

Bàn về COSO 2013 và định hướng vận dụng trong việc giám sát quá trình thực thi chiến lược kinh doanh

PHẠM QUANG HUY

Trường Đại học Kinh tế TP.HCM

Hệ thống kiểm soát nội bộ (HTKSNB) được đánh giá là một công cụ hữu ích của nhà quản lý điều hành thực hiện các chiến lược. Tính hiệu quả của KSNB và nhân tố ảnh hưởng đến chiến lược kinh doanh đã được nghiên cứu nhiều trên thế giới. Tuy nhiên, mối quan hệ giữa hai vấn đề trên thì còn hạn chế trong các công trình khoa học. Bằng việc sử dụng phương pháp tổng hợp, phỏng vấn chuyên gia và thống kê mô tả cơ bản, bài viết đã trình bày những nội dung của HTKSNB trong COSO phiên bản năm 1992 và 2013; đồng thời xác định mối quan hệ giữa KSNB và chiến lược kinh doanh. Thông qua đồ thị biểu hiện liên kết, ngụ ý chính sách cho doanh nghiệp cũng được trình bày để có vận dụng phù hợp trong thời gian tới.

Từ khóa: Kiểm soát nội bộ, giám sát, chiến lược kinh doanh, điều hành, quản lý.

1. Giới thiệu

Trong quá trình phát triển nhanh và mạnh của nền kinh tế hiện nay, hầu hết các doanh nghiệp đều mong muốn có thể vượt qua được sự cạnh tranh và hướng đến việc đạt được một sự tăng trưởng nhất định trong sản xuất kinh doanh. Với bối cảnh nền kinh tế mở và có nhiều biến cố cũng như cơ hội từ khách quan đến chủ quan tác động thì vấn đề tầm nhìn chiến lược trong kinh doanh được xem là yếu tố then chốt quyết định sự thành bại của doanh nghiệp. Thiếu tầm nhìn chiến lược trong kinh doanh là một trong những hậu quả dẫn đến việc thua lỗ của doanh nghiệp Việt hiện nay. Tuy nhiên, thực tế hiện nay nhiều doanh nghiệp trong nước chưa nhìn nhận được ý nghĩa của vấn đề này. Bằng chứng là ngày càng có nhiều doanh nghiệp bỏ qua giá trị kinh doanh cốt lõi

và thay vào đó là hoạt động kinh doanh đa ngành. Hậu quả của việc này là nhiều doanh nghiệp tự bước chân vào con đường không có lối thoát khi không có sự chuẩn bị và am hiểu về môi trường kinh doanh mới.

Đánh giá vấn đề này, tại Hội nghị đầu tư vào năm 2013 với chủ đề “Quay về giá trị cốt lõi” diễn ra ngày 22/10/2013 do Tạp chí *Đầu tư* tổ chức, nhiều ý kiến cho rằng việc đánh giá thấp giá trị kinh doanh cốt lõi cho thấy tầm nhìn của doanh nghiệp trong nước hiện nay rất yếu. Vấn đề nằm ở chính năng lực và chiến lược của chính doanh nghiệp Việt đang thiếu tầm nhìn và tư duy chiến lược. Nên khi đầu tư trái ngành họ không thể phân bổ nguồn lực hợp lý, dẫn đến không hiệu quả và thua lỗ. Ở đây, trách nhiệm lớn nhất thuộc về tầm nhìn chiến lược và khả năng của lãnh

đạo của doanh nghiệp, thêm vào đó, các đơn vị chưa xây dựng được cho mình những nhân tố trong nội bộ để có thể tăng trưởng bền vững, mà một trong những vấn đề đó chính là hệ thống kiểm soát nội bộ cũng như công tác giám sát những chiến lược đã đề xuất.

Với những ý nghĩa trên, các doanh nghiệp tại VN hiện nay đã bắt đầu biết áp dụng những nội dung cơ bản trong hướng dẫn về kiểm soát nội bộ do tổ chức COSO ban hành lần đầu tiên vào năm 1992, qua đó thiết lập cơ chế kiểm soát quá trình thi hành các chiến lược kinh doanh cũng như các mục tiêu mà đơn vị đã thiết lập. Để có thể tăng cường tính giám sát quá trình thực thi kinh doanh theo những mục đích đề ra, vào năm 2013, COSO đã chính thức ban hành thêm các nguyên tắc để phục vụ thêm cho công tác quản trị toàn

diện của một doanh nghiệp nhằm giảm rủi ro kinh doanh và hướng đến quản trị chiến lược theo hướng đa mục tiêu. Tuy nhiên, trong lĩnh vực khoa học, việc tìm hiểu kiểm soát nội bộ trong mối quan hệ với chiến lược kinh doanh chưa được nhiều chuyên gia thực hiện nghiên cứu. Do những nguyên nhân và tầm quan trọng này, bằng phương pháp tổng hợp, phân tích và khảo sát ở mức độ cơ bản, bài viết sẽ tiến hành giới thiệu những nội dung cơ bản của COSO năm 2013, những thay đổi so với trước đây và mối quan hệ với quá trình quản trị các chiến lược kinh doanh của các công ty tại VN hiện nay.

2. Cơ sở lý thuyết và phương pháp nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết

2.1.1. Lý thuyết cơ bản về chiến lược trong quản trị

Chiến lược được hiểu là phương hướng và phạm vi hành động của một tổ chức về dài hạn để nhằm mục tiêu đạt được lợi thế kinh doanh thông qua việc xác định nguồn lực hiện có thể sử dụng trong môi trường kinh doanh xác định để nhằm thỏa mãn nhu cầu của thị trường và đảm bảo lợi ích cho tất cả các tác nhân liên quan hay còn gọi là các bên có liên quan đến doanh nghiệp đó (stakeholders). Theo quan điểm của nhiều chuyên gia nghiên cứu (Pressly, 2009) thì mục tiêu sâu xa của quản trị chiến lược là đặt doanh nghiệp vào vị thế tốt nhất trên thị trường mục tiêu, tối đa hóa giá trị dài hạn của doanh nghiệp. Một cách cụ thể hơn chiến lược là nhằm:

- Đạt được mục tiêu của doanh nghiệp về dài hạn (kinh doanh & trách nhiệm xã hội) một cách bền vững.
- Thị trường hoặc phân khúc thị

trường mà công ty sẽ kinh doanh, những chiến thuật kinh doanh sẽ được áp dụng.

- Doanh nghiệp làm sao để chiếm ưu thế so với đối thủ trong những thị trường đó với những đối tượng khách hàng cụ thể?

- Cần dùng những nguồn lực gì (con người, kỹ năng, tài sản, tài chính, bí quyết công nghệ,...) để có thể đạt được mục tiêu đó.

- Những nguy cơ tiềm ẩn từ bên ngoài có thể ảnh hưởng đến sự thực thi chiến lược: môi trường, cạnh tranh, chính trị, tài nguyên,... các kế hoạch phòng ngừa rủi ro.

- Những giá trị mà doanh nghiệp sẽ mang đến cho chủ sở hữu và xã hội mà doanh nghiệp là thành viên hay chính là một nhân tố trong đó.

Xét về quá trình, quản trị chiến lược được xem như là một quá trình quản lý bao gồm việc hình thành một tầm nhìn chiến lược (strategic vision), thiết lập những mục tiêu, soạn thảo một chiến lược, thực hiện chiến lược đó, và theo thời gian phải điều chỉnh chiến lược cho phù hợp với hoàn cảnh (Bell & Crick, 2004). Nếu xét về quá trình kinh doanh hiện tại ở trên thế giới nói chung và VN nói riêng, trong bối cảnh tình hình kinh tế khó khăn kéo dài, đa số các doanh nghiệp của VN đang đối mặt với tình trạng kinh doanh thua lỗ và chưa thấy được những dấu hiệu cho cơ hội đẩy mạnh kế hoạch tăng trưởng doanh thu. Trước tình hình đó, việc thực hiện các biện pháp quản trị khác biệt để tiếp tục sống còn vượt qua giai đoạn khó khăn đang là ưu tiên hàng đầu của các lãnh đạo doanh nghiệp. Do đó, việc cập nhật và áp dụng những nguyên tắc trong nội dung của kiểm soát nội bộ được khá nhiều công ty quan tâm như là một công cụ hữu hiệu và tạo ra

riêng có của đơn vị mình.

2.1.2. Lý thuyết về COSO 1992 và 2009

Theo hướng dẫn của văn bản COSO ban hành khuôn mẫu lần đầu tiên vào năm 1992, hệ thống kiểm soát nội bộ (HTKSNB) được xem là hệ thống các phương pháp kiểm soát trong nội bộ của doanh nghiệp như kiểm soát chi phí, kiểm soát mua hàng, kiểm soát bán hàng..., và nó được hiểu là các hoạt động, biện pháp, kế hoạch, quan điểm, nội quy chính sách và nỗ lực của mọi thành viên trong tổ chức để đảm bảo tổ chức đó hoạt động hiệu quả, đạt được mục tiêu đặt ra một cách hợp lý. Muốn HTKSNB của doanh nghiệp hoạt động hiệu quả thì nó phải có đủ năm thành phần và từng thành phần phải hoạt động hiệu quả và có sự thống nhất chung. Trong năm thành phần đó thì việc “Giám sát” được đề cập như một quá trình theo dõi và đánh giá chất lượng KSNB để đảm bảo các nội dung trong chính doanh nghiệp được triển khai, điều chỉnh và cải thiện liên tục để hệ thống này hoạt động được tốt. Do vậy, trong năm 2009, tổ chức COSO đã đưa ra những hướng dẫn mới hơn về việc giám sát hệ thống kiểm soát nội bộ trong một doanh nghiệp.

Giám sát là gì ?

Giám sát (Monitoring) là một trong năm thành phần của một HTKSNB. Đây được xem là quá trình mà nhà quản lý đánh giá chất lượng của hệ thống kiểm soát. Điều quan trọng trong giám sát là phải xác định KSNB có vận hành đúng như thiết kế hay không và có cần thiết phải sửa đổi chúng cho phù hợp với từng giai đoạn phát triển của đơn vị hay không? Để đạt được kết quả tốt thì nhà quản lý cần phải có những hoạt động giám sát

thường xuyên và định kỳ.

Giám sát – Một thành phần không thể thiếu cho các chiến lược

Trong những thập kỷ trước đây, các doanh nghiệp đã cố gắng đầu tư nhiều chi phí nhằm mong thiết kế và vận hành một HTKSNB của họ hữu hiệu, nhằm phát triển quá trình hoạt động kinh doanh cũng như đáp ứng nhiều mục tiêu khác nhau của tổ chức. Chính vì điều này, KSNB đã ra đời nhằm đáp ứng những yêu cầu cơ bản ấy. Năm thành phần của HTKSNB do COSO đưa ra trong báo cáo “Khuôn mẫu thống nhất” đã được vận hành nhằm giảm bớt những rủi ro có thể đe dọa những mục đích trên.

Sau khi ban hành vào năm 1992 và có những sửa đổi vào năm 2004, các thành viên trong Tổ chức COSO đã nhận thấy rằng việc đánh giá của đội ngũ quản lý một doanh nghiệp chỉ thường tiến hành vào những thời điểm nhất định trong năm, thường kiểm tra đối với những sự kiện nổi bật cũng như trọng yếu và thường liên quan đến kiểm toán nội bộ chính doanh nghiệp đó. Tuy nhiên, theo COSO, nếu chỉ thực hiện những điều trên thì việc đánh giá sẽ không được trọn vẹn và đầy đủ, vì nếu một doanh nghiệp có những cách giám sát hiệu quả thì sẽ làm giảm đi rất nhiều công việc đánh giá của mình. Chính vì lý do này, tháng 02 năm 2009, COSO đã chính thức ban hành báo cáo về “Những quy định và hướng dẫn về giám sát hệ thống kiểm soát nội bộ” (COSO’s 2009 Guidance on Monitoring Internal Control Systems) nhằm bổ sung và nêu rõ hơn thành phần Giám sát trong KSNB của một doanh nghiệp. Điều cần chú ý rằng văn bản này không phải là thay thế

cho báo cáo COSO năm 2006 về KSNB đối với báo cáo tài chính của những doanh nghiệp nhỏ, mà nó được xem là một nội dung giải thích rõ hơn những khái niệm nền tảng mà báo cáo năm 2006 đã đề cập.

Những lợi ích mà việc giám sát mang lại cho doanh nghiệp

Nếu như một HTKSNB không được giám sát thì hệ thống sẽ tự động mất đi tính hiệu quả dần dần, cho đến khi nó không còn hữu hiệu trong việc kiểm soát nữa. Giám sát được thực hiện nhằm đảm bảo cho KSNB doanh nghiệp được hoạt động liên tục và mang tính hiệu quả (Pforsich & Kramer, 2008). Khi giám sát được thiết kế và vận hành phù hợp, tương thích thì nó sẽ mang lại cho chính doanh nghiệp những lợi ích như sau:

- Xác định và thay đổi các vấn đề trong HTKSNB cho phù hợp, hợp lý hơn.
- Tạo nên các thông tin chính xác và đáng tin cậy hơn cho những người sử dụng để họ có thể ra các quyết định kinh tế.
- Lập các báo cáo tài chính phù hợp và kịp thời.
- Cung cấp được báo cáo định kỳ và các cơ sở khác để đánh giá lại đơn vị.

Và sau một thời gian thì giám sát sẽ mang lại cho doanh nghiệp những năng suất và hiệu lực hơn hẳn cùng với một chi phí khác sẽ giảm đáng kể vì các vấn đề các được xác định đúng đắn và thực hiện thay đổi một cách đúng lúc.

2.2. Phương pháp nghiên cứu

Với việc tìm hiểu về nội dung của bản hướng dẫn do COSO ban hành với việc giám sát đối với chiến lược kinh doanh nên phương pháp nghiên cứu mà bài viết sử dụng chủ yếu là phương pháp tổng

hợp dữ liệu, phân tích, tiến hành dựa vào mối quan hệ logic để đưa ra những nhận định giữa hai vấn đề đang nghiên cứu trên. Ngoài ra, bài viết còn tiến hành khảo sát 4 chuyên gia, trong đó 2 chuyên gia trong lĩnh vực giảng dạy tại trường đại học và 2 chuyên gia là kiểm toán viên lâu năm tại những công ty kiểm toán lớn tại TP.HCM để làm cơ sở xác định phạm vi quan hệ giữa hai nội dung đang được nghiên cứu. Đi vào chi tiết, bài viết tiến hành phân tích nội dung của từng góc độ, từng nguyên tắc của kiểm soát nội bộ, qua đó xác lập những điểm chính mà các doanh nghiệp có thể áp dụng vào công tác dự toán chiến lược cho kỳ hoạt động của mình để đạt được sự hiệu quả cao nhất có thể.

3. Nội dung kết quả và đánh giá

3.1. Kết quả về việc tìm hiểu nội dung của COSO 2013

Từ khi ban hành vào năm 1992, sau một thời gian hơn 20 năm, nội dung của COSO không chỉ phục vụ cho công tác tài chính, kế toán mà còn mở rộng đối với phạm vi toàn doanh nghiệp. Những thay đổi cơ bản của văn bản mới ban hành tập trung vào 7 điểm chính như sau:

- Tiếp cận theo hướng mong đợi vào việc quản trị công ty ở tầm vĩ mô.
- Hướng đến sự toàn cầu hóa của thị trường và hoạt động kinh doanh mở rộng.
- Sự thay đổi trong mô hình kinh doanh phù hợp với biến động của thế giới.
- Đáp ứng nhu cầu, mức độ phức tạp, quy định và các chuẩn mực.
- Tăng các chiến lược cạnh tranh và trách nhiệm giải trình trước xã hội.

- Sử dụng sự phát triển của công nghệ hiện đại.

- Ngăn ngừa hoặc giảm đi hoặc phát hiện gian lận trong doanh nghiệp.

Theo các điểm mở rộng dựa trên nguyên tắc chung của KSNB chính là đảm bảo cho các tổ chức đạt được những mục đích đã đề ra dưới sự đồng thuận thực hiện của toàn bộ nhân viên trong một tổ chức (Lai, 2012). Qua khảo sát ý kiến chuyên gia với những khoản mục của COSO 2013 với chức năng kinh doanh, các nhà khoa học đều cho rằng chiến lược trong giai đoạn hiện nay cần hướng đến sự tối ưu bằng việc thiết lập một HTKSNB hiệu quả, từ đó các chi phí kinh doanh, chi phí hoạt động có thể theo hướng giảm dần và tăng giá trị doanh nghiệp trước ngành nghề và trước xã hội. Điều này có sự gắn liền với tổng thể chiến lược của doanh nghiệp dựa vào Hình 1.

Dựa vào 7 khía cạnh chính mà COSO 2013 đã điều chỉnh, từ đó bản hướng dẫn này đã giới thiệu 17 nguyên tắc mở rộng theo mô hình kết cấu bởi 5 thành phần cấu thành một hệ thống KSNB dựa vào bản gốc năm 1992 (Hình 2).

Dù gắn liền với 5 thành phần cơ bản của KSNB nhưng cần phải khẳng định rằng 17 nguyên tắc này khác biệt cơ bản với các nhân tố tạo thành những thành phần của hệ thống kiểm soát nội bộ theo những hướng dẫn trước đây do COSO công bố, đồng thời những nhân tố này có phạm vi rộng hơn trong toàn doanh nghiệp. Từ đó, bài viết sẽ thực hiện việc khảo sát các chuyên gia và nhờ họ trả lời cho một số vấn đề chính yếu giữa kiểm soát nội bộ và chiến lược kinh doanh. Kết quả sẽ thể hiện ở nội dung kế tiếp.

3.2. Kết quả khảo sát, đánh giá và

Hình 1: Quan hệ cơ bản KSNB với chiến lược kinh doanh
(Nguồn: Tác giả tập hợp)



Hình 2: Bộ 17 nguyên tắc của COSO 2013
(Nguồn: COSO Organization 2013)

Môi trường kiểm soát

Đánh giá rủi ro

Hoạt động kiểm soát

Thông tin và truyền thông

Hoạt động giám sát

1. Thực hiện cam kết nhằm đảm bảo chính trị và giá trị đạo đức
2. Thực hiện trách nhiệm tổng thể
3. Thiết lập cấu trúc, quyền lực và trách nhiệm
4. Thực thi cam kết về năng lực
5. Đảm bảo trách nhiệm giải trình
6. Các mục tiêu phù hợp và cụ thể
7. Xác định và phân tích rủi ro
8. Đánh giá rủi ro gian lận
9. Xác định và phân tích các thay đổi quan trọng
10. Lựa chọn và phát triển các hoạt động kiểm soát
11. Lựa chọn và phát triển các kiểm soát chung đối với công nghệ
12. Ứng dụng chính xác và thủ tục
13. Sử dụng thông tin phù hợp
14. Truyền thông nội bộ
15. Truyền thông bên ngoài đơn vị
16. Thực hiện đánh giá liên tục và tách biệt
17. Đánh giá và tính truyền thông giữa các nội dung

ngụ ý chính sách

Mối quan hệ giữa các thành phần của hệ thống kiểm soát nội bộ, các nguyên tắc với thực hiện chiến lược kinh doanh được trình bày trong bảng tóm tắt dưới đây.

Bảng này chỉ nêu ra những điểm chính yếu để làm căn cứ đưa ra các ngụ ý chính sách trong phần sau của bài viết.

Từ bảng kết quả trên, các doanh nghiệp có thể chú ý đến

Yếu tố của KSNB	Yếu tố chiến lược kinh doanh	Kết quả khảo sát
Kiểm soát nội bộ quan trọng trong doanh nghiệp	Các chiến lược của doanh nghiệp cần được kiểm soát	82.25%
Các doanh nghiệp có chú ý đến kiểm soát nội bộ	Chiến lược kinh doanh được hoạch định khi có đủ thông tin	75.19%
Kiểm soát nội bộ cần sự giám sát liên tục, thường xuyên	Các chiến lược cần sự giám sát liên tục, thường xuyên	88.33%
Kiểm soát nội bộ thường chỉ đến các yếu tố bên trong doanh nghiệp	Chiến lược kinh doanh thường được tạo ra và gắn với các yếu tố bên trong doanh nghiệp	70.18%
Tóm lại, kiểm soát nội bộ và chiến lược có quan hệ với nhau		90.52%

Nguồn: Kết quả tập hợp của tác giả

một số các chính sách cơ bản liên quan đến hệ thống kiểm soát nội bộ, qua đó khi đã thực hiện được kiểm soát thì sẽ có ảnh hưởng đến các chiến lược kinh doanh của đơn vị. Cụ thể, các chính sách và mối quan hệ như sau:

- Về tính chính trực: Doanh nghiệp cần có các chính sách đạo đức đối với nhân viên thực thi các chiến lược trong kỳ kinh doanh.

- Về cơ cấu tổ chức: Quy định rõ trách nhiệm, quyền hạn, nghĩa vụ của từng bộ phận và cá nhân để làm sao cho chiến lược được lưu thông.

- Về đánh giá rủi ro: Khi thiết kế chiến lược để các mục tiêu đề ra đáp ứng được yêu cầu các bên liên quan và nhà lãnh đạo đơn vị. Do nguồn lực doanh nghiệp luôn hạn chế nên cần có sự sắp xếp ưu tiên những rủi ro trong việc giải quyết.

- Về hoạt động kiểm soát: Kiểm soát rủi ro và những thủ tục hiệu quả sao cho chiến lược đạt được hữu hiệu trong cả phương diện tài chính và phi tài chính.

- Về giám sát: Việc này cần được thực hiện vừa thường xuyên vừa định kỳ để có những khắc phục kịp thời.

- Về tính quốc tế: Doanh nghiệp cũng cần xem xét các biến động của kinh tế toàn cầu và ngăn giảm bớt những rủi ro, gian lận trong chiến lược kinh doanh của công ty.

Tóm lại, nghiên cứu với kết quả trên cho thấy rằng có mối quan hệ tồn tại giữa việc doanh nghiệp thiết lập được một quy chế kiểm soát tốt thì đây sẽ ảnh hưởng đến việc đạt được những công việc đã đưa ra trong năm kế tiếp. Hạn chế của công trình

nghiên cứu này là chỉ mới tập trung vào nghiên cứu mang tính chất định tính, chưa thực hiện nhiều khảo sát cũng như mẫu lựa chọn còn thuận tiện, chưa ngẫu nhiên trong phạm vi đại diện cho các doanh nghiệp hiện nay.

4. Kết luận

Sức khỏe hiện tại của một công ty được đo lường qua hoạt động kinh doanh, hệ thống và nguồn lực, còn triển vọng phát triển lớn mạnh về lâu dài thì phụ thuộc chủ yếu vào chiến lược. Công ty hoạt động mà không có chiến lược ví như một người đi trên đường mà không xác định mình đi đâu. Xây dựng và hoạch định chiến lược là yêu cầu bắt buộc đối với doanh nghiệp muốn có sự phát triển bền vững. Tuy nhiên, nếu các chiến lược không được kiểm soát thì doanh nghiệp vừa tốn kém nguồn lực và không đạt được những mục đích đã đề ra. Điều này thường được giới hạn bởi một hệ thống kiểm soát trong nội bộ hiệu quả. Hơn thế nữa, các điểm yếu trong hệ thống kiểm soát nội bộ sẽ có thể gây tổn thất cho doanh nghiệp về khía cạnh hoạt động và ngăn cản doanh nghiệp đạt được nhiệm vụ, mục tiêu của mình. Khi hoạt động kinh doanh tăng xét về khối lượng và mức độ phức tạp, Ban giám đốc các doanh nghiệp càng phụ thuộc vào hiệu quả của các quy trình kiểm soát nội bộ, nhằm đảm bảo đạt được mục tiêu kinh doanh. Điều này được minh chứng rõ rệt trong một môi trường kinh tế phát triển nhanh như VN. Đối với hầu hết doanh nghiệp, để ứng phó với xu hướng tăng trưởng nhanh, đồng thời để triển khai các kế hoạch kinh doanh chiến lược, các doanh nghiệp đầu tư nguồn lực nhiều

hơn nhằm xây dựng và quản lý các quy trình của hệ thống kiểm soát nội bộ. Với tầm quan trọng này, bài viết đã cung cấp một cái nhìn mang tính ý nghĩa cao và cấp thiết trong giai đoạn hiện nay. Bài viết đã giới thiệu được văn bản COSO từ quá khứ đến hiện tại và những cập nhật mới nhất, qua đó xác định rõ mối quan hệ với việc thực hành các chiến lược kinh doanh cùng những ngụ ý sao cho các chiến lược diễn ra hoàn toàn theo như ý muốn của các bên liên quan mà ban lãnh đạo mong đợi hướng đến trong quá trình kinh doanh và hội nhập toàn cầu●

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Bell, J & Crick, D (2004), "Small Firm Internationalization and Business Strategy An Exploratory Study of 'Knowledge-Intensive' and 'Traditional' Manufacturing Firms in the UK", *International Small Business Journal*, February 2004, 22, 1, 23-56.
- COSO 1992 - Framework Guidance on COSO Website.
- COSO 2013 Guidance on COSO Website.
- IFAC (2012), "Evaluating and Improving Internal Control in Organizations", *Journal of Accounting*, 3, 1, 23-55.
- Lai Thi Thu Thuy (2012), "Xây dựng hệ thống kiểm soát nội bộ hướng đến quản lý rủi ro trong doanh nghiệp", *Tạp chí Kiểm toán*, số 5.
- Pforsich, H & Kramer, B. K. P (2008), "Establish an Internal Audit Department: The Case of The Schwan Food Company", *Global Perspectives on Accounting Education*, 5, 2008, 1-16.
- Pressly, T. R (2009), *Combining strategic management and internal control processes: a recipe for competitive advantage*, The Dream Catchers Group, LLC.
- Sách *Kiểm soát nội bộ*, Trường Đại học Kinh tế TP.HCM, 2012.
- Sách *Kiểm toán*, Trường Đại học Kinh tế TP.HCM, 2012.