

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ TÀI CHÍNH
HỌC VIỆN TÀI CHÍNH

NOK SOUTHIVONG

QUẢN LÝ TÀI CHÍNH NỘI BỘ
CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG LẬP
NƯỚC CỘNG HÒA DÂN CHỦ NHÂN
DÂN LÀO

Ngành: Tài chính - Ngân hàng
Mã ngành: 9340201

TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

HÀ NỘI, 2026

Công trình được hoàn thành tại: HỌC VIỆN TÀI CHÍNH

Người hướng dẫn khoa học:
PGS, TS. Nguyễn Trọng Thảo
TS. Võ Thị Phương Lan

Phản biện 1:

Phản biện 2:

Phản biện 3:

**Luận án sẽ được bảo vệ trước hội đồng chấm
luận án cấp Học viện họp tại Học viện Tài chính Vào
hội ... giờ 00 ngày tháng năm 2026**

**Có thể tìm hiểu luận án tại: Thư viện Quốc gia
và Thư viện**

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Nền kinh tế Lào đang trong quá trình phát triển, nguồn thu ngân sách nhà nước (NSNN) còn hạn hẹp. Trong bối cảnh đó, Đảng và Nhà nước Lào xác định phát triển giáo dục – đào tạo là quốc sách hàng đầu, đồng thời đẩy mạnh phân cấp và trao quyền tự chủ tài chính cho các đơn vị sự nghiệp công lập, trong đó có các trường đại học công lập (ĐHCL). Chủ trương này nhằm nâng cao chất lượng đào tạo, giảm dần sự phụ thuộc vào NSNN, và đáp ứng yêu cầu hội nhập quốc tế.

Tuy nhiên, thực tiễn quản lý tài chính nội bộ (QLTCNB) tại các trường ĐHCL Lào còn nhiều bất cập. Việc phân bổ ngân sách nội bộ chưa gắn kết chặt chẽ với chiến lược phát triển, tình trạng lãng phí, thất thoát vẫn tồn tại, năng lực tự tạo thu và kiểm soát chi tiêu còn yếu. Bốn trường ĐHCL trọng điểm (NUOL, UHS, SU, CU) – dù đã có nhiều nỗ lực cải cách – vẫn bộc lộ những hạn chế sâu sắc trong toàn bộ chu trình quản lý: từ lập kế hoạch, chấp hành, quyết toán đến kiểm soát nội bộ.

Về mặt lý luận, mặc dù đã có một số công trình nghiên cứu về QLTC trong giáo dục đại học, nhưng các nghiên cứu tại Lào còn rời rạc, thiếu một khung phân tích toàn diện và hệ thống. Chưa có nghiên cứu nào đánh giá đồng bộ toàn bộ chu trình QLTCNB tại một nhóm các trường ĐHCL trọng điểm, đặc biệt trong bối cảnh tự chủ và hội nhập giáo dục.

Do đó, việc thực hiện đề tài **“Quản lý tài chính nội**

bộ các trường đại học công lập nước Cộng hòa Dân chủ Nhân dân Lào” là hết sức cần thiết.

2. TỔNG QUAN CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU

2.1. Nghiên cứu lý luận: Các công trình đã làm rõ quản trị đại học, tự chủ tài chính, chu trình QLTCNB (lập kế hoạch – thực hiện – kiểm soát – quyết toán), công cụ quản lý và tiêu chí đánh giá. Tuy nhiên, các lý thuyết chủ yếu từ nước phát triển, chưa vận dụng hệ thống vào bối cảnh Lào.

2.2. Nghiên cứu thực trạng: Tại Việt Nam có các luận án của Phạm Thị Thanh Vân (2017), Đoàn Thị Mỹ Quyên (2024). Tại Lào, các nghiên cứu của Southivong & Vanxay (2020), Phommaseng (2021), Bouanphan Chanthavong (2021) chỉ tập trung vào một khía cạnh hoặc một trường đơn lẻ, chưa có đánh giá tổng thể, so sánh giữa các trường trọng điểm.

2.3. Kinh nghiệm quốc tế: Bài học từ Thái Lan (ERP, tự chủ hiện đại), Việt Nam (kiểm soát nội bộ, kiểm toán), Trung Quốc (lộ trình từng bước). Rút ra bốn bài học cho Lào: lộ trình tự chủ có trọng điểm; củng cố kiểm soát nội bộ và quy chế chi tiêu; ứng dụng CNTT phù hợp; phát huy nội lực.

2.4. Khoảng trống và hướng tiếp cận: Ba khoảng trống: thiếu nghiên cứu hệ thống toàn chu trình QLTCNB, thiếu dữ liệu sơ cấp, thiếu giải pháp phân hóa. Luận án tiếp cận đa phương pháp, so sánh giữa 4 trường, kết hợp định

lượng và định tính.

3. MỤC TIÊU VÀ NHIỆM VỤ NGHIÊN CỨU

Mục tiêu nghiên cứu:

Về lý luận: Hệ thống hóa, bổ sung cơ sở lý luận về QLTCNB trong trường ĐHCL dưới góc độ tự chủ đại học; xây dựng khung phân tích toàn diện chu trình QLTCNB (lập kế hoạch – chấp hành – quyết toán – kiểm soát); xác định tiêu chí đánh giá hiệu lực, hiệu quả và các nhân tố ảnh hưởng.

Về thực tiễn: Phân tích, đánh giá thực trạng QLTCNB tại 04 trường ĐHCL trọng điểm Lào (NUOL, UHS, SU, CU) giai đoạn 2020–2025; chỉ rõ kết quả, hạn chế và nguyên nhân; đề xuất hệ thống giải pháp đồng bộ, có tính phân hóa và kiến nghị cụ thể đến năm 2030.

Nhiệm vụ nghiên cứu

Hệ thống hóa lý luận về QLTCNB trong trường ĐHCL.

Phân tích thực trạng toàn bộ chu trình QLTCNB của 04 trường.

Đánh giá kết quả, hạn chế và xác định nguyên nhân.

Đề xuất các nhóm giải pháp hoàn thiện (thể chế, bộ máy, công nghệ, kiểm soát, minh bạch).

Xây dựng kiến nghị có phân cấp đối với Quốc hội, Chính phủ, Bộ chủ quản và các trường.

4. ĐỐI TƯỢNG VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU

Đối tượng nghiên cứu: Các vấn đề lý luận và thực tiễn về QLTCNB trong các trường ĐHCL, bao gồm cơ

chế, quy trình, công cụ và hiệu quả quản lý.

Phạm vi nghiên cứu:

Nội dung: Luận án tập trung nghiên cứu toàn bộ chu trình QLTCNB khép kín: lập kế hoạch tài chính (dự toán thu, chi); tổ chức chấp hành kế hoạch; quyết toán tài chính; kiểm tra, kiểm soát nội bộ. Đồng thời, xem xét các công cụ quản lý như quy chế chi tiêu nội bộ, hệ thống kế toán và kiểm soát nội bộ.

Không gian: Nghiên cứu được thực hiện tại 04 trường ĐHCL trọng điểm của Lào, bao gồm: Đại học Quốc gia Lào (NUOL), Đại học Khoa học Y (UHS), Đại học Souphanouvong (SU) và Đại học Champasak (CU). Đây là các trường có quy mô lớn, đại diện cho các vùng miền và có đầy đủ số liệu tin cậy.

Thời gian: Số liệu phân tích thực trạng được thu thập trong giai đoạn 2020-2025. Các giải pháp và kiến nghị được xây dựng hướng tới mục tiêu phát triển đến năm 2030.

5. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Luận án sử dụng phương pháp luận của chủ nghĩa duy vật biện chứng và duy vật lịch sử, kết hợp các phương pháp nghiên cứu cụ thể:

Phân tích, tổng hợp tài liệu: Thu thập, hệ thống hóa các công trình, văn bản pháp lý liên quan đến QLTCNB tại ĐHCL, làm cơ sở xây dựng khung lý thuyết.

Thông kê, so sánh, phân tích: Xử lý số liệu thứ cấp

về thu, chi, dự toán, quyết toán của 04 trường (NUOL, UHS, SU, CU) giai đoạn 2020-2025; so sánh dọc và ngang để đánh giá thực trạng.

Khảo sát chuyên gia bằng bảng hỏi: Thiết kế thang đo Likert 5 mức, khảo sát 30 cán bộ QLTC và viên chức trực tiếp thực hiện thu, chi tại các trường (tháng 3-4/2024), xử lý số liệu bằng Excel và SPSS.

Hệ thống hóa và khái quát hóa: Rút ra các luận điểm, kết luận và đề xuất giải pháp mang tính hệ thống, khoa học.

Các phương pháp này được phối hợp nhằm đảm bảo tính toàn diện, khách quan và độ tin cậy của kết quả nghiên cứu

6. CÂU HỎI NGHIÊN CỨU

1. Hệ thống lý luận về QLTCNB trong trường ĐHCL bao gồm những nội dung cốt lõi nào? Các nhân tố nào ảnh hưởng đến hiệu quả QLTCNB trong bối cảnh tự chủ đại học?

2. Thực trạng QLTCNB tại 04 trường ĐHCL trọng điểm Lào (NUOL, UHS, SU, CU) giai đoạn 2020-2025 diễn ra như thế nào? Những ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân cốt lõi là gì?

3. Những kinh nghiệm quốc tế nào về QLTCNB có thể vận dụng phù hợp vào điều kiện thực tiễn của các trường ĐHCL Lào?

4. Các giải pháp và kiến nghị nào là cần thiết và khả thi để hoàn thiện QLTCNB tại các trường ĐHCL Lào, đáp ứng yêu cầu phát triển bền vững đến năm 2030?

7. ĐÓNG GÓP MỚI CỦA LUẬN ÁN

Về lý luận

Hệ thống hóa và làm sáng tỏ cơ sở lý luận về QLTCNB trong trường ĐHCĐ, đặc biệt trong bối cảnh tự chủ đại học.

Xây dựng khung phân tích toàn diện chu trình ngân sách khép kín (lập dự toán – chấp hành – quyết toán), chú trọng các tỷ lệ tương quan phản ánh hiệu quả quản lý.

Về thực tiễn

Cung cấp bức tranh toàn diện, chi tiết và có tính so sánh về thực trạng QLTCNB tại 04 trường ĐHCĐ trọng điểm Lào (NUOL, UHS, SU, CU) giai đoạn 2020–2025.

Phát hiện và chỉ rõ các điểm nghẽn đặc thù: dự toán thu sự nghiệp lập quá cao, tỷ lệ hoàn thành thấp; chênh lệch giữa thực hiện và quyết toán thu; sự khác biệt lớn về năng lực QLTC giữa các trường.

Đề xuất các giải pháp có tính đột phá và khả thi cao, được phân hóa theo từng nhóm trường, tập trung vào đúng các điểm nghẽn đã chỉ ra.

8. KẾT CẤU CỦA LUẬN ÁN

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo và các phụ lục, luận án có kết cấu gồm ba chương:

Chương 1: Lý luận và kinh nghiệm thực tiễn về quản lý tài chính nội bộ các trường đại học công lập

Chương 2: Thực trạng quản lý tài chính nội bộ các trường đại học công lập ở Lào

Chương 3: Hoàn thiện quản lý tài chính nội bộ các trường đại học công lập ở Lào

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ KINH NGHIỆM THỰC TIỄN VỀ QLTCNB CỦA MỘT SỐ TRƯỜNG ĐHCL

1.1. Tổng quan về trường ĐHCL và tài chính ĐHCL

Trường ĐHCL là đơn vị sự nghiệp giáo dục do Nhà nước đầu tư, thành lập, hoạt động vì mục tiêu phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao. Đặc điểm: Nhà nước là chủ sở hữu chủ yếu, mục tiêu phi lợi nhuận, cơ chế quản lý đang chuyển sang tự chủ. Tài chính trường ĐHCL bao gồm các quan hệ kinh tế trong tạo lập, phân phối và sử dụng quỹ tiền tệ. Cơ cấu thu: từ NSNN, thu sự nghiệp (học phí, dịch vụ, NCKH), viện trợ. Cơ cấu chi: chi thường xuyên (lương, chuyên môn) và chi đầu tư phát triển. Phân loại theo mức độ tự chủ tài chính: tự bảo đảm toàn phần, tự bảo đảm chi thường xuyên, tự bảo đảm một phần, do NSNN bảo đảm hoàn toàn.

1.2. Lý luận cơ bản về QLTCNB trường ĐHCL

Khái niệm: QLTCNB là hệ thống phương pháp, công cụ nhằm tổ chức, điều hành, kiểm soát các hoạt động tài chính từ lập kế hoạch đến quyết toán, đảm bảo thực hiện chiến lược phát triển của nhà trường.

Mục tiêu: (i) Chiến lược: bảo đảm nguồn lực bền vững; (ii) Tác nghiệp: sử dụng hiệu quả, tiết kiệm; (iii) Tuân thủ: minh bạch, trách nhiệm giải trình.

Nguyên tắc: Tuân thủ pháp luật; tập trung dân chủ; công khai minh bạch; tiết kiệm, hiệu quả; tự chủ, tự chịu

trách nhiệm.

Nội dung QLTCNB (chu trình khép kín)

Lập kế hoạch tài chính (dự toán thu, chi, cân đối).

Tổ chức chấp hành kế hoạch (thực hiện thu, chi).

Kiểm tra, kiểm soát nội bộ.

Quyết toán, báo cáo và phân tích tài chính.

Công cụ QLTCNB: Hệ thống văn bản pháp luật; Quy chế chi tiêu nội bộ; Hệ thống kế toán và báo cáo tài chính; Hệ thống KSNB; Ứng dụng CNTT; Các công cụ hỗ trợ ra quyết định (phân tích chi phí – lợi ích, dự báo, quản lý rủi ro).

Tiêu chí đánh giá hiệu lực, hiệu quả QLTCNB

Nhóm hiệu lực: Tỷ lệ hoàn thành KH thu, KH chi; Tỷ lệ quyết toán/thực hiện.

Nhóm hiệu quả tài chính: Tỷ lệ thu/chi hoạt động TX; Tỷ trọng chi cho đào tạo và NCKH; Hiệu quả sử dụng vốn đầu tư.

Nhóm hiệu quả hoạt động: Chi phí đào tạo bình quân/sinh viên; Tỷ lệ thu từ NCKH; Tỷ lệ tăng trưởng thu sự nghiệp.

Nhóm chất lượng quản trị: Mức độ tuân thủ pháp luật; Tính minh bạch; Hiệu quả sử dụng vốn; Năng lực KSNB.

Các nhân tố ảnh hưởng đến QLTCNB: (a) Pháp lý và chính sách; (b) Tổ chức bộ máy và quản trị; (c) Năng lực cán bộ QLTC; (d) CNTT và hệ thống thông tin; (e) Văn hóa tổ chức và văn hóa tài chính; (f) Môi trường kinh tế - xã hội.

1.3. Kinh nghiệm quốc tế và bài học cho Lào

Kinh nghiệm từ Thái Lan: Tự chủ gắn với quản trị hiện đại, ứng dụng ERP, số hóa chu trình tài chính, thu học phí trực tuyến.

Kinh nghiệm từ Việt Nam: Kiểm soát nội bộ chặt chẽ theo khung COSO, thanh tra và kiểm toán nhà nước hiệu lực. Đặc biệt, các trường thuộc Bộ Tài chính (Học viện Tài chính) có QCCTNB chi tiết, kết hợp đào tạo và thực tiễn, ứng dụng kế toán quản trị, kiểm toán nội bộ chuyên nghiệp.

Kinh nghiệm từ Trung Quốc: Lộ trình tự chủ từng bước, có trọng điểm; cơ chế tài trợ gắn với hiệu quả; giám sát chặt chẽ.

Bài học cho Lào:

Xây dựng lộ trình tự chủ từng bước, có trọng điểm.

Củng cố hệ thống KSNB và QCCTNB hiệu lực.

Ứng dụng CNTT phù hợp, có lộ trình (bắt đầu từ số hóa thu học phí).

Phát huy nội lực, gắn kết chuyên môn với thực tiễn quản trị nội bộ.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG QLTCNB CÁC TRƯỜNG ĐHCL Ở LÀO

2.1. Khái quát các trường ĐHCL và tài chính các trường ĐHCL ở Lào

Lào có 04 trường ĐHCL trọng điểm: Đại học Quốc gia Lào (NUOL), Đại học Khoa học Y (UHS), Đại học Souphanouvong (SU), Đại học Champasak (CU). Danh mục

chi tiết được trình bày tại **Bảng 2.1** dưới đây:

Bảng 2.1. Danh mục trường đại học công lập tại Lào

TT	Tên trường	Ký hiệu	Bộ chủ quản	Vùng, miền
1	Đại học Souphanouvong	SU	Bộ Giáo dục và Thể thao	Bắc
2	Đại học Khoa học Y	UHS	Bộ Y tế	Trung
3	Đại học Quốc gia Lào	NUOL	Bộ Giáo dục và Thể thao	Trung
4	Đại học Champasak	CU	Bộ Giáo dục và Thể thao	Nam

(Nguồn: Vụ Đại học, Bộ Giáo dục và Thể thao Lào, 2025)

Kết quả công tác đào tạo giai đoạn 2020-2025 của 04 trường được tổng hợp tại Bảng 2.2. Quy mô đào tạo tăng trưởng ổn định, NUOL dẫn đầu với tổng sinh viên năm 2025 đạt 40.000, chiếm khoảng 63,5% tổng số sinh viên của cả 04 trường.

2.2. Thực trạng QLTCNB các trường ĐHCL giai đoạn 2020-2025

2.2.1. Thực trạng lập kế hoạch tài chính

Quy trình lập dự toán được thực hiện theo 4 bước. Về lập và giao dự toán thu, số liệu tổng hợp từ Bảng 2.3 cho thấy:

Bảng 2.3. Lập và giao dự toán thu cho các đại học công lập ở Lào giai đoạn 2020-2025

(Đơn vị: Triệu Kíp)

TT	Nội dung kế hoạch	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1	Giao KH thu từ NSNN	183.568,1	197.041,7	234.737,2	222.479,4	268.914,2	285.000,0
2	Giao KH thu sự nghiệp	60.209,0	53.621,0	64.065,0	67.472,0	63.912,0	66.500,0
3	Giao thu từ NSNN cho ĐTP	10.484,6	24.062,5	17.644,3	19.025,0	18.511,1	19.500,0
Tổng		254.261,7	274.725,2	316.446,5	308.976,4	351.337,3	371.000,0

Cơ cấu thu cho thấy sự phụ thuộc rất lớn vào NSNN (trên 75% tổng thu). Dự toán thu sự nghiệp biến động mạnh, phản ánh khả năng dự báo còn hạn chế.

2.2.2. Thực trạng tổ chức chấp hành kế hoạch tài chính

Về chấp hành thu, **Bảng 2.5** tổng hợp kết quả thực hiện thu của 04 trường:

Bảng 2.5. Kết quả chấp hành dự toán thu các ĐHCL Lào, giai đoạn 2020-2025

(Đơn vị: Triệu Kíp)

Trường	Chỉ tiêu	2020	2021	2022	2023	2024	2025
NUOL	Dự toán thu	158.563,1	177.053,3	215.426,8	197.751,0	255.754,1	270.000,0
	Thực hiện thu	150.450,0	170.000,0	205.000,0	188.000,0	242.000,0	256.500,0

Trường	Chỉ tiêu	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	Tỷ lệ HT (%)	94,9	96,0	95,2	95,1	94,6	95,0
UHS	Dự toán thu	40.515,3	42.498,8	43.869,4	48.440,2	32.182,4	34.000,0
	Thực hiện thu	36.500,0	38.800,0	40.500,0	43.500,0	29.500,0	31.500,0
	Tỷ lệ HT (%)	90,1	91,3	92,3	89,8	91,7	92,6
SU	Dự toán thu	26.096,7	25.753,3	25.949,2	28.032,7	30.270,8	31.900,0
	Thực hiện thu	25.600,0	25.200,0	25.500,0	27.500,0	29.800,0	31.400,0
	Tỷ lệ HT (%)	98,1	97,9	98,3	98,1	98,4	98,4
CU	Dự toán thu	29.086,7	29.419,4	31.200,8	34.752,2	33.129,6	35.100,0
	Thực hiện thu	27.850,0	28.000,0	29.900,0	33.100,0	31.500,0	33.300,0
	Tỷ lệ HT (%)	95,7	95,2	95,8	95,2	95,1	94,9

Tỷ lệ hoàn thành KH thu chung toàn hệ thống đạt khoảng 94,9%. SU có tỷ lệ cao nhất và ổn định nhất (98,1%), UHS có tỷ lệ thấp nhất (91,0% trung bình).

Về chấp hành chi, Bảng 2.6 cho thấy tỷ lệ hoàn thành KH chi rất cao và ổn định (98,0%-98,7%), phản ánh công tác

kiểm soát chi tiêu chặt chẽ.

2.2.3. Thực trạng quyết toán tài chính

Về quyết toán thu, **Bảng 2.7** tổng hợp số liệu:

Bảng 2.7. Kết quả quyết toán thu các ĐHCL Lào, giai đoạn 2020-2025

(Đơn vị: Triệu Kíp)

Trường	Chỉ tiêu	2020	2021	2022	2023	2024	2025
NUOL	Thực hiện thu	150.450,0	170.000,0	205.000,0	188.000,0	242.000,0	256.500,0
	Quyết toán thu	142.927,5	161.500,0	194.750,0	178.600,0	229.900,0	243.675,0
	Tỷ lệ QT/TH (%)	95,0	95,0	95,0	95,0	95,0	95,0
UHS	Thực hiện thu	36.500,0	38.800,0	40.500,0	43.500,0	29.500,0	31.500,0
	Quyết toán thu	34.675,0	36.860,0	38.475,0	41.325,0	28.025,0	29.925,0
	Tỷ lệ QT/TH (%)	95,0	95,0	95,0	95,0	95,0	95,0
SU	Thực hiện thu	25.600,0	25.200,0	25.500,0	27.500,0	29.800,0	31.400,0
	Quyết toán thu	25.088,0	24.696,0	24.990,0	26.950,0	29.204,0	30.772,0
	Tỷ lệ QT/TH (%)	98,0	98,0	98,0	98,0	98,0	98,0

Tỷ lệ quyết toán/thực hiện thu toàn hệ thống đạt 95,4%. SU có tỷ lệ cao nhất (98%), trong khi NUOL và UHS

chỉ đạt 95%.

Về quyết toán chi (Bảng 2.8), tỷ lệ quyết toán/thực hiện chi đạt 99% (NUOL, UHS, CU) và 99,4-99,5% (SU), phản ánh hồ sơ chi tiêu được quản lý đầy đủ.

2.2.4. Hiệu lực, hiệu quả QLTC

Hiệu lực QLTC (Bảng 2.9 đến 2.13): Tỷ lệ hoàn thành KH thu toàn hệ thống 94,9%, KH chi 98,4%; tỷ lệ QT/TH thu 95,4%, chi 99%. SU nổi bật với hiệu lực cao và ổn định nhất. Hiệu quả QLTC (Bảng 2.14 đến 2.18): Tỷ lệ thu sự nghiệp/chi TX toàn hệ thống đạt ~32%, mức tự chủ thấp; chi phí đào tạo BQ/sinh viên chênh lệch lớn (UHS ~30,1 triệu KIP, SU ~10,9 triệu KIP); tăng trưởng thu sự nghiệp BQ chỉ 3,5%/năm.

2.2.5. Thực trạng kiểm tra, kiểm soát tài chính

Các trường đã thành lập bộ phận KSNB nhưng thiếu độc lập, nhân sự kiêm nhiệm (chỉ 6 người chuyên trách cho cả 4 trường). 80% cuộc kiểm tra là đột xuất, 92,5% kiến nghị mang tính hành chính. Nguyên tắc bất kiêm nhiệm chưa được tuân thủ triệt để.

2.3. Thực trạng công cụ QLTCNB

Quy chế chi tiêu nội bộ: Đã ban hành nhưng định mức chưa sát (73,3% cán bộ đánh giá không phù hợp), thẩm quyền tập trung quá mức, thiếu cập nhật.

Kế hoạch tài chính: Chưa gắn với chiến lược, phương pháp dự báo lạc hậu.

Hạch toán kế toán: Ứng dụng phần mềm nhưng chỉ

dùng ở kế toán tài chính, chưa có kế toán quản trị.

Hệ thống KSNB: Yếu, thiếu chuyên nghiệp.

2.4. Đánh giá thực trạng QLTCNB các trường ĐHCL Lào

2.4.1. Những kết quả đạt được

Thứ nhất, khung quy trình QLTCNB cơ bản đã được thiết lập. Cả 04 trường đều có quy trình lập dự toán với sự tham gia của các đơn vị trực thuộc (Hình 2.1), tạo nền tảng cho quản lý có hệ thống. Thứ hai, hệ thống văn bản nội bộ, đặc biệt là QCCTNB, đã được ban hành, làm căn cứ pháp lý cho các hoạt động thu, chi. Thứ ba, công tác chấp hành thu từ NSNN và học phí đạt tỷ lệ cao (trên 98% đối với thu NSNN, như Bảng 2.5 cho thấy NUOL luôn đạt trên 94% tổng thu). Thứ tư, bước đầu ứng dụng CNTT trong kế toán (phần mềm K-Biz) và thu học phí qua ngân hàng, giảm sai sót thủ công. Thứ năm, sự phối hợp giữa phòng TCKH và các khoa/viện trong lập dự toán bước đầu có cải thiện, thể hiện qua mô hình lập dự toán từ dưới lên.

2.4.2. Những hạn chế, tồn tại

Mặc dù đạt được một số kết quả, QLTCNB tại các trường ĐHCL Lào còn nhiều hạn chế sâu sắc:

Về chu trình quản lý: Các khâu chưa thực sự khép kín. Dự toán thu sự nghiệp thiếu căn cứ khoa học, dẫn đến tỷ lệ hoàn thành thấp (chỉ ~85% đối với thu sự nghiệp của NUOL và CU, như Bảng 2.5). Chênh lệch giữa thực hiện và quyết toán thu ở NUOL và UHS luôn ở mức 5% (Bảng

2.7), phản ánh hệ thống kế toán chưa ghi nhận đầy đủ nghiệp vụ.

Về hiệu quả sử dụng nguồn lực: Tỷ lệ tự chủ tài chính (thu sự nghiệp/chi TX) chỉ đạt ~32% toàn hệ thống (Bảng 2.14), cho thấy sự phụ thuộc nặng nề vào NSNN. Chi đầu tư phát triển chiếm tỷ trọng rất nhỏ (dưới 7%), tập trung chủ yếu vào NUOL, khiến các trường khác khó cải thiện cơ sở vật chất.

Về công cụ quản lý: QCCTNB còn nhiều bất cập: 73,3% cán bộ khảo sát cho rằng định mức chi không phù hợp; thẩm quyền quyết định chi tập trung quá mức vào lãnh đạo cấp trường, gây tắc nghẽn. Hệ thống kế toán mới dừng ở kế toán tài chính, chưa có kế toán quản trị để tính chi phí đào tạo theo ngành.

Về kiểm soát nội bộ: Bộ phận KSNB thiếu độc lập (70% ý kiến cho rằng không độc lập), nhân sự chuyên trách chỉ có 6 người cho cả 4 trường. 80% cuộc kiểm tra là đột xuất, 92,5% kiến nghị mang tính hành chính, không đi sâu vào cải tiến hệ thống.

2.4.3. Nguyên nhân của các hạn chế

Nguyên nhân khách quan: (i) Khung pháp lý về tự chủ tài chính đại học chưa hoàn chỉnh, thiếu văn bản hướng dẫn cụ thể về quyền định giá dịch vụ, cơ chế giám sát sau trao quyền; (ii) NSNN cấp cho giáo dục đại học còn hạn hẹp, cơ chế phân bổ chưa gắn với kết quả đầu ra; (iii) Môi trường kinh tế - xã hội còn khó khăn, thu nhập người dân

thấp, thị trường dịch vụ NCCH chưa phát triển.

Nguyên nhân chủ quan: (i) Năng lực quản trị tài chính chiến lược của lãnh đạo các trường còn hạn chế, tư duy quản lý hành chính bao cấp vẫn phổ biến; (ii) Đội ngũ cán bộ tài chính – kế toán chưa đồng đều, thiếu chuyên gia về phân tích tài chính, kế toán quản trị và KSNB; (iii) Hệ thống quy trình, công cụ quản lý chưa được chuẩn hóa và hiện đại hóa; (iv) Văn hóa tổ chức chưa đề cao tính minh bạch, trách nhiệm giải trình và tiết kiệm.

CHƯƠNG 3: HOÀN THIỆN QLTCNB CÁC TRƯỜNG ĐHCL Ở LÀO

3.1. Định hướng, chiến lược phát triển giáo dục và thể thao ở Lào

Chiến lược phát triển giáo dục đến năm 2030, tầm nhìn 2045 của Lào xác định phát triển giáo dục là quốc sách hàng đầu. Mục tiêu tổng quát: phát triển giáo dục đại học hiện đại, đạt trình độ tiên tiến ngang bằng các nước Đông Nam Á. Mục tiêu cụ thể đến năm 2030: tỷ lệ sinh viên đại học/vạn dân đạt 200/1 vạn dân; tỷ lệ giảng viên có trình độ tiến sĩ đạt ít nhất 35%; 100% cơ sở giáo dục đại học công lập đạt tiêu chuẩn kiểm định chất lượng; Đại học Quốc gia Lào lọt vào top 100 trường đại học nhất châu Á.

Nhiệm vụ trọng tâm: (i) Hoàn thiện thể chế quản lý nhà trường; (ii) Đổi mới quản lý giáo dục, QLTC và quản trị nhà trường theo mô hình tiên tiến; (iii) Đẩy mạnh NCKH và đổi mới sáng tạo; (iv) Tăng cường hội nhập quốc tế để đa dạng hóa nguồn thu tài chính.

3.2. Quan điểm, mục tiêu hoàn thiện QLTCNB các trường ĐHCL đến năm 2030

Mục tiêu tổng quát: Xây dựng và vận hành hiệu quả hệ thống QLTCNB hiện đại, minh bạch, hiệu quả và bền vững, đáp ứng yêu cầu tự chủ, tự chịu trách nhiệm, góp phần nâng cao chất lượng đào tạo, NCKH và năng lực cạnh tranh.

Mục tiêu cụ thể:

Về hiệu lực và hiệu quả: Hiện đại hóa công cụ QLTCNB (ứng dụng ERP, kế toán quản trị); tối ưu hóa quy trình và phân bổ nguồn lực gắn với chiến lược; nâng cao năng lực tạo lập nguồn thu tự chủ, tăng tỷ trọng thu sự nghiệp lên trên 40% vào năm 2030.

Về quản trị và trách nhiệm giải trình: Hoàn thiện khung thể chế nội bộ; tăng cường KSNB, kiểm toán và giám sát đa chiều; đảm bảo công khai, minh bạch, xây dựng văn hóa liêm chính.

Quan điểm chỉ đạo: (1) Bảo đảm lãnh đạo tập trung, thống nhất của Hiệu trưởng/Hội đồng trường, phát huy quyền chủ động của các đơn vị; (2) Bám sát pháp luật, linh hoạt phù hợp đặc thù từng trường; (3) Lấy chiến lược phát triển làm trung tâm, hướng tới chất lượng đào tạo và NCKH; (4) Chuyển đổi số là trọng tâm then chốt; (5) Kết hợp kiểm soát với phân cấp, tự chủ và đổi mới; (6) Công khai, minh bạch và trách nhiệm giải trình.

Định hướng hoàn thiện: (1) Hoàn thiện thể chế theo hướng phân cấp, tạo hành lang pháp lý cho tự chủ; (2)

Chuyển đổi số, hiện đại hóa công cụ QLTCNB; (3) Đổi mới quản trị nội bộ, xây dựng KSNB hiệu lực; (4) Phát triển nguồn nhân lực tài chính chuyên nghiệp.

3.3. Giải pháp hoàn thiện QLTCNB các trường ĐHCL ở Lào

3.3.1. Nhóm giải pháp về hoàn thiện thể chế, quy trình quản lý

Giải pháp 1: Rà soát, xây dựng và ban hành hệ thống văn bản nội bộ đồng bộ, minh bạch, sát thực tiễn

Thành lập Tổ công tác liên ngành (lãnh đạo, phòng TCKH, đại diện khoa/viện, công đoàn, chuyên gia pháp lý) để rà soát toàn diện. Xây dựng Quy chế Tài chính nội bộ quy định chi tiết về: cơ chế quản lý các nguồn thu; định mức chi tiêu khoa học dựa trên phân tích chi phí thực tế; phân cấp thẩm quyền chi theo nguyên tắc "tập trung dân chủ", trao quyền chủ động cho Trường khoa/Viện trưởng đối với chi thường xuyên kèm trách nhiệm giải trình; quy trình thu, chi, thanh toán, quyết toán chuẩn hóa. Ban hành Quy trình KSNB chính thức, xác định rủi ro ở từng khâu và thủ tục kiểm soát chủ chốt. Cập nhật định kỳ tối thiểu 2 năm/lần.

Giải pháp 2: Đổi mới quy trình lập và thực hiện kế hoạch tài chính theo hướng gắn với chiến lược và dựa trên kết quả đầu ra (Performance-Based Budgeting)

Chuyển từ lập dự toán truyền thống sang lập kế hoạch tài chính chiến lược, phân bổ nguồn lực dựa trên mục tiêu, KPIs và kết quả đầu ra dự kiến. Lập kế hoạch tài chính

trung hạn (3-5 năm) căn cứ vào Chiến lược phát triển của trường. Áp dụng phương pháp lập dự toán từ dưới lên có định hướng (Zero-Based Budgeting cải tiến), yêu cầu các khoa/viện xây dựng dự toán dựa trên kế hoạch hoạt động và cam kết đầu ra. Đánh giá và điều chỉnh linh hoạt định kỳ 6 tháng/lần.

Giải pháp 3: Chuẩn hóa và số hóa các quy trình nghiệp vụ tài chính cốt lõi

Lập bản đồ quy trình (Process Mapping), mô tả chi tiết từng bước, đầu vào/đầu ra, người chịu trách nhiệm và điểm kiểm soát, loại bỏ các bước trùng lặp. Thiết kế quy trình chuẩn và biểu mẫu điện tử thống nhất (e-forms). Triển khai thí điểm tại một số đơn vị trước khi nhân rộng toàn trường.

3.3.2. Nhóm giải pháp về nâng cao năng lực đội ngũ cán bộ và lãnh đạo

Giải pháp 1: Tái cấu trúc bộ máy quản lý tài chính theo hướng chuyên nghiệp hóa

Nâng cấp Phòng Tài chính - Kế hoạch thành Vụ/Trung tâm Tài chính và Kế hoạch chiến lược, gồm các bộ phận chuyên sâu: Kế hoạch & Phân tích Tài chính; Kế toán & Báo cáo; Ngân quỹ & Thanh toán; Quản lý Tài sản & Đầu tư. Thành lập bộ phận KSNB/KTNB độc lập trực thuộc Hội đồng trường, có nhiệm vụ xây dựng kế hoạch kiểm toán, đánh giá rủi ro và hiệu lực hệ thống KSNB. Bố trí cán bộ tài chính chuyên trách tại các khoa/viện trọng điểm.

Giải pháp 2: Xây dựng chiến lược đào tạo, bồi dưỡng

dài hạn cho đội ngũ cán bộ QLTC

Đánh giá năng lực và xây dựng lộ trình phát triển cá nhân (IDP) cho từng cán bộ. Triển khai đào tạo trọng tâm về: kế toán quản trị và phân tích tài chính; KSNB và kiểm toán nội bộ theo chuẩn mực quốc tế; ứng dụng CNTT trong QLTC (ERP, phân tích dữ liệu); pháp luật về tài chính, kế toán và tự chủ đại học. Gắn kết quả đào tạo với đánh giá thi đua, khen thưởng và thăng tiến.

Giải pháp 3: Phát triển năng lực quản trị tài chính chiến lược cho lãnh đạo các cấp

Tổ chức đào tạo, hội thảo chuyên sâu cho lãnh đạo về: Tài chính cho nhà quản lý phi tài chính; Quản trị rủi ro tài chính trong GDDH; Xây dựng và giám sát chiến lược tài chính; Đọc hiểu và sử dụng báo cáo tài chính, báo cáo quản trị trong ra quyết định. Kiện toàn Tiểu ban Tài chính - Đầu tư thuộc Hội đồng trường với sự tham gia của các thành viên độc lập có chuyên môn.

3.3.3. Nhóm giải pháp về hiện đại hóa công cụ và ứng dụng công nghệ thông tin, chuyển đổi số

Giải pháp 1: Xây dựng lộ trình tổng thể và đầu tư có trọng điểm cho chuyển đổi số QLTCNB

Xây dựng Đề án chuyển đổi số QLTCNB dài hạn (5-7 năm) với các giai đoạn: số hóa cơ bản và kết nối, tích hợp hệ thống, thông minh hóa. Ưu tiên đầu tư hạ tầng mạng, máy chủ, bảo mật. Thực hiện thí điểm tại một số đơn vị/quy trình trước khi nhân rộng toàn trường.

Giải pháp 2: Triển khai Hệ thống ERP tích hợp làm

xương sống kỹ thuật số

Lựa chọn giải pháp ERP với các module cốt lõi: Tài chính - Kế toán, Quản lý Nguồn vốn, Quản lý Mua sắm, Quản lý Tài sản. Tích hợp với các hệ thống Quản lý Đào tạo, Ngân hàng, Quản lý Văn bản. Xây dựng kho dữ liệu tài chính tập trung làm cơ sở thống nhất cho báo cáo và phân tích.

Giải pháp 3: Ứng dụng AI và Big Data để nâng tầm phân tích, dự báo tài chính

Phát triển mô hình dự báo doanh thu, chi phí, dòng tiền dựa trên AI. Triển khai hệ thống cảnh báo rủi ro tự động (giao dịch bất thường, chi vượt định mức). Xây dựng công cụ phân tích hiệu quả đầu tư và phân bổ ngân sách tối ưu. Triển khai Chatbot hỗ trợ giải đáp thắc mắc tài chính.

3.3.4. Nhóm giải pháp về tăng cường kiểm soát nội bộ và xây dựng văn hóa quản trị

Giải pháp 1: Kiện toàn và nâng cao hiệu lực hệ thống kiểm toán nội bộ

Thành lập bộ phận KTNB độc lập trực thuộc Hội đồng trường. Xây dựng kế hoạch kiểm toán hàng năm dựa trên đánh giá rủi ro. Áp dụng chuẩn mực kiểm toán quốc tế (INTOSAI, IIA). Công khai báo cáo tóm tắt kết quả kiểm toán nội bộ.

Giải pháp 2: Xây dựng và áp dụng hệ thống KPI tài chính

Xây dựng bộ KPI cho cấp trường (tỷ lệ tự chủ, hiệu

quả thu chi, tỷ trọng chi đào tạo & NCKH) và cấp khoa (doanh thu/chi phí bình quân/giảng viên, tỷ lệ hoàn thành KH thu sự nghiệp). Liên kết KPI tài chính với kết quả phi tài chính (chất lượng đào tạo, NCKH). Ứng dụng dashboard tích hợp ERP, gắn kết quả với khen thưởng và phân bổ nguồn lực.

Giải pháp 3: Xây dựng chuẩn mực công khai thông tin tài chính bắt buộc

Ban hành Quy chế công khai thông tin tài chính cấp Bộ, liệt kê danh mục bắt buộc: dự toán, quyết toán, báo cáo kiểm toán, hợp đồng lớn, học phí, tình hình sử dụng tài sản công. Quy định hình thức (website, cổng thông tin Bộ, niêm yết), tần suất, định dạng thân thiện và chế tài xử lý vi phạm.

Giải pháp 4: Thẻ chế hóa cơ chế trách nhiệm giải trình đa tầng và đối thoại định kỳ

Tổ chức Phiên giải trình tài chính công khai hàng năm của Hiệu trưởng với Hội đồng trường, giảng viên, sinh viên, báo chí. Thiết lập báo cáo và giải trình định kỳ (hàng quý/6 tháng) của Trưởng khoa/Viện trưởng. Xây dựng và phát hành Báo cáo Tài chính & Trách nhiệm xã hội thường niên. Thành lập Ban Giám sát đầu tư cộng đồng cho các dự án lớn.

Giải pháp 5: Xây dựng văn hóa tài chính lành mạnh trong nội bộ nhà trường

Tổ chức tập huấn, truyền thông nâng cao nhận thức về tiết kiệm, hiệu quả và trách nhiệm trong sử dụng nguồn lực. Xây dựng cơ chế khen thưởng tiết kiệm, xử lý vi phạm,

lãng phí. Lồng ghép tiêu chí văn hóa tài chính vào đánh giá thi đua. Tạo diễn đàn góp ý chính sách tài chính. Xây dựng Bộ quy tắc ứng xử về tài chính.

3.4. Kiến nghị

3.4.1. Kiến nghị đối với Quốc hội và Chính phủ Lào

Hoàn thiện khung pháp lý tự chủ đại học: sửa Luật Giáo dục Đại học, ban hành Nghị định về Tự chủ Đại học Công lập, rà soát các luật Tài chính Công, Đấu thầu, Kế toán để bảo đảm thống nhất. Thí điểm tự chủ toàn diện tại NUOL và UHS, xây dựng lộ trình nhân rộng. Cải cách cơ chế phân bổ NSNN: chuyển từ cấp phát theo đầu vào sang gắn với kết quả đầu ra, thí điểm "khoán chi toàn bộ" và công bố lộ trình giảm bao cấp. Phê duyệt "Chương trình quốc gia Hiện đại hóa QLTCNB các trường ĐHCL đến 2030", giao Bộ Tài chính chủ trì, thành lập Ban Chỉ đạo liên ngành.

3.4.2. Kiến nghị đối với Bộ Tài chính

Ban hành Thông tư hướng dẫn chế độ kế toán riêng cho đơn vị sự nghiệp GDDH tự chủ (kế toán chi phí theo ngành, theo hoạt động). Ban hành khung định mức chi tiêu và mẫu báo cáo điện tử chuẩn. Hỗ trợ chuyển đổi số: cung cấp phần mềm ERP, đào tạo cán bộ, kết nối dữ liệu giữa trường và cơ quan quản lý, thiết lập cổng thông tin tài chính mở. Đổi mới kiểm tra, thanh tra: áp dụng kiểm toán dựa trên rủi ro, công khai báo cáo kiểm toán, tổ chức hội nghị phổ biến chính sách định kỳ.

3.4.3. Kiến nghị đối với Bộ Giáo dục và Thể thao và Bộ Y tế

Xây dựng Bộ chỉ số KPI tài chính - đào tạo áp dụng chung. Đánh giá định kỳ, công khai kết quả làm căn cứ xếp hạng trường, phân bổ ngân sách và điều chỉnh mức độ tự chủ. Tổ chức thanh tra chuyên đề thay vì toàn diện. Thành lập Trung tâm Hỗ trợ Quản trị Đại học để tư vấn, hỗ trợ kỹ thuật cho các trường. Tổ chức đào tạo nâng cao năng lực cho lãnh đạo và cán bộ tài chính. Kết nối các trường với đối tác quốc tế và nhà tài trợ. Xây dựng và chia sẻ các mô hình mẫu (QCCTNB, quy trình KSNB).

KẾT LUẬN

Luận án "Quản lý tài chính nội bộ các trường đại học công lập nước Cộng hòa Dân chủ Nhân dân Lào" đã hoàn thành các mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu đề ra.

Về lý luận, luận án đã hệ thống hóa và làm sáng tỏ cơ sở lý luận về QLTCNB trong bối cảnh tự chủ đại học. Xác định QLTCNB là chu trình quản trị khép kín gồm bốn nội dung cốt lõi: lập kế hoạch, tổ chức thực hiện, kiểm soát nội bộ, quyết toán và phân tích. Xây dựng khung tiêu chí đánh giá toàn diện (hiệu lực, hiệu quả tài chính, hiệu quả hoạt động, chất lượng quản trị) và hệ thống các nhân tố ảnh hưởng.

Về thực tiễn, qua phân tích số liệu 2020-2025 tại 04 trường trọng điểm (NUOL, UHS, SU, CU), luận án cung cấp bức tranh toàn diện về thực trạng QLTCNB. Kết quả cho thấy: tỷ lệ hoàn thành KH thu toàn hệ thống đạt 94,9%, KH chi đạt 98,4%; tỷ lệ QT/TH thu đạt 95,4%, chi đạt 99%;

mức độ tự chủ tài chính thấp (thu sự nghiệp/chi TX ~32%). Luận án chỉ rõ các hạn chế: dự toán thu sự nghiệp thiếu chính xác, chênh lệch giữa thực hiện và quyết toán thu, công cụ quản lý chưa đồng bộ, KSNB còn yếu. Nguyên nhân bao gồm cả yếu tố khách quan (khung pháp lý chưa hoàn chỉnh, NSNN hạn hẹp) và chủ quan (năng lực quản trị hạn chế, đội ngũ cán bộ chưa đáp ứng).

Về giải pháp, luận án đề xuất 04 nhóm giải pháp đồng bộ: (i) hoàn thiện thể chế, quy trình quản lý; (ii) nâng cao năng lực đội ngũ cán bộ và lãnh đạo; (iii) hiện đại hóa công cụ và ứng dụng CNTT, chuyển đổi số; (iv) tăng cường kiểm soát nội bộ và xây dựng văn hóa quản trị (bao gồm kiểm toán, giám sát, công khai, minh bạch và trách nhiệm giải trình). Các giải pháp được phân hóa phù hợp với từng trường. Đồng thời, luận án đưa ra kiến nghị phân cấp đối với Quốc hội, Chính phủ, Bộ Tài chính, Bộ Giáo dục và Thể thao, Bộ Y tế.

Luận án đã lấp đầy khoảng trống nghiên cứu về QLTCNB tại các ĐHCL Lào, cung cấp luận cứ khoa học cho hoạch định chính sách, góp phần nâng cao hiệu quả quản trị, năng lực tự chủ và phát triển bền vững hệ thống giáo dục đại học Lào đến năm 2030.

DANH MỤC CÔNG TRÌNH CỦA TÁC GIẢ ĐÃ CÔNG BỐ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN

Nok Southivong, Nguyễn Trọng Thản, Võ Thị Phương Lan (2025), Thực trạng và giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý nguồn thu hướng đến tự chủ tài chính của các đại học công lập ở Cộng hòa dân chủ nhân dân Lào, *Tạp chí nghiên cứu Tài chính kế toán*., Kỳ 2, tháng 8, số 294.

Nok Southivong, Nguyễn Trọng Thản, Võ Thị Phương Lan (2025), Quản lý chi tài chính nội bộ tại các trường đại học công lập ở Cộng hòa dân chủ nhân dân Lào: Thực trạng và giải pháp, *Tạp chí nghiên cứu Tài chính kế toán*, Kỳ 1, tháng 10, số 297.