

QUẢN TRỊ TÀI CHÍNH TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG LẬP TRONG ĐIỀU KIỆN TỰ CHỦ:

KINH NGHIỆM QUỐC TẾ VÀ BÀI HỌC CHO VIỆT NAM

NGUYỄN THỊ MAI LAN*

Nghiên cứu về quản trị tài chính ở các trường đại học công lập trong điều kiện tự chủ ở các nước trên thế giới tập trung chủ yếu vào kinh nghiệm tạo nguồn thu; kinh nghiệm quản lý các khoản chi; công cụ, phương pháp lập kế hoạch ngân sách và kiểm soát ngân sách; Từ đó, rút ra những bài học kinh nghiệm có thể vận dụng vào điều kiện thực tiễn của nước ta nhằm phát huy thế mạnh, đẩy nhanh tiến trình tự chủ, tự chịu trách nhiệm và tăng tính hiệu quả trong quản trị tài chính đối với các trường đại học công lập trong giai đoạn hiện nay.

Từ khóa: Quản trị tài chính, quản lý tài chính, tự chủ, ngân sách và kiểm soát ngân sách.

Financial management of public universities with self-reliance condition: International experiences and lessons for Vietnam

Researches on financial management in public universities in the context of self-reliance in countries around the world focus mainly on income generation experience; experience in managing expenditures; tools and methods of budget planning and budget control; From that, learned lessons that can be applied to the practical conditions of our country in order to bring into full play its strengths, to speed up the process of autonomy and self-responsibility and increase the efficiency in financial management by the universities in the current period.

Key words: Financial management, financial management, self-reliance, budgeting and budget control.

1. Đặt vấn đề

Tự chủ đại học (ĐH) có ba nội dung chủ yếu là: Tự chủ công tác tổ chức - điều hành, tự chủ hoạt động và tự chủ tài chính (Estermann, T. và Nokkala, T., 2009). Trong đó, tự chủ tài chính đóng vai trò nền tảng để thực hiện hiệu quả và bền vững các nội dung tự chủ về công tác tổ chức - điều hành và tự chủ hoạt động. Vì vậy, đổi mới công tác quản lý tài chính được coi là chìa khóa đảm bảo quá trình tự chủ và tự chịu trách nhiệm của các trường đại học công lập (ĐHCL) (Phan Đăng Sơn, 2014). Thật vậy, các trường đại học trên thế giới, đặc biệt là các trường ĐHCL, ngày càng chịu nhiều sức ép

về tài chính và phải tích cực thay đổi để thích ứng với sức ép này. Việt Nam cũng không nằm ngoài xu thế chung này, nhất là trong bối cảnh nguồn ngân sách cho giáo dục đại học còn hạn hẹp.

Nghiên cứu về quản trị tài chính trong các trường ĐHCL ở các nước trên thế giới, từ đó rút ra các bài học kinh nghiệm có thể vận dụng vào điều kiện thực tiễn của nước ta là một hướng đi đúng đắn và cấp thiết nhằm phát huy thế mạnh, đẩy nhanh tiến trình tự chủ, tự chịu trách nhiệm và hiệu quả trong quản trị tài chính đối với của các trường ĐHCL nước ta. Kinh nghiệm quốc tế về vấn đề này tập trung vào các vấn đề tạo nguồn thu

*Đại học Công nghiệp Hà Nội



và kiểm soát hiệu quả chi, các công cụ quản lý tài chính hiệu quả...

2. Kinh nghiệm về tạo nguồn thu

Joanna và Aleksandra (2011) đã chứng minh rằng, những trường Đại học nào thu hút được nhiều nguồn lực tài chính từ bên ngoài thì có hiệu quả hoạt động tốt hơn nhiều so với các trường chỉ dựa vào ngân sách của Nhà nước. Kinh nghiệm từ một số nước cho thấy, việc tăng thu của những trường hợp thành công xoay quanh vào những vấn đề sau:

- Tăng nguồn thu từ học phí

Nghiên cứu của Arthur M. Hauptman (2006) cho thấy để có thêm nhiều tiền thì việc tăng học phí là phương án tốt nhất để đáp ứng nhu cầu tài chính của các trường. Theo Kaplan R.S (2000), quản lý tài chính trong các trường ĐHCL phải theo kiểu doanh nghiệp, có sự kiểm soát của đối tượng thụ hưởng. Ngân sách của các trường ĐH dần được xem là “ngân sách tự chủ” do người học đóng góp.

Nghiên cứu của Viện Khoa học và Nghệ thuật của Mỹ (2016) cho biết, trong bối cảnh cắt giảm ngân sách tiểu bang, các trường đại học nghiên cứu ở Mỹ đã tập trung mạnh hơn vào việc hợp tác với các cơ quan Chính phủ và doanh nghiệp, đa dạng hóa nguồn thu nhập và mở rộng các chương trình

giáo dục cho các nhóm sinh viên chưa được phục vụ. Học phí đã trở thành nguồn thu nhập chính cho nhiều trường đại học nghiên cứu công ở Mỹ.

Ở Vương quốc Anh, học phí tại các trường ĐH của Anh được xây dựng không những phản ánh được chi phí cần thiết để đạt được chất lượng đào tạo chuẩn mực, đáp ứng các tiêu chuẩn chất lượng nghiêm ngặt của các cơ quan quản lý và kiểm định chất lượng các trường ĐH mà còn phản ánh cả các chi phí liên quan của sinh viên được thụ hưởng trong quá trình học tập cũng như giá trị, uy tín của bằng cấp nhận được. Mức học phí tại các trường đại học của Vương quốc Anh thường được xây dựng trên cơ sở ngành đào tạo và đặc thù của khối ngành đào tạo. Đồng thời, ở một số trường mức học phí còn được xác định chung cho một khối ngành dựa trên đặc thù của phương pháp đào tạo với từng khối ngành đó. Nghĩa là, học phí được xác định riêng cho ba khối: khối ngành học không có phòng thí nghiệm, có phòng thí nghiệm và khối ngành về khám và điều trị bệnh. Học phí của ngành cần có phòng thí nghiệm hoặc phòng thực hành thường cao hơn so với khối ngành đào tạo không cần phòng thí nghiệm. Học phí của khối ngành liên quan đến khám và điều trị bệnh thường cao nhất. Ví dụ, tại ĐH Bristol, năm 2016 mức học phí áp dụng cho sinh viên quốc tế theo học khối

ngành không có phòng thí nghiệm là 10.800 GBP/năm; 13.900 GBP/năm đối với ngành học cần có phòng thí nghiệm và mức 25.100 GBP/năm đối với ngành khám và điều trị bệnh. (Bush T. (2004)).

Để giúp cho sinh viên có thể nộp được học phí, một số nước cũng đã áp dụng những chính sách, phương án đạt được kết quả. Chẳng hạn, theo Wasan Kanchanamukda (2014), Chính phủ Thái Lan thành lập Quỹ do Bộ Tài chính quản lý để cung cấp vốn vay cho sinh viên nghèo. Sinh viên sau khi tốt nghiệp phải trả nợ khi có thu nhập đạt 10.000 – 16.000 baht/tháng tùy theo ngành nghề, khi thất nghiệp có thể đề nghị hoãn trả nợ. Cục thuế có trách nhiệm theo dõi quản lý nợ của SV.

Các trường ĐH tự chủ ở Hàn Quốc cũng thu học phí cao hơn và Bộ Giáo dục và KHCN Hàn Quốc đã đưa ra chương trình vay vốn để hỗ trợ sinh viên có khó khăn về tài chính; sinh viên trả khoản vay sau khi tốt nghiệp và tìm được việc làm {3}.

Nguồn thu từ học phí có thể tăng thêm từ các chương trình đào tạo liên kết với doanh nghiệp. Ví dụ như ở Pháp, sinh viên chính quy tập trung nếu tìm được doanh nghiệp tài trợ thì học theo hình thức vừa học vừa làm (3 ngày ở trường, 2 ngày ở doanh nghiệp). Các chương trình đào tạo ngắn hạn, nâng cao chuyên môn cũng là nguồn thu đáng kể của nhiều trường.

- Tăng nguồn thu từ các sản phẩm, dịch vụ, đầu tư

Xu hướng các trường cung cấp sản phẩm, dịch vụ thông qua các hợp đồng với Chính phủ, chính quyền địa phương, doanh nghiệp, các tổ chức quốc tế v.v. để tăng nguồn thu là điều rất cần được đẩy mạnh. Việc kết hợp với thị trường không chỉ tăng nguồn thu mà còn tăng chất lượng giảng dạy và nghiên cứu của trường.

Ở Anh, nhiều trường có nguồn thu từ các hợp đồng, dự án nghiên cứu là một nguồn thu chính (các dự án, hợp đồng có được phải để lại một tỷ lệ % doanh thu nhất định cho trường). Không những thế, hiệu quả của nguồn thu này là một trong những chỉ tiêu quan trọng để định lượng và đánh giá tài trợ từ ngân sách của Chính phủ hay chính

quyền địa phương. Theo Bryan Cheung (2008), các trường ĐH có thể tạo được các nguồn thu lớn từ các hợp đồng bên ngoài. Nguồn thu này được kiểm soát như mô hình công ty để xác định chi phí đơn vị và lợi nhuận.

Nghiên cứu của Học viện Khoa học và Nghệ thuật Hoa Kỳ (2016) cho biết, các trường ĐHCN ngày càng trở nên mang tính kinh doanh hơn, mở ra cánh cửa để hợp tác với các doanh nghiệp lớn và nhỏ. Các trường giúp sinh viên và giảng viên khởi sự kinh doanh bằng cách cải thiện các chính sách về sở hữu trí tuệ và chuyển giao công nghệ. Một số trường đang xây dựng “Bộ phận thúc đẩy kinh doanh” hoặc các “công viên nghiên cứu” mới. Các “công viên” này khuyến khích hợp tác với các doanh nghiệp địa phương và các tập đoàn và tạo cơ hội tuyệt vời để thực tập, nghiên cứu và việc làm cho sinh viên tốt nghiệp. Trại Centennial của Đại học Bang Bắc Carolina - bao gồm một ngàn mẫu Anh nằm gần khuôn viên trường chính - đã sử dụng những chiến lược này, khuyến khích các nhà nghiên cứu trường đại học hợp tác với các đối tác của công ty, Chính phủ, và cơ quan về các chủ đề cùng quan tâm. Các mối quan hệ đối tác kinh doanh này thường tạo ra nguồn tiền chảy ngược trở lại trường đại học, đồng thời tăng cơ hội cho sinh viên và giảng viên áp dụng nghiên cứu trong môi trường thực tế.

- Thu từ hoạt động nghiên cứu khoa học (NCKH) và Thu từ hoạt động hợp tác quốc tế cũng là 1 trong 2 nguồn thu lớn nhất của các trường ĐH ở Nhật Bản (Mizuta, Kensuke (2008)) và Singapore. Để có nguồn thu này đòi hỏi các trường phải ưu tiên phân bổ nguồn kinh phí cho hoạt động NCKH và hoạt động hợp tác. Các trường ở Singapore có văn phòng chuyển giao công nghệ từ những năm 1990 để thúc đẩy hợp tác giữa trường với các doanh nghiệp trong nghiên cứu, chuyển giao (R&D) và thương mại hóa các kết quả nghiên cứu nhằm tăng thu nhập cho trường {2}.

- Trích lập quỹ đào tạo

Để khuyến khích việc học tập liên tục, Chính phủ một số nước còn có chính sách trích lập quỹ đào tạo từ quỹ lương của người lao động và người



sử dụng lao động. Hàng năm, người sử dụng lao động khuyến khích người lao động tham gia các khóa đào tạo như là một phúc lợi, vì nếu không sử dụng sẽ không được hoàn trả từ chính phủ. Chính vì vậy, nhiều trường chủ động liên hệ với doanh nghiệp, tổ chức bên ngoài để thiết kế các chương trình đào tạo phù hợp, để tiếp cận nguồn quỹ này tạo thêm nguồn thu cho trường. Một số trường với lợi thế nhất định, đã xây dựng được một mạng lưới các cựu sinh viên và nhà hảo tâm. Đóng góp của mạng lưới này không chỉ ở những giá trị hữu hình như khoản tiền đóng góp, mà còn có những giá trị vô hình lớn hơn như uy tín, sự kết nối, sự ủng hộ.

3. Kinh nghiệm về quản lý các khoản chi

Các cơ sở giáo dục đại học trên thế giới trong điều kiện tự chủ có những giải pháp khác nhau để tối ưu hóa các khoản chi. Một số trường thực hiện việc giảm bớt giảng viên cơ hữu, tăng giảng viên thỉnh giảng, tối ưu hóa số lượng sinh viên trong một lớp, cũng như tiết kiệm tối đa các chi phí liên quan đến cơ sở vật chất, tài liệu học tập (ví dụ như sử dụng thư viện điện tử). Việc phân bổ các khoản chi được tính toán dựa trên các đánh giá định

lượng nhằm tối ưu hóa nguồn lực của đơn vị...

Nghiên cứu của Học viện Khoa học và Nghệ thuật Mỹ (2016) cho biết, trong vài năm qua, nhiều trường ĐHCL đã cắt giảm giảng viên, loại bỏ hoặc sắp xếp lại các khóa học, đóng cửa các cơ sở đào tạo vệ tinh, đóng cửa các phòng máy vi tính và giảm các dịch vụ thư viện; giảm thiểu chi phí quản lý. Đồng thời, các trường cũng đã đưa ra kế hoạch tiết kiệm chi phí tích cực bao gồm giảm các lớp hành chính, tạo ra các cuộc họp chung giữa các khoa với các bộ phận khác trong trường để chia sẻ các thông tin và dịch vụ, và bắt tay vào các hợp tác toàn hệ thống. Ví dụ, Hệ thống Đại học Maryland đã đưa ra Sáng kiến Hiệu suất và Hiệu quả (efficiency & effectiveness, E&E) mang lại 356 triệu đô la tiền tiết kiệm trong suốt mười năm đầu. Trường Đại học ở California, Berkeley đã khởi động Chương trình hoạt động xuất sắc ba năm trước và thông qua các chương trình liên quan đến mua sắm tiết kiệm, tiêu chuẩn hóa nó được cung cấp và giấy phép phần mềm rộng khắp trường, và cơ cấu tổ chức hợp lý - đã đạt được tổng cộng hơn \$ 63 triệu tiền tiết kiệm tích lũy cho đến nay.

Ngoài chi phí cắt giảm, các trường ĐHCL này cũng đang đa dạng hoá các chiến lược đầu tư của họ và phát triển các hệ thống tốt hơn để quản lý các quỹ mà họ có. Nhiều tổ chức đang tạo ra các mô hình tài chính toàn diện và chi tiết, dự báo các kết quả tài chính trong ngắn, trung và dài hạn để thực hiện kế hoạch dài hạn chiến lược. Mô hình hóa doanh thu trong tương lai cho phép các trường đại học thiết lập mục tiêu và mục tiêu thực tế. Các trường đại học cũng đang thiết lập các thước đo về hiệu suất với mục đích tăng trách nhiệm thể chế, đồng thời phản ánh sự biến đổi về thể chế.

Ở Singapore, các trường ĐHCL rất chú trọng đầu tư cho đội ngũ nhân lực quản lý bởi đó là nhân tố có tính quyết định đến sự phát triển nhanh và bền vững, đặc biệt coi trọng và phát huy năng lực đầu tàu của “Người lãnh đạo quản lý giáo dục”. Họ sẵn sàng trả chi phí cao để đầu tư vào yếu tố này.

Theo Hiệp hội Đại học Châu Âu (EUA), 2008, quá trình hướng đến sự bền vững về tài chính đòi hỏi phải xác định chi phí đầy đủ (full costing) cho tất cả các hoạt động của các trường đại học. “Chi phí đầy đủ” là khả năng xác định và tính toán tất cả các chi phí trực tiếp và gián tiếp của các hoạt động trong một trường đại học. Chi phí đầy đủ chính là công cụ thích hợp để thừa nhận chi phí của các cơ sở giáo dục ĐH. Lợi ích nội bộ là giúp nhà trường hiểu rõ hơn về những nội hàm tài chính của các quyết định đầu tư và có được các thông tin cập nhật và nhất quán cho những quyết định trong quản lý. Lợi ích bên ngoài là tạo ra cơ sở đáng tin cậy để đàm phán tài trợ với các đối tác nhà nước và tư nhân, và làm khả năng thu hồi chi phí cao hơn và phân bổ nguồn lực hiệu quả hơn.

Cũng theo EUA, tính Chi phí dựa vào Hoạt động (Activity Based Costing - ABC), một kỹ thuật thường được sử dụng để thiết lập các hệ thống tính chi phí đầy đủ trong Giáo dục Đại học, đã ảnh hưởng về mặt định nghĩa nhưng chưa đạt được sự hiểu biết và sử dụng chung trong các cơ sở giáo dục đại học ở châu Âu như đã đạt được trong lĩnh vực kinh doanh. Ở Anh áp dụng phương pháp tính chi phí minh bạch, Transparent Approach to Costing (TRAC), là một hình thức tính chi phí kinh tế đầy

đủ (Full economic costs) gồm cả các hình thức khấu hao đặc biệt, chi phí sử dụng vốn và rủi ro. Tự chủ là một trong những điều kiện làm cơ sở cho việc thực hiện phương pháp tính chi phí đầy đủ. Các trường đại học có quyền tự chủ lớn, đặc biệt là tự chủ về pháp lý và tài chính, có nhiều cơ hội cho việc ra quyết định hơn và hiểu được nhu cầu cần có các công cụ thích hợp như phương pháp tính chi phí đầy đủ để quản lý tốt. Thiếu tự chủ có thể là một trở ngại cho việc thực hiện các hệ thống tính chi phí.

4. Công cụ quản lý tài chính

4.1. Lập kế hoạch ngân sách

Theo Erasmus và Visser (2000), Merchants và stede (2003) ngân sách và kiểm soát ngân sách là một công cụ quản lý nhằm tăng cường quản lý tài chính ở các cơ quan, các trường đại học. Kế hoạch ngân sách nói lên sự ước tính về chi phí và doanh thu trong tương lai của tổ chức đó (Drury (2006)). Blocher và cộng sự (2002) lập luận rằng ngân sách giúp phân bổ các nguồn lực, điều phối các hoạt động và cung cấp phương tiện để đo lường hiệu năng.

Gregory (2005) đã đưa ra các đặc điểm của một ngân sách tốt là: Có sự tham gia; Tính toàn diện; Đảm bảo tiêu chuẩn; Tính linh hoạt; Phản hồi; Phân tích chi phí và doanh thu.

Adams và cộng sự (2003), đã xác định có năm phương pháp lập kế hoạch ngân sách khác nhau; đó là: lập ngân sách dựa trên hoạt động ABB (tương tự lập chi phí dựa vào hoạt động ABC; quản lý dựa vào hoạt động ABM); dựa vào zero ZBB; dựa vào giá trị VBB; dựa vào kế hoạch lợi nhuận; dựa vào ngân sách biến động và dự báo.

Một trong những phương pháp lập dự toán ngân sách được áp dụng trên thế giới hiện nay là phương pháp dự toán ngân sách dựa vào kết quả hoạt động, Performance-Based Budgeting – PBB. PBB có thể được coi là liên kết của việc phân bổ ngân sách cho các mục tiêu trong lúc ước tính hiệu suất và/hoặc hiệu quả.

PBB khác với cách tiếp cận truyền thống vì nó tập trung vào kết quả chi tiêu chứ không phải là số tiền bỏ ra, tập trung vào tiền mua cái gì hơn là

số lượng tiền sẵn có. PBB có thể được tóm tắt như là đặc trưng bởi bốn yếu tố (i). Các mục tiêu để phân bổ tài chính cho bất kỳ dòng kinh phí nào. (ii). Hiệu suất sử dụng ngân sách trong quá khứ được sử dụng để so sánh giữa kết quả mong đợi và thực tế; (iii). Các điều chỉnh được thực hiện tại thời điểm này hoặc trong ngân sách trong tương lai sẽ thu hẹp sự khác biệt giữa dự kiến và thực tế. (iv). Tiến hành đánh giá chương trình theo thời gian.

Trong các trường đại học trên thế giới hiện nay việc áp dụng PBB là chưa thường xuyên, nhưng những cải tiến được thực hiện như Hệ thống Ngân sách dựa trên khuyến khích (Incentives Based Budgeting System, IBBS) đã được thử nghiệm như là một phần của kế hoạch và thực tiễn ngân sách trong điều kiện tăng cường tổ chức “linh hoạt, khả năng thích ứng và hiệu quả khi điều kiện tài chính khó khăn” (Dundar và Lewis, 1999, Yudof, 2002). IBBS quy định chi phí và thu nhập cho các đơn vị trực thuộc trường để cho phép các khoa hoặc trường cao đẳng được hưởng lợi từ hiệu quả quản lý của họ (Hearn, Lewis, Kallsen và Holdsworth, 2006).

4.2. Kiểm soát ngân sách

Theo quan điểm của Hilton (2011), kiểm soát ngân sách nhằm cung cấp cơ sở chính thức để giám sát tiến trình của cả cơ quan và các đơn vị, bộ phận hướng tới việc đạt được các mục tiêu trong dự toán. Việc kiểm soát ngân sách định trước kế hoạch hoặc tiêu chuẩn đầu ra và thu nhập ước tính được so sánh với kết quả thực tế và các hành động khắc phục cần thiết.

Việc thiết kế hệ thống kiểm soát ngân sách phụ thuộc vào 4 yếu tố: (1) mục tiêu rõ ràng; (2) đầu ra được đo lường; (3) các tác động của các hoạt động đã được biết; (4) các hoạt động được lặp đi lặp lại. Từ đó có 6 kiểu kiểm soát tương ứng với các tình huống khác nhau:

- Kiểm soát thường quy có thể được sử dụng khi tồn tại cả bốn điều kiện nêu trên.

- Kiểm soát của chuyên gia khi hoạt động không lặp lại nhưng tất cả các điều kiện khác đều được đáp ứng.

- Kiểm soát thử nghiệm và kiểm soát lỗi được sử dụng khi không biết được tác động của can thiệp nhưng tất cả các điều kiện khác đều được đáp ứng.

- Kiểm soát trực quan được sử dụng khi một hoạt động không lặp đi lặp lại và những ảnh hưởng của các can thiệp không được biết đến.

- Kiểm soát chính trị được áp dụng khi không đáp ứng điều kiện nào. Kiểm soát chính trị sử dụng cấu trúc quyền lực, quy tắc và nghi thức thao túng các nguồn lực khan hiếm và quá trình đàm phán.

Theo quan điểm của Wilhelmi (1998) về mối quan hệ giữa hệ thống kiểm soát ngân sách và quản lý các quỹ công cần được tổ chức tốt và nhấn mạnh trong hệ thống kiểm soát nội bộ của tổ chức. Kiểm soát ngân sách và quản lý giám sát là tâm điểm của việc quản lý tài chính thận trọng của mọi tổ chức. Các phương pháp đo lường được lựa chọn cần đáp ứng các yêu cầu: Dễ hiểu; có liên quan; tin cậy.

Theo Kaplan R.S. (2000), để việc giám sát sử dụng nguồn lực tài chính của các đối tượng hưởng lợi có hiệu quả, tác giả cho rằng các trường ĐH phải phát triển hệ thống thông tin minh bạch trong việc tổng hợp và xác định chi phí trong hoạt động thường xuyên và hoạt động đầu tư phát triển. Tác giả tin rằng các trường ĐH hoạt động hiệu quả hơn nếu họ sử dụng các công cụ kinh tế này. Ngoài ra, tác giả cũng khẳng định việc quản lý chi phí trong trường ĐH cần một hệ thống kế toán minh bạch, có kỷ luật chặt chẽ và phải được thể hiện bằng dòng tiền, trong đó đặc biệt phải cho thấy dòng chảy của vốn mà trường nhận được từ Nhà nước và các nguồn khác, đồng thời kết quả quản lý tài chính phải được thể hiện bằng những thay đổi trong giá trị tài sản ròng theo thời gian mặc dù những chi phí thường thấp không phải là đối tượng quan tâm đặc biệt. Tóm lại, theo tác giả để đảm bảo được việc kiểm soát tài chính trong các trường ĐHCN thì yêu cầu hệ thống kế toán của một trường ĐH phải có ba loại thông tin kinh tế: báo cáo dòng tiền, bảng cân đối và một thuyết minh thay đổi giá trị tài sản. Hệ thống này là công cụ cơ bản được sử dụng bởi các kiểm toán viên và các nhà chức trách để kiểm tra tính minh bạch trong phân bổ và sử dụng các nguồn lực tài chính.

5. Kết luận

Từ việc nghiên cứu kinh nghiệm quản trị tài chính nội bộ các trường đại học công lập trên thế giới, một số bài học kinh nghiệm được rút ra như sau:

Thứ nhất, đa dạng hóa nguồn thu;

Thứ hai, lập kế hoạch phân bổ và kiểm soát hiệu quả nguồn lực;

Thứ ba, xác định chi phí đầy đủ cho đào tạo đại học;

Thứ tư, xác định mức thu học phí phù hợp;

Thứ năm, đổi mới quản lý tài chính nội bộ theo hướng quản trị, chuyển sang tư duy quản trị theo kiểu “Đại học - Doanh nghiệp”.

Những kinh nghiệm về quản trị tài chính đối với các trường đại học công lập trên thế giới như trên là những thông tin hữu ích trong quá trình quản trị tài chính đối với các ĐHCL ở nước ta. Những bài học kinh nghiệm được rút ra cần xem xét để có thể áp dụng phù hợp với điều kiện thực tiễn ở nước ta đang thực hiện đổi mới chất lượng giáo dục đại học trong tiến trình hội nhập quốc tế.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Vũ Trường Giang (2011), “Tài chính cho giáo dục đại học ở một số nước trên thế giới và khuyến nghị đối với Việt Nam”. Trang web: <http://www.tapchicongsan.org.vn/Home/Tri-thuc-viet-nam/2011/12794/Tai-chinh-cho-giao-duc-dai-hoc-o-mot-so-nuoc-tren.aspx>;
2. Nguyễn Trọng Hoài (2012), *Tự chủ đại học kinh nghiệm thế giới - bối cảnh trong nước và gợi ý chính sách cho các trường đại học công lập khối kinh tế Việt Nam*, Hội thảo khoa học quốc tế đổi mới mô hình quản trị của các trường đại học khối kinh tế tại Việt Nam;
3. Đặng Văn Huấn (2011), “Giao ĐH quyền tự chủ: Kinh nghiệm từ Hàn Quốc” <http://vietnamnet.vn/vn/giao-duc/giao-dai-hoc-quyen-tu-chu-kinh-nghiem-tu-Han-Quoc>;
4. Mai Trọng Nhuận (2005), Tuổi trẻ Online, “Đổi mới giáo dục đại học ở Singapore”, <http://tuoitre.vn/tin/giao-duc/20051120/doi-moi-giao-duc-dai-hoc-o-singapore/109078.html>;
5. Phan Đăng Sơn (2014), *Một số giải pháp tăng quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm trong các trường đại học ở Việt Nam*, <http://isos.gov.vn/Thongtinchitiet/>;

6. Phạm Chí Thanh (2011), *Đổi mới chính sách tài chính đối với khu vực sự nghiệp công ở Việt Nam*, Luận án Tiến sỹ Kinh tế, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân;
7. Trịnh Xuân Thắng (2015), *Tự chủ đại học nhìn từ góc độ tự chủ tài chính ở các trường công lập*, <http://giaoduc.net.vn/Giao-duc-24h>;
8. Adams, C., Neely, A. and Bourne, M., (2003), “Better budgeting or beyond budgeting?”, *Measuring Business Excellence*, vol. 7 issue 3, pp. 22-28;
9. Adu-Gyamfi, O. (2008), *Public Sector Financial Management. Accounting and Auditing in Ghana*. Pages 139-161;
10. American Academy of Arts & Sciences (2016). *Public Research Universities: Understanding the Financial Model. The Lincoln Project: Excellence and Access in Public Higher Education*. All rights reserved, ISBN: 0-87724-107-4;
11. Amoako-Gyampah K., Acquah M. (2008), “Manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance: An empirical study in a developing economy environment”, *Production Economics*, vol. 3, Issue 2 pp. 575-592;
12. Anohene, Julia (2011). “Budgeting and budgetary control as management tools for enhancing financial management in local authorities, Afigya Kwabre district Assembly as a case study”. *Nkrumah University of Science and Technology, Ghana*;
13. Arthur M. Hauptman (2006), “Higher education finance: Trends and Issues”, *International Handbook of Higher Education*, Spring, pp. 83-106;
14. Blocher, E.J. Chen, K.H (2002), *Cost management, A strategic emphasis*, 2nd Edition, New York: McGraw Hill International;
15. Blumetritt T. (2006), *Public sector Financial management*, London: Chapman and Hall;
16. Bogt, H. J. (2004). *Changes in the financial management of housing corporations in the Netherlands: case research in two housing corporations*. (D24 ed.) Groningen: University, SOM research school;
17. Burke, J. C. (2002). *Funding Public Colleges and Universities for Performance: Popularity, Problems, and Prospects*. NY: State University of New York Press;
18. Burke, J. C., & Minassians, H. (2003), *Performance reporting: “Real” accountability or accountability “lite” - Seventh annual survey*: Albany, NY: State University of New York, Rockefeller Institute of Government, Higher Education Program;
19. Bush T. (2004), *Theories of Educational Leadership and Management*, London: Sage Publications;

20. Curristine, T. (2005). *Performance information in the budget process: Result of OECD 2005 questionnaire*. *OECD journal on Budgeting*, 5(2), 87-131;
21. Dawson, C. S. (1995). *Performance measurement and budgeting: Relearning old truths*. Albany, NY: Legislative Commission on Government Administration;
23. Dougherty, K. J., Natow, R. S., Hare, R. J., Jones, S. M., & Vega, B. E. (2011). *The Politics of performance funding in eight states: Origins, demise, and change*. Final Report to Lumina Foundation for Education. NY: Community College Research Center, Columbia University;
24. Dougherty, K. J., & Reid, M. (2007). *Fifty states of Achieving the Dream: State policies to enhance access to and success in community colleges across the United State*. NY: Columbia University, Teachers College, Community College Research Center;
25. Drury, C. (2006), *Cost and Management Accounting 6th Edition*, pages 422-471;
26. Dundar, H. & Lewis, D. R. (1999). *Equity, quality and efficiency effects of reform in Turkish higher education*. *Higher Education Policy*. 12, 343-366;
27. El-Sheikh, E., Mahd, O., Nassar, M., and Al-Khadash, H. (2012), "Financing and Management of Higher Education: Evidence from Jordan", *International Business Research*, Vol. 5, No. 5, May Issue, pp. 71-87;
28. Epstein, P. D. (1984). *Using performance measurement in local government : A guide to improving decisions, performance, and accountability*. NY: Van Nostrand Reinhold Company, Inc;
29. Erasmus P.W., Visser, C.B .(2000), *Government Finance, The first step*, Kenywn; Juta and Co. Ltd;
30. Estermann, T. and Nokkala, T. (2009), *University Autonomy in Europe I*. European University Association;
31. EUA (2008). *Financially Sustainable Universities. Towards Full Costing in European Universities. An Eua Report*. Bruxelles: European University Associations;
32. Garsombke, H. P. & Schrad, J. (1999). *Performance measurement systems: Results from a city and state survey*. *Government Finance Review*, 15, 9-12;
33. Havens, H. (2000), *Management Controls, Audit, and Evaluation*. Available at: http://www.adb.org/documents/manuals/govt_expenditure/Chap9.PDF;
34. Hilton, R. M. & P. G. Joyce. (2007). *Performance Information and Budgeting in Historical and Comparative Perspective*, in B. G. Peters, J. Pierre, eds., *Handbook of Public Administration*, 2007. New York: Sage. 404-412;
35. Hilton, R. W. (2011). *Managerial Accounting: creating value in a dynamic Business environment*. (9th ed.). New York: McGraw-Hill, Irwin;
36. Hofstede, G.H. (1986), *The game of Budget Control*, Tavistock, London. xl Hutton, C.R.; *Performance Measures Briefing Paper*. <http://www.gov.ab.ca/~pab/qp/index.html>;
37. Hough, J. R. (1994), *Financial Management in Education*, Loughborough University, U.K;
38. Joyce, P. G. (1999). *Performance-based budgeting*. In R. T. Meyers (Ed.), *Handbook of government budgeting*. CA : Jossey-Bass;
39. Kanaan, T., Al-Salamat, M., and Hanania, M. (2011), "Political Economy of Cost-sharing in Higher Education: The case of Jordan", *Prospects*, Vol. 41, Issue 1 (March), pp. 23-45;
40. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2000), *The Strategy – Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*, Boston. MA: Havard Business School Press;
41. Lang, D. W. (2001). *A primer on responsibility centre budgeting and responsibility center management*. In J. L. Yeager, G. M. Nelson, E.A. Potter, J. C. Weidman, & T. G. Zullo (Eds.), *ASHE reader on finance in higher education (2nd ed., pp. 568-590)*. Boston: Person Custom;
42. Leslie, L. L.! (1984). *Responding to new realities in funding*. New York: *New Directions in Institutional Research*. 43, 5-20;
43. Mahd, O. and Buckland, R. (2009), "The Budget Process in Jordanian Private Universities (JPU's)", in Mathew Tsamenyi, Shahzad Uddin (ed.) *Accounting in Emerging Economies (Research in Accounting in Emerging Economies, Volume 9)*, Emerald Group Publishing Limited, pp.193-228;
44. Merchant, K .A. and Stede V.D (2003). "Management control system: Performance Measurement, Evaluation and Incentives" 3rd Edition. University of Southern California. Prentice Hall;
45. Wasan Kanchanamukda (2014). *Budgeting of Thai autonomous university: case study of Thaksin University, Thailand*. *AFBE Journal* Vol.7, no. 2.

Ngày nhận bài lần 1: 5/4/2018

Ngày nhận bài sửa lần cuối: 12/4/2018

Ngày duyệt đăng: 1/5/2018