết 79-NQ/TW của Bộ Chính trị trong hoạt động kiểm tra, giám sát DNNN với việc đổi mới tư duy từ “quản lý và sử dụng vốn nhà nước theo hướng bảo toàn” thành “linh hoạt, thích ứng với tình hình thực tế”; trong đó, chấp nhận rủi ro ở mức độ thấp/trung bình) và áp dụng công tác kiểm toán nội bộ¹⁴.

¹⁰ Bao gồm: (1) thuật ngữ VUCA: “Biến động, Bất định, Phức tạp và Mơ hồ” (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity); (2) thuật ngữ BANI: “Mong manh/Dễ vỡ; Lo âu/Bất an; Phi tuyến tính; Khó lý giải” (Brittle, Anxious, Non-linear và Incomprehensible).

¹¹ Theo Điều 168, Điều 169 Luật Doanh nghiệp 2020.

¹² VD: dầu khí, điện, than - khoáng sản, hoá chất, công nghệ thông tin...

¹³ Như: (i) sử dụng các script lập trình (bao gồm: Python, SQL) để tự động hóa trích xuất và đối chiếu dữ liệu lớn, giúp phát hiện các điểm bất thường, rủi ro/thiếu sót trong thực hiện chế độ tài chính/kế toán hoặc sai sót, thiếu thông tin/số liệu trong báo cáo quản trị nhanh chóng, chính xác hơn so với phương pháp rà soát trực tiếp bằng trực quan; (ii) tổng hợp các biến số, dữ liệu để xây dựng phần mềm tính toán, phân tích các chỉ số về tài chính, kế toán/báo cáo thống kê để hỗ trợ cho BKS, KSVNN trong việc đánh giá, nhận xét tình hình hoạt động SXKD của DN...

¹⁴ KSVNN rất cần kiến thức về kiểm toán nội bộ để thực hiện tốt nhiệm vụ giám sát, đánh giá tính trung thực tài chính và hiệu quả vận hành của đơn vị; lý do: (1) đánh giá hệ thống: giúp KSVNN hiểu cách kiểm toán nội bộ vận hành, từ đó thẩm định độ tin cậy của các báo cáo tài chính và quy

Đối với lĩnh vực Quản trị rủi ro - đây là cơ sở hỗ trợ BKS, KSVNN có thể nhận diện, phân tích, đánh giá và kiểm soát các mối đe dọa tiềm ẩn, ảnh hưởng/tác động đến chiến lược, kế hoạch SXKD, tình hình tài chính và sự ổn định, phát triển của DNNN; từ đó tư vấn và kiến nghị, đề xuất¹⁵ HĐQT, BLĐĐH có thể chủ động phòng ngừa, tối ưu hóa nguồn lực và ứng phó trước các biến động của thị trường. Riêng đối với kiến thức chuyên ngành kiểm toán nội bộ - hiện các VBQPPL¹⁶ chưa làm rõ về mức độ độc lập và vai trò, vị trí, việc làm của người làm công tác kiểm toán nội bộ và phương thức thực hiện kiểm toán, đánh giá và quản trị rủi ro ở mức độ toàn cầu (đặc biệt liên quan đến mô hình hoạt động SXKD, đầu tư của DNNN tại nước ngoài);

(iv) Bộ máy, tổ chức BKS, KSVNN hoạt động độc lập như mô hình thành viên Hội đồng quản trị (gọi tắt là HĐQT) độc lập tại các công ty cổ phần; theo đó: khuyến khích sử dụng nguồn lực ngoài DNNN, có thời gian công tác và làm việc với cương vị trong HĐQT, BLĐĐH, BKS ở khối DN tư nhân, DN đầu tư trực tiếp nước ngoài hoặc DN ở nước ngoài (điều kiện cần đối với các DN ở nước ngoài phải có doanh thu, vốn điều lệ/chỉ tiêu tài chính khác tương đương với DNNN mà các KSVNN được tuyển dụng/điều động, bổ nhiệm/thi tuyển); khuyến khích việc sử dụng các chuyên gia/cố vấn cấp cao của Chính phủ hoặc các định chế tài chính có quy mô lớn¹⁷ về vốn, tài sản ở trong và ngoài nước.

- Yêu cầu hoạt động chuyên trách tại một DNNN, không cho phép kiêm nhiệm đến ba công ty TNHH MTV¹⁸ do KSVNN làm tại một DN không đủ nguồn lực, thời gian cho việc thực hiện chức năng, nhiệm vụ. Ngoài ra, việc kiêm nhiệm có thể dẫn đến sự sao nhãng hoặc vô tình tiết lộ bí quyết sản xuất, kinh doanh/khác giữa các DNNN trong quá trình tổ chức, hoạt động.

Hai là, tạo điều kiện, hỗ trợ cho DNNN hoạt động SXKD một cách độc lập, sáng tạo và linh hoạt.

Việc lập, xây dựng kế hoạch kiểm tra, giám sát hàng năm và đột xuất của BKS, KSVNN nên gắn liền với chương trình thanh tra, kiểm tra, kiểm toán nội bộ của DN; theo đó, BKS, KSVNN tổ chức các đoàn công tác phối hợp và kết hợp với các bộ phận chuyên môn của DNNN để triển khai, thực thi nhiệm vụ¹⁹ - hạn chế việc DNNN phải tiếp đón, phục vụ nhiều đoàn công tác để tập trung vào hoạt động sản xuất, kinh doanh. Các kết luận

trình kiểm soát nội bộ; (2) phát hiện rủi ro: hỗ trợ nhận diện các lỗ hổng trong quản lý tài sản, tuân thủ pháp luật và ngăn ngừa sai phạm; (3) phối hợp công việc: giúp KSVNN sử dụng hiệu quả các kết luận, báo cáo do bộ phận kiểm toán nội bộ cung cấp mà không phải làm lại từ đầu.

¹⁵ Liên quan đến nội dung này, tác giả làm rõ tại mục 7 và mục 8 của bài viết này.

¹⁶ Hiện chỉ có Luật Doanh nghiệp, Nghị định 05/2019/NĐ-CP, cùng các thông tư hướng dẫn như Thông tư 66/2020/TT-BTC và Thông tư 08/2021/TT-BTC là hành lang pháp lý để quy định về công tác Kiểm toán nội bộ.

¹⁷ VD: tổng giá trị tài sản bình quân theo quý trong năm xếp hạng bằng hoặc từ mức thấp hơn 300.000 tỷ đồng và lên đến trên 300.000 tỷ đồng (áp dụng đối với Ngân hàng thương mại có quy mô nhỏ và lớn) - căn cứ Điều 4 Chương I Thông tư số 21/2025/TT-NHNN ngày 31/7/2025 của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam.

¹⁸ Theo Điều 103 Luật Doanh nghiệp 2020.

¹⁹ Trong thực tế, bộ phận KSVNN tại TKV giai đoạn năm 2015 - 2018 đã thực hiện theo phương pháp này (cùng với đơn vị kiểm toán độc lập) để rà soát, kiểm tra Báo cáo tài chính hằng năm của các đơn vị (là công ty con, công ty liên kết).

kiểm tra, giám sát của BKS, KSVNN hoặc ý kiến khác của thành viên BKS, KSVNN được trao đổi, thảo luận với HĐQT, BLĐĐH; trường hợp, các bên không thống nhất, tiếp thu, sửa đổi và xử lý những tồn tại, vướng mắc; BKS, KSVNN sẽ tổng hợp, báo cáo chủ sở hữu xem xét, xử lý.

Ba là, kế hoạch SXKD hàng năm của DNNN.

Để tối đa hoá và hiệu quả nguồn lực, bám sát với tình hình thực tế tại DN, đồng thời, tăng tính chủ động, linh hoạt và thích ứng theo nguyên tắc, cơ chế thị trường - trên cơ sở đối chiếu với qui định mới trong Luật Quản lý và Đầu tư vốn Nhà nước tại doanh nghiệp số 68/2025/QH15 - chủ sở hữu: (i) không thực hiện phê duyệt hoặc có ý kiến đối với báo cáo tài chính, báo cáo quyết toán quỹ lương hàng năm; (ii) không giao các chỉ tiêu kế hoạch về hiện vật, tài chính, kết quả kinh doanh năm kế hoạch cho DNNN.

Công việc này nên được trao trách nhiệm, quyền hạn và nghĩa vụ cho HĐQT nghiên cứu, phê duyệt hồ sơ trình của BLĐĐH (trên cơ sở rà soát, kiểm tra và ý kiến của bộ phận BKS, KSVNN). Sau đó, HĐQT tổng hợp, báo cáo chủ sở hữu biết, theo dõi - đây là những quy trình ban đầu để tách bạch giữa công tác quản lý của nhà nước, quyền đại diện chủ sở hữu vốn và hoạt động quản trị, điều hành tại DNNN; theo đó, vai trò của chủ sở hữu thay đổi thành mô hình quản lý phần vốn góp của Nhà nước theo cơ chế đầu tư tài chính, cử người đại diện phần vốn, hưởng cổ tức/lợi nhuận, thực hiện quyền cổ đông/thành viên góp vốn theo Luật Doanh nghiệp, không hành chính hóa hoạt động của DNNN - mô hình tương tự Tổng công ty Đầu tư và Kinh doanh vốn nhà nước (SCIC) hiện nay.

Bốn là, báo cáo định kỳ của DNNN.

Báo cáo định kỳ của DNNN bao gồm: các báo cáo quý, năm; báo cáo tài chính hết năm kế hoạch, báo cáo quyết toán quỹ tiền lương và kế hoạch lao động, tiền lương; báo cáo hoạt động SXKD, vẫn được hệ thống BKS, KSVNN rà soát, kiểm tra. Nhưng thay vì như trước đây, kết quả thẩm định các báo cáo của BKS, KSVNN gửi về chủ sở hữu để làm cơ sở Lãnh đạo bộ xem xét phê duyệt báo cáo tài chính, quyết toán quỹ tiền lương - những báo cáo nêu trên của BKS, KSVNN được chuyển đến HĐQT, BLĐĐH nghiên cứu (DN có thể sử dụng bên thứ ba để thẩm định trước khi ra quyết định). Những nội dung này sau khi phê duyệt chính thức, được tổng hợp và đưa lên hệ thống công bố thông tin²⁰ trên Trang thông tin điện tử công cộng của DN, Cổng thông tin của chủ sở hữu, Cổng thông tin doanh nghiệp của Bộ Tài chính và Cổng thông tin của Chính phủ.

Năm là, tiền lương, tiền thưởng và đánh giá, xếp loại DN.

Để khuyến khích bộ máy lãnh đạo DNNN phát huy sở trường, năng lực và sáng tạo trong công tác điều hành, quản trị; chủ sở hữu không quản lý và phê duyệt mức lương, tiền thưởng, đánh giá và xếp loại đối với HĐQT, BKS/KSVNN. Việc rà soát, kiểm tra và đối chiếu các chỉ tiêu tăng trưởng, doanh thu, lợi nhuận, nguồn nhân lực được giao cho hệ thống BKS/KSVNN phối hợp với HĐQT để tự đưa ra các giải pháp, số liệu, cơ chế lương thưởng và tự đánh giá, xếp loại hoàn thành/không hoàn thành công việc dựa trên hiệu quả SXKD của DN.

²⁰ Đối chiếu, tham khảo theo quy định tại Nghị định 47/2021/NĐ-CP ngày 01/4/2021 của Chính phủ và một số VBQPPL liên quan.

Theo quan điểm của tác giả, việc đánh giá, xếp loại DNNN chưa thực hiện triệt để tinh thần khách quan, công bằng. Nhiều DNNN không được xếp loại A vì lý do không thật sự thoả đáng. Ví dụ như DNNN có thể bị phạt liên quan đến nghĩa vụ về thuế do quy trình, thủ tục kê khai lệch/thiếu so với quy định hoặc nhầm/sai số ở mức độ rất thấp (tính cả trường hợp khách quan) hoặc do bị phạt (dù ở mức dưới 10 triệu đồng) - dẫn đến nhiều Tập đoàn nhà nước có tổng tài sản, doanh thu, vốn điều lệ lên đến hàng chục nghìn tỷ đồng, có quy mô hoạt động đa ngành, sản xuất và kinh doanh phức tạp (như dầu khí, than,...), đóng góp nhiều cho ngân sách Nhà nước; nhưng vì lý do không quá trọng yếu được thống kê nêu trên, DNNN vẫn xếp loại B và toàn bộ HĐTV, KSVNN, BLĐĐH được xếp ở mức hoàn thành nhiệm vụ (trong khi nhiều trường hợp, người quản lý DN xứng đáng được xếp ở hạng mức cao hơn).

Sáu là, quản lý các quỹ tại DNNN.

Các quỹ tại DNNN bao gồm: đầu tư phát triển, dự phòng tài chính, khen thưởng và phúc lợi. Chủ sở hữu giao cho BKS/KSVNN rà soát, đánh giá sự cần thiết, rủi ro và cơ hội về việc trích tới 50%²¹ hoặc nhiều hơn (sau khi DNNN hoàn thành các nghĩa vụ về tài chính, thuế); theo đó, việc trích quỹ nhiều hơn so với quy định sẽ được BKS/KSVNN phối hợp với đơn vị/tổ chức tư vấn độc lập²² trong/ngoài nước để thẩm định và đưa ra kết luận trên cơ sở tổng hợp tình hình thực tế, định hướng chiến lược dài hạn của DNNN, có xét đến những tiềm năng, cơ hội khi DNNN thực hiện đầu tư dự án sản xuất các sản phẩm quan trọng, đáp ứng với nhu cầu dài hạn của thị trường, hoặc phù hợp với điều kiện kinh tế, chính trị văn hoá, vị trí địa lý tại thị trường ngoài Việt Nam.

Bảy là, tiếp tục tăng cường và đổi mới phương pháp kiểm tra và giám sát. theo đó: tập trung vào kiểm soát, quản trị rủi ro²³ với tư duy linh hoạt và chấp nhận “khẩu vị rủi ro” ở mức thấp (đối với các dự án đầu tư, hợp đồng kinh tế,... có giá trị lớn²⁴) hoặc ở mức trung bình (đối với các dự án đầu tư, hợp đồng kinh tế,... có tỷ trọng tương đương từ trên 10% - 20% vốn điều lệ tùy theo tình hình/khả năng tài chính của DN)²⁵.

²¹ Theo Luật Quản lý và Đầu tư vốn Nhà nước tại doanh nghiệp số 68/2025/QH15.

²² Các VBQPPL cho phép sử dụng cá nhân/tổ chức độc lập để phối hợp với hệ thống BKS/KSVNN thực hiện chức năng, nhiệm vụ tại DN.

²³ Theo đó, thực hiện các bước: (i) xác định rủi ro: xác định các rủi ro có thể xảy ra trong doanh nghiệp; (ii) đánh giá rủi ro: đánh giá mức độ nghiêm trọng và khả năng xảy ra của rủi ro; (iii) phân tích rủi ro: phân tích nguyên nhân và tác động của rủi ro; (iv) kiểm soát rủi ro: thực hiện các biện pháp để kiểm soát và giảm thiểu rủi ro; (v) giám sát rủi ro: giám sát và đánh giá hiệu quả của các biện pháp kiểm soát rủi ro (trong đó, các loại rủi ro thường gặp bao gồm: rủi ro tài chính, rủi ro vận hành, rủi ro chiến lược, rủi ro tuân thủ).

²⁴ VD: tỷ trọng chiếm 5% - 10% vốn điều lệ của DN.

²⁵ VD: giám sát rủi ro chiến lược là giám sát liên quan đến việc thực hiện chiến lược kinh doanh của DN. Các ví dụ về rủi ro chiến lược bao gồm: (1) rủi ro thị trường: thay đổi nhu cầu thị trường, cạnh tranh tăng cao; (2) rủi ro công nghệ: thay đổi công nghệ nhanh chóng, đầu tư công nghệ không hiệu quả; (3) rủi ro quản lý: thiếu lãnh đạo, quản lý kém hiệu quả; (4) rủi ro pháp lý: thay đổi quy định pháp luật, vi phạm pháp luật (để giảm thiểu bốn rủi ro chiến lược này, DN có thể thực hiện các biện pháp như sau: + phân tích thị trường: phân tích nhu cầu thị trường, xu hướng công nghệ; + đầu tư công nghệ: đầu tư công nghệ mới, nâng cao năng lực công nghệ; + tập huấn lãnh đạo: tập huấn lãnh đạo, phát triển năng lực quản lý; + tuân thủ pháp luật: đảm bảo tuân thủ

- Tăng cường hoạt động kiểm tra, giám sát trước các hoạt động là quá trình đánh giá và kiểm soát các hoạt động trước khi chúng được thực hiện. Mục đích của kiểm tra, giám sát trước là: đảm bảo tính tuân thủ các quy định, chính sách của pháp luật; ngăn chặn rủi ro và sai sót trước khi chúng xảy ra; cải thiện hiệu suất và hiệu quả của các hoạt động. Các bước kiểm tra, giám sát trước bao gồm: (i) xác định hoạt động cần kiểm tra và giám sát. (ii) thu thập thông tin cần thiết về hoạt động. (iii) đánh giá rủi ro và sai sót có thể xảy ra. (iv) kiểm tra và giám sát hoạt động trước khi thực hiện; (v) cải thiện và điều chỉnh²⁶ hoạt động dựa trên kết quả kiểm tra và giám sát.

- Theo tinh thần chỉ đạo của Nghị quyết số 79-NQ/TW của Bộ Chính trị về việc áp dụng nguyên tắc quản trị OECD - tổ chức, hoạt động của BKS/KSVNN cần thiết việc nghiên cứu, bổ sung và xây dựng khung/bộ tiêu chí quản trị phòng ngừa chủ động; trong đó, đánh giá hiệu lực vận hành của hệ thống/hoạt động SXKD của DNNN dựa trên bằng chứng kiểm chứng cụ thể, phân rõ trách nhiệm của các tuyến phòng thủ và các công cụ kiểm tra, giám sát²⁷ thay vì chỉ kiểm tra chứng từ và tính tuân thủ pháp lý sau khi sự việc đã xảy ra (như đa số các hoạt động của BKS/KSVNN từ trước đến nay).

Tóm lại, chuyển đổi số trong tổ chức, hoạt động của bộ máy BKS/KSVNN.

Để tăng tính hiệu quả, kịp thời trong công tác kiểm tra, giám sát; đồng thời, đáp ứng yêu cầu về tinh gọn bộ máy và nâng cao chất lượng nhân sự BKS/KSVNN; theo đó, nghiên cứu và xây dựng một số chức năng, nhiệm vụ như sau:

- Xây dựng Trung tâm dữ liệu tập trung của bộ máy BKS/KSVNN; toàn bộ hồ sơ, dữ liệu của các đối tượng được kiểm tra, giám sát (bao gồm: công ty mẹ, công ty con, công ty liên kết/công ty có vốn góp của công ty mẹ - DNNN) nên số hóa và lưu trữ đồng bộ.

- Chuyển dịch sang “Kiểm tra số, giám sát số”:

+ Kiểm tra, giám sát tự động: đưa việc ứng dụng công nghệ phân tích dữ liệu lớn và trí tuệ nhân tạo ở mức độ tham khảo và có tường lửa để bảo mật thông tin (lý do: phòng

pháp luật, quy định, phân tích thị trường là quá trình thu thập và phân tích thông tin về thị trường để hiểu rõ về nhu cầu, xu hướng và cạnh tranh).

²⁶ Ví dụ: kiểm tra và giám sát trước khi ký hợp đồng với nhà cung cấp; kiểm tra và giám sát trước khi thực hiện dự án mới.

²⁷ Cụ thể: kiểm tra thông tin phi tài chính: tham khảo Hướng dẫn OECD về quản trị DNNN năm 2024, DN cần công khai các thông tin trọng yếu về cấu trúc quản trị, sở hữu và quyền biểu quyết; thù lao của thành viên HĐQT/HĐQT và lãnh đạo chủ chốt; cùng các vấn đề bền vững trọng yếu (OECD cũng nhấn mạnh thông tin về quản trị, chiến lược, quản lý rủi ro và kết quả phi tài chính liên quan đến bền vững); BKS, KSVNN có thể dùng tiêu chuẩn này để chất vấn HĐQT/HĐQT nếu báo cáo thường niên bỏ qua các rủi ro trọng yếu này;

Liên quan đến đánh giá sự độc lập của Kiểm toán độc lập: OECD quy định rất kỹ về việc xoay vòng đơn vị kiểm toán và tách biệt dịch vụ kiểm toán với dịch vụ tư vấn (để tránh xung đột lợi ích). BKS, KSVNN có thể dựa vào đây để giám sát xem quy trình lựa chọn và làm việc với kiểm toán ngoại có bị BLĐĐH thao túng hay không; yêu cầu mọi giao dịch với bên liên quan phải được thực hiện theo nguyên tắc giá thị trường thuần túy và phải được phê duyệt bởi các thành viên HĐQT/HĐQT độc lập và hành động của BKS, KSVNN là sử dụng khung này làm "thước đo" để rà soát các hợp đồng lớn. Nếu phát hiện BLĐĐH cố tình che giấu thông tin người hưởng lợi thực sự, BKS, KSVNN có quyền báo cáo thẳng lên Cơ quan đại diện chủ sở hữu Nhà nước để ngăn chặn và xem xét, xử lý.

chống rò rỉ thông tin, bí mật công nghệ, sản xuất và kinh doanh của DNNN); trong đó, thay vì chỉ chọn mẫu (như kiểm tra xác suất 10% - 20% hồ sơ, tài liệu), BKS, KSVNN có thể dùng ứng dụng/phần mềm quét từ 75% - 100% dữ liệu/hồ sơ về tài chính, giao dịch, đầu tư của đối tượng được kiểm tra, giám sát.

Sử dụng các script lập trình (như Python, SQL) để tự động hóa trích xuất và đối chiếu dữ liệu lớn, giúp phát hiện các điểm bất thường, rủi ro tài chính hoặc sai sót trong các báo cáo, số liệu một cách nhanh chóng, kịp thời và chính xác hơn phương pháp thủ công. Điều này đòi hỏi việc số hóa trong chế độ báo cáo của DNNN; theo đó, cần thiết việc yêu cầu các đầu mối/bộ phận phụ trách về công tác kế hoạch, tài chính, kế toán, đầu tư, kinh doanh, điều độ sản xuất,... tại DNNN cung cấp số liệu, thông tin được cập nhật vào phần mềm/ứng dụng để báo cáo hằng ngày/hằng tuần (tùy theo mức độ quan trọng/cấp thiết của công việc).

Tối ưu hóa quy trình về kiểm tra, giám sát: áp dụng tư duy thuật toán như lý thuyết đồ thị; trong đó, toàn bộ quy trình kiểm tra, giám sát được biểu diễn dưới dạng một Đồ thị có hướng, bao gồm:

(i) Định: đại diện cho các bước trong quy trình, thủ tục kiểm tra, giám sát; cụ thể: yêu cầu DNNN cung cấp hồ sơ, tài liệu → tiếp nhận hồ sơ (có thể yêu cầu đối tượng được kiểm tra, giám sát tiếp tục bổ sung thông tin nếu thấy cần thiết) → rà soát, kiểm tra → dự thảo kết luận → phát hành;

(ii) Cạnh: luồng chuyển tiếp thông tin hoặc thủ tục giữa các bước (chi phí trên cạnh có thể là thời gian xử lý hoặc mức độ phức tạp²⁸), sử dụng quy hoạch động²⁹ (trong đó, có áp dụng công thức truy hồi rủi ro để đưa ra điểm rủi ro hiện tại được xác định trên cơ sở dữ liệu mới phát sinh và mức độ rủi ro đã tích lũy trong quá khứ; từ đó, hệ thống không chỉ nhìn vào sai phạm hiện tại của DN mà tính toán xu hướng hành vi³⁰ để tự động hóa các bước/quy trình thủ công, tối ưu hoá nguồn lực và phát hiện/ngăn chặn sớm các rủi ro).

²⁸ Các ứng dụng cụ thể: (1) xác định đường găng: tìm chuỗi các công việc có tổng thời gian dài nhất, quyết định tiến độ toàn bộ cuộc kiểm sát. Thuật toán giúp KSVNN tập trung nguồn lực vào các bước “găng” (Critical Path Method- CPM) để không làm chậm trễ tiến độ chung; (2) phát hiện nút thắt cổ chai bằng Luồng cực đại: xác định bước nào đang chịu tải quá nhiều dữ liệu hoặc hồ sơ nhưng có năng lực xử lý thấp (ví dụ: bước phê duyệt hoặc bước đối soát thủ công). Từ đó, hệ thống sẽ tự động khuyến nghị luân chuyển bớt việc hoặc tự động hóa bước đó; (3) tối ưu thứ tự kiểm tra (áp dụng thuật toán Tìm kiếm theo chiều sâu/rộng - DFS/BFS): khi xử lý một hồ sơ vụ việc phức tạp có nhiều mối quan hệ đan xen (giữa các đối tượng, tài khoản ngân hàng, dòng tiền), đồ thị giúp BKS, KSVNN truy vết nhanh nhất mối quan hệ giữa các thực thể và phát hiện các hành vi giao dịch đáng ngờ chéo, các hành vi gian lận hoặc các rủi ro tiềm ẩn/hiện hữu....

²⁹ Nhằm mục tiêu tính toán điểm số rủi ro tích lũy theo thời gian thực và phân bổ nguồn lực kiểm tra tối ưu, gồm: cấu trúc hệ thống cảnh báo sớm, mô hình hóa trạng thái/hoạt động - theo đó: mỗi hồ sơ/đối tượng giám sát tại một thời điểm sẽ có một trạng thái dựa trên các chỉ số (ví dụ: số ngày trễ hạn, số lần sửa đổi thông tin, biến động tài chính bất thường,...).

³⁰ Các ứng dụng như bài toán “cái túi” (là bài toán xếp ba lô - là một bài toán tối ưu hóa tổ hợp trong khoa học máy tính và toán học) để phân bổ hoạt động của BKS, KSVNN liên quan đến quản trị rủi ro; cụ thể: (1) bài toán: có vụ việc cần kiểm tra, giám sát với mức độ rủi ro khác nhau (cao, trung bình, thấp), nhưng quỹ thời gian và nhân lực (trọng lượng túi) của bộ phận BKS, KSVNN có hạn; (2) giải pháp: giải pháp sử dụng “Quy hoạch động” để giải quyết bài toán này; theo đó,

+ Kiểm tra, giám sát từ xa và theo thời gian thực tế, cập nhật liên tục các hoạt động SXKD của DN: số liệu, thông tin được đồng bộ hoá dữ liệu và kết nối liên thông hệ thống thông tin với các cơ quan quản lý nhà nước, tổ chức tín dụng (bao gồm: Kho bạc Nhà nước, Ngân hàng nhà nước, Cục Thuế, các ngân hàng thương mại/khác); theo đó, BKS, KSVNN có thể giám sát dòng vốn, tình hình giải ngân đầu tư, chỉ số tài chính và tín dụng.... của DN theo thời gian thực thay vì đợi kết thúc năm tài chính và sau khi số liệu đã được kiểm toán độc lập (ngày 31/3 của năm kế hoạch) mới tiếp cận và rà soát, kiểm tra các báo cáo và hồ sơ, giấy tờ.

+ Xây dựng Nhật ký điện tử và Phần mềm quản lý hoạt động kiểm tra, giám sát: tất cả hoạt động của BKS, KSVNN tại DN, bắt đầu từ quá trình khảo sát, lập kế hoạch, thu thập bằng chứng, ghi nhận nhật ký kiểm tra, giám sát cho đến phát hành biên bản làm việc đều được thực hiện trên môi trường số hoá và cập nhật hằng ngày/hằng tuần. Điều này đảm bảo tính minh bạch, công khai và giúp cấp quản lý (Trưởng ban kiểm soát/KSVNN phụ trách) giám sát được tiến độ và tính khách quan của các KSVNN trong quá trình thực thi và triển khai nhiệm vụ, giảm thiểu tối đa xảy ra tiêu cực hoặc hạch sách DN. Đồng thời, trên cơ sở ứng dụng trí tuệ nhân tạo (AI) ở mức độ cân bằng (sử dụng không bị động hoàn toàn và các quyết định được dựa trên kỹ năng, kinh nghiệm và trình độ chuyên môn của vị trí Trưởng ban kiểm soát/KSVNN phụ trách) để quét, rà soát dữ liệu, đối chiếu các quy định của VBQPPL và tra cứu các quy chế, quy định nội bộ của DN; từ đó, việc áp AI như là công cụ góp phần hỗ trợ cho cấp quản lý (là Trưởng ban kiểm soát/KSVNN phụ trách) có thể đưa ra các quyết định về việc điều chỉnh, bổ sung tăng/giảm đối với chuyên đề hoặc nội dung kiểm tra, giám sát tại DN.

Chín là, xây dựng và ban hành VBQPPL để bảo vệ, hỗ trợ bộ phận BKS, KSVNN.

Trên cơ sở nghị quyết, quy định của Ban Chấp hành Trung ương có hiệu lực từ năm 2026³¹, cần xây dựng và ban hành VBQPPL để bảo vệ, hỗ trợ bộ phận BKS, KSVNN trong việc đưa ra ý kiến độc lập, cảnh báo rủi ro từ sớm, kiến nghị thẳng thắn, quyết liệt đối với các quyết định đầu tư, mua sắm, quản lý vốn,... của DNNN thay vì chỉ ghi nhận sau khi sự việc đã xảy ra; đồng thời, bảo đảm tính độc lập, tự chủ trong việc ban hành các quyết định của chủ sở hữu đối với vị trí việc làm, tiền lương, đánh giá, điều động, bổ nhiệm, miễn nhiệm Trưởng BKS, KSVNN - không bị chi phối bởi người quản lý doanh nghiệp³²; có cơ

chọn ra danh sách các vụ việc cần ưu tiên kiểm tra trước sao cho tối đa hóa số lượng vụ việc rủi ro cao được xử lý trong giới hạn nguồn lực cho phép; (3) hệ thống cảnh báo phân tầng dựa trên ngưỡng: khi điểm rủi ro tích lũy (tính bằng “Quy hoạch động”) vượt qua các trạng thái (màu vàng - cảnh báo, nhắc nhở), (màu cam - yêu cầu báo cáo, giải trình và kiểm tra, giám sát gián tiếp), đến điểm giới hạn (màu đỏ - chuyển sang kiểm tra, giám sát trực tiếp). Hệ thống tự động kích hoạt cảnh báo gửi tới tài khoản của BKS, KSVNN mà không cần đợi phương pháp thủ công truyền thống.

³¹ Bao gồm: Nghị quyết 79/NQ-TW ngày 06/01/2026 về phát triển kinh tế nhà nước và Quy định số 220-QĐ/TW ngày 30/9/2026 về cơ chế tôn vinh, trọng dụng và bảo vệ cán bộ dám đổi mới, dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm vì lợi ích chung.

³² Quy định về công tác nhân sự tại các bộ, ngành, địa phương; trước khi cử, điều động, bổ nhiệm vị trí Trưởng BKS, KSVNN; đơn vị chuyên môn sẽ phối hợp và lấy ý kiến của DNNN đối với nhân sự được điều động, bổ nhiệm.

chế/chế tài rõ ràng để phân biệt giữa sai phạm cố ý, vụ lợi với rủi ro khách quan trong quá trình đổi mới về vai trò chức năng, nhiệm vụ của BKS, KSVNN.

Ngoài ra, các cơ quan đại diện chủ sở hữu nên có quy chế, quy định đánh giá, khen thưởng, trọng dụng các KSVNN có năng lực chuyên môn cao, có tư duy đổi mới, có tinh thần trách nhiệm và nhiều năm hoàn thành công việc (được định lượng bằng các cảnh báo, báo cáo và kiến nghị có tính chính xác, kịp thời trong việc phát hiện ra những tồn tại, yếu kém trong hoạt động quản trị, điều hành của DN). Việc ghi nhận đóng góp, đánh giá đúng kết quả và ưu tiên sử dụng nhân sự có tư duy đổi mới, có tinh thần trách nhiệm và dám nghĩ, dám làm giúp nâng cao vị thế nghề nghiệp của BKS, KSVNN và tạo động lực để bộ phận này phát triển năng lực chuyên môn, bản lĩnh và tính độc lập. Theo ý kiến tác giả, các bộ phận tham mưu cho cơ quan quản lý nhà nước xem xét việc xây dựng kế hoạch hàng năm và dài hạn về tuyển dụng, thu hút và giữ chân người có năng lực, bản lĩnh, có đạo đức nghề nghiệp vào vị trí BKS, KSVNN tại DNNN, vốn thường kém hấp dẫn hơn các vị trí điều hành, quản lý doanh nghiệp.

3. Kết luận

Kể từ khi Luật Doanh nghiệp nhà nước số 39-L/CTN được ban hành ngày 20/4/1995, khuôn khổ pháp lý về doanh nghiệp nhà nước (DNNN) đã nhiều lần được sửa đổi, bổ sung và thay thế. Quá trình này góp phần thúc đẩy đổi mới, sắp xếp và nâng cao hiệu quả hoạt động của DNNN. Tuy nhiên, trước yêu cầu phát triển kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế, hiệu quả quản trị, điều hành và năng lực cạnh tranh của một bộ phận DNNN vẫn còn hạn chế. Mặc dù nắm giữ nguồn lực đáng kể về vốn, tài sản và các nguồn lực kinh tế quan trọng, kết quả sản xuất, kinh doanh của một số tập đoàn, tổng công ty chưa tương xứng với quy mô nguồn lực được giao. Khả năng sinh lời và mức đóng góp cho nền kinh tế cũng cần được cải thiện. Thực trạng này đặt ra yêu cầu tiếp tục đổi mới quản trị, nâng cao hiệu quả sử dụng vốn nhà nước và phát huy vai trò của DNNN trong các ngành, lĩnh vực then chốt.

Những hạn chế trên xuất phát từ cả nguyên nhân khách quan và chủ quan. Một số quy định pháp luật chưa theo kịp sự phát triển của hoạt động sản xuất, kinh doanh. Cơ chế kiểm tra, giám sát và trách nhiệm giải trình tại một số nơi chưa thực sự hiệu quả. Quy chế quản trị nội bộ ở một số doanh nghiệp chưa được cập nhật đồng bộ. Cơ cấu tổ chức và quy trình ra quyết định còn nhiều tầng nấc, làm giảm tính linh hoạt trong điều hành. Bên cạnh đó, năng lực quản trị và tư duy đổi mới của một bộ phận cán bộ quản lý còn hạn chế. Những vấn đề này cho thấy cần kết hợp hoàn thiện thể chế với đổi mới phương thức quản trị và nâng cao hiệu quả kiểm soát trong doanh nghiệp.

Từ thực tiễn đó, việc hoàn thiện pháp luật và đổi mới cơ chế kiểm tra, giám sát DNNN cần được thực hiện đồng bộ. Trọng tâm là tinh gọn tổ chức, phân định rõ chức năng quản lý nhà nước, chức năng đại diện chủ sở hữu vốn nhà nước và quyền tự chủ của doanh nghiệp. Đồng thời, cần rà soát các đầu mối quản lý, hạn chế chồng chéo về chức năng, nhiệm vụ và thẩm quyền. Quyền hạn, nghĩa vụ và trách nhiệm của Ban kiểm soát, Kiểm soát viên, Hội đồng thành viên và bộ máy lãnh đạo, điều hành cần được quy định rõ ràng. Cơ chế phối hợp phải bảo đảm hiệu quả nhưng không làm suy giảm tính độc lập, khách quan của hoạt động kiểm soát. Việc giám sát cũng cần tránh tạo ra những rào cản hành chính không cần thiết đối với hoạt động sản xuất, kinh doanh.

Trong tổng thể các giải pháp trên, đổi mới vai trò và nhiệm vụ của Ban kiểm soát, Kiểm soát viên có ý nghĩa đặc biệt quan trọng, không chỉ góp phần nâng cao chất lượng giám sát mà còn thúc đẩy hoàn thiện thể chế quản trị DNNN. Khi thẩm quyền và trách nhiệm được xác định rõ, cơ chế giám sát vận hành hiệu quả và thông tin được công khai, minh bạch, doanh nghiệp sẽ có điều kiện sử dụng nguồn lực tốt hơn. Qua đó, góp phần củng cố kỷ luật quản trị, hạn chế xung đột lợi ích³³, nâng cao tính tự chủ và khả năng thích ứng của DNNN, trách nhiệm giải trình và bảo toàn, phát triển vốn nhà nước. Đây cũng là cơ sở để nâng cao năng lực cạnh tranh và phát huy vai trò của DNNN trong phát triển kinh tế - xã hội, đáp ứng yêu cầu đổi mới mô hình tăng trưởng và phát triển bền vững trong giai đoạn mới./.

Tài liệu tham khảo

1. Nghị quyết số 12-NQ/TW ngày 03/6/2017 của Hội nghị Ban Chấp hành Trung ương Đảng lần thứ 5 khóa XII về tiếp tục cơ cấu lại, đổi mới và nâng cao hiệu quả doanh nghiệp nhà nước.
2. Kết luận số 14-KL/TW ngày 22/9/2021 của Bộ Chính trị về chủ trương khuyến khích và bảo vệ cán bộ năng động, sáng tạo vì lợi ích chung.
3. Quy định số 220-QĐ/TW ngày 30/9/2026 của Ban Chấp hành Trung ương về cơ chế tôn vinh, trọng dụng và bảo vệ cán bộ dám đổi mới, dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm vì lợi ích chung.
4. Nghị quyết 68/NQ-CP ngày 12/5/2022 của Chính phủ về tiếp tục đổi mới, nâng cao hiệu quả hoạt động và huy động nguồn lực của doanh nghiệp nhà nước (DNNN), trọng tâm là tập đoàn kinh tế, tổng công ty trong phát triển kinh tế - xã hội
5. Nghị quyết 79/NQ-TW ngày 06/01/2026 của Ban chấp hành Trung ương về phát triển kinh tế nhà nước.
6. Luật Doanh nghiệp số 59/2020/QH14;
7. Luật sửa đổi, bổ sung một số điều Luật Doanh nghiệp số 76/2025/QH15;
8. Luật Quản lý và đầu tư vốn nhà nước tại doanh nghiệp số 68/2025/QH15.
9. Nghị định số 47/2021/NĐ-CP ngày 01/4/2021 của Chính phủ về quy định chi tiết một số điều của Luật Doanh nghiệp;
10. Nghị định số 159/2020/NĐ-CP ngày 31/12/2020 của Chính phủ về quản lý người giữ chức danh, chức vụ và người đại diện phần vốn nhà nước tại doanh nghiệp;
11. Nghị định số 57/2026/NĐ-CP ngày 12/2/2026 của Chính phủ về cơ cấu lại vốn nhà nước tại doanh nghiệp;
12. Nghị định số 248/2025/NĐ-CP ngày 15/9/2025 của Chính phủ về quy định chế độ tiền lương, thù lao, tiền thưởng của người đại diện chủ sở hữu trực tiếp, người đại diện phần vốn nhà nước và Kiểm soát viên trong doanh nghiệp nhà nước;
13. Nghị định số 366/2025/NĐ-CP ngày 31/12/2025 của Chính phủ về quản lý và đầu tư vốn nhà nước tại doanh nghiệp;

³³ Xung đột lợi ích có thể phát sinh khi một cơ quan hoặc chủ thể đồng thời thực hiện chức năng quản lý nhà nước và có ảnh hưởng/tác động đến các chỉ tiêu hoạt động SXKD, làm suy giảm tính khách quan, độc lập trong giám sát và có nguy cơ dẫn đến cơ chế “xin-cho” hoặc lợi ích nhóm, lợi ích cục bộ.

14. Nghị định số 181/2026/NĐ-CP ngày 21/5/2026 của Chính phủ về quản lý người giữ chức danh, chức vụ và người đại diện phần vốn nhà nước tại doanh nghiệp.