

Biện pháp tăng cường nguồn lực tài chính và quản trị tài chính tại Đại học Quốc gia Hà Nội

✉ **Nguyễn Thị Hương**

Trường Đại học Giáo dục - Đại học Quốc gia Hà Nội
144 Xuân Thủy, Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam
Email: nguyenthuongkhtc@gmail.com

TÓM TẮT: Đại học Quốc gia Hà Nội là một trong những cơ sở giáo dục đào tạo đại học hàng đầu Việt Nam, có sứ mệnh: “Đào tạo nhân lực chất lượng cao, trình độ cao, bồi dưỡng nhân tài; nghiên cứu khoa học, phát triển công nghệ và chuyển giao tri thức tích hợp đa ngành, đa lĩnh vực; góp phần xây dựng và bảo vệ đất nước, làm nòng cốt và đầu tàu trong hệ thống giáo dục đại học Việt Nam”. Để hoàn thành sứ mệnh này, nguồn vốn hàng năm Đại học Quốc gia Hà Nội cần sử dụng rất lớn, trong khi nguồn ngân sách nhà nước cấp cho trường cũng như nguồn thu ngoài ngân sách nhà nước của trường mặc dù cao hơn so với mặt bằng chung nhưng vẫn chưa hoàn toàn đáp ứng được nhu cầu phát triển của nhà trường. Vì vậy, việc giải quyết bài toán tăng cường nguồn lực tài chính và hiệu quả quản lý tài chính tại Đại học Quốc gia Hà Nội là vấn đề vô cùng cấp thiết hiện nay.

TỪ KHÓA: Nguồn lực tài chính; quản trị tài chính; hiệu quả sử dụng vốn; ngân sách nhà nước; Đại học Quốc gia Hà Nội.

→ Nhận bài 28/11/2017 → Nhận kết quả phản biện và chỉnh sửa 20/01/2018 → Duyệt đăng 25/02/2018.

1. Đặt vấn đề

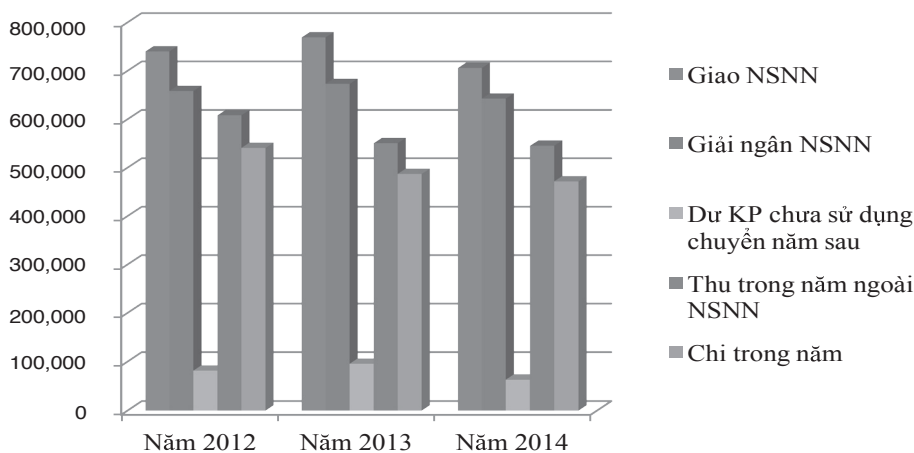
Trong hai thập kỷ đầu của thế kỷ XXI, nhiều quốc gia trên thế giới đã tiến hành cải cách lĩnh vực giáo dục đào tạo đại học (ĐH), với mục đích cải thiện chất lượng đào tạo, nâng cao năng lực tự chủ tài chính cũng như góp phần tăng cường tính minh bạch, hiệu quả của việc quản lý các nguồn lực do Nhà nước cung cấp và nhà trường tự gây dựng. Những nghiên cứu và kinh nghiệm của các quốc gia đi trước chỉ ra tài chính bền vững của các trường ĐH công lập đóng vai trò then chốt trong việc đạt được các mục tiêu nói trên, chỉ những cơ sở có cấu trúc tài chính hợp lý, nguồn thu ổn định mới có đủ khả năng thực hiện sứ mạng của mình, cũng như phản ứng thích thời với các thay đổi trong môi trường toàn

cầu ngày một phức tạp (Licianelli and Citro, 2017). Đại học Quốc gia Hà Nội (ĐHQGHN) là một trong những trường ĐH công lập lớn nhất cả nước, cũng không nằm ngoài xu thế này. Bởi vậy, việc nghiên cứu nguồn lực tài chính cũng như các biện pháp tăng cường nguồn lực tài chính của nhà trường là vấn đề vô cùng cấp thiết.

2. Nội dung nghiên cứu

2.1. Thực trạng các nguồn lực tài chính của Đại học Quốc gia Hà Nội

Tổng nguồn lực tài chính của ĐHQGHN hiện nay tương đối lớn so với các cơ sở đào tạo của Việt Nam, trong đó hơn một nửa là nguồn vốn từ ngân sách nhà nước (NSNN). Kinh



(Nguồn: Báo cáo tổng kết 2015, Ban Kế hoạch Tài chính, ĐHQGHN)

Hình 1: Một số chỉ tiêu tài chính giai đoạn 2012-2014 của ĐHQGHN

phí cấp phát này xoay quanh mức 700 - 750 tỉ đồng hàng năm, trong đó có các khoản cấp phát có xu hướng tương đối ổn định, trong khi một số khác thì ngược lại.

Trong kinh phí NSNN cấp phát, quan trọng nhất là kinh phí thường xuyên cho hoạt động giáo dục và đào tạo vì kinh phí này ảnh hưởng trực tiếp và ảnh hưởng rất nhanh tới chất lượng đào tạo. Những năm qua, nguồn kinh phí này tăng liên tục, với một xu hướng rõ ràng, cụ thể từ 421 tỉ đồng năm 2012 lên 451 tỉ đồng năm 2013 và lên 481 tỉ đồng năm 2014. Điều này chứng tỏ Chính phủ và các bộ, ngành rất quan tâm tới chất lượng giảng dạy của ĐHQGHN và đã hỗ trợ kinh phí một cách rất thiết thực.

Bên cạnh đó, kinh phí đầu tư xây dựng cơ bản (XDCB) chưa thể hiện được một xu hướng rõ nét, với 740 tỉ đồng của năm 2012, 769 tỉ đồng của năm 2013 và 152 tỉ đồng của năm 2014. Điều này phản ánh, việc cấp phát vốn XDCB phụ thuộc nhiều vào khả năng bố trí, cân đối NSNN hơn là nhu cầu đầu tư của ĐHQGHN. Với những khó khăn của nền kinh tế, đây là việc làm có thể hiểu được. Tuy nhiên, đối với giáo dục cần có cái nhìn dài hạn, cắt giảm kinh phí đầu tư chiều sâu không trực tiếp ảnh hưởng hoặc ảnh hưởng rất ít vào năm bị cắt giảm nhưng về lâu dài sẽ làm giảm mặt bằng chất lượng đào tạo nói chung; do đó, đề xuất Chính phủ và các bộ, ngành quan tâm giữ ổn định mức độ đầu tư theo xu hướng tăng dần, phù hợp với phát triển quy mô của ĐHQGHN.

Nguồn thu ngoài NSNN của ĐHQGHN tương đối lớn, khoảng 500-600 tỉ đồng mỗi năm. Tuy vậy, nguồn thu này nhỏ hơn nguồn NSNN cấp. Điều này phù hợp với sứ mệnh của ĐHQGHN là “Đào tạo nhân lực chất lượng cao, trình độ cao, bồi dưỡng nhân tài; nghiên cứu khoa học, phát triển công nghệ và chuyên gia tri thức tích hợp đa ngành, đa lĩnh vực; góp phần xây dựng và bảo vệ đất nước, làm nòng cốt và đầu tàu trong hệ thống giáo dục ĐH Việt Nam”.

Tuy nhiên, phải nhìn nhận rằng vẫn còn nhiều tồn tại trong cơ cấu thu ngoài NSNN của ĐHQGHN:

- Nguồn thu ngoài NSNN vẫn phụ thuộc quá nhiều vào thu học phí và lệ phí. Các nguồn thu này mặc dù là thu ngoài NSNN nhưng theo Luật, học phí, lệ phí vẫn được coi là nguồn thu NSNN.

- Thu liên kết đào tạo quốc tế giảm mạnh và giảm liên tục từ 271 tỉ đồng năm 2012, xuống 187 tỉ đồng năm 2013 và xuống 137 tỉ đồng năm 2014. Những năm qua, hoạt động liên kết đào tạo quốc tế không chỉ của ĐHQGHN mà của toàn quốc có xu hướng giảm do khó khăn của nền kinh tế và do các cơ quan quản lý nhà nước siết chặt hơn các quy chế, quy định liên quan. Tuy nhiên, mức giảm của ĐHQGHN là tương đối mạnh so với mặt bằng giảm chung của toàn quốc. Điều này do ĐHQGHN siết chặt hơn quy định nội bộ liên quan tới hoạt động này.

- Thu dịch vụ hợp tác nghiên cứu khoa học (NCKH) và chuyển giao công nghệ mặc dù có xu hướng tăng hàng năm, từ 34 tỉ đồng năm 2012 lên 40 tỉ đồng năm 2013 và 45

tỉ đồng năm 2014. Đây là các con số còn quá khiêm tốn so với một cơ sở nghiên cứu và đào tạo hàng đầu của cả nước. Điều đó có thể giải thích bởi các nguyên nhân sau: Thứ nhất, ĐHQGHN thiên nhiều về nghiên cứu cơ bản nên sản phẩm không thương mại hóa được; Thứ hai, mặc dù có quan tâm tới nghiên cứu ứng dụng nhưng sản phẩm chưa nhiều, chưa thương mại hóa mạnh được; Thứ ba, hoạt động công tác chuyển giao còn chưa tốt.

2.2. Các biện pháp tăng cường nguồn lực tài chính và tăng cường quản trị tài chính hiệu quả tại Đại học Quốc gia Hà Nội

2.2.1. Tăng cường các hoạt động đào tạo liên kết quốc tế

Hoạt động đào tạo liên kết quốc tế không chỉ được nhìn nhận là một giải pháp nâng cao chất lượng đào tạo, chuyên giao công nghệ đào tạo mà còn là một giải pháp tăng cường nguồn thu. Toàn ĐHQGHN có đến 25 chương trình đào tạo liên kết quốc tế với rất nhiều đối tác, đem lại một nguồn thu quan trọng cho ĐHQGHN.

Ở đó, đơn vị thu hút được nhiều trường đối tác nhất là Khoa Quốc tế với 8 chương trình liên kết cùng 7 trường ĐH trên thế giới, bao gồm:

1/ Chương trình đào tạo cử nhân Kế toán – Phân tích và Kiểm toán - Đại học Tổng hợp Kỹ thuật Quốc gia Tambov, Cộng hòa Liên bang Nga;

2/ Chương trình đào tạo cử nhân Kinh doanh Quốc tế - ĐH Illinois State, Hoa Kỳ;

3/ Chương trình cử nhân Kế toán - ĐH HELP, Malaysia;

4) Chương trình cử nhân Kinh tế - Quản lý - ĐH Paris Sud, Cộng hòa Pháp;

5/ Chương trình cử nhân Khoa học quản lý - ĐH Keuka, Hoa Kỳ ;

6/ Chương trình thạc sĩ Quản trị Kinh doanh - ĐH HELP, Malaysia;

7/ Chương trình thạc sĩ Tài chính, Ngân hàng và Bảo hiểm Việt Nam và Đông Nam Á, ĐH Nantes, Cộng hòa Pháp;

8/ Chương trình cử nhân Ngôn ngữ và Văn học Hán, ĐH Quảng Tây và Nam Kinh, Trung Quốc.

Trường ĐH Kinh tế và Trường ĐH Ngoại ngữ là hai trường có số chương trình đào tạo nhiều thứ 2 với 5 chương trình mỗi trường. Đối tác chủ yếu của ĐH Kinh tế là các trường đến từ Hoa Kỳ (ĐH Troy, ĐH Benedict – Chương trình cử nhân Quản trị Kinh doanh và thạc sĩ Quản trị Kinh doanh) và các quốc gia nói tiếng Anh như New Zealand (ĐH Massey - Cử nhân Kinh tế tài chính) và Thụy Điển (ĐH Uppsala - Thạc sĩ Quản lý công; Lí luận và phương pháp dạy học tiếng Anh). Trong khi đó, trường ĐH Ngoại ngữ có các đối tác đến từ nhiều quốc gia khác nhau trên thế giới như Hoa Kỳ (ĐH Southern New Hampshire – cử nhân Kinh tế tài chính, Kế toán tài chính), Trung Quốc (ĐH Sư phạm Thiểm Tây – Cử nhân tiếng Hán; ĐH Sư phạm Hoa Đông – cử nhân tiếng Hàn thương mại), Pháp (ĐH Picardie Jules Verne – cử nhân Kinh tế - Quản lý).

Ngoài ra, các đơn vị khác thuộc ĐHQGHN đã và đang triển khai nhiều chương trình liên kết với các đối tác khác nhau như ĐH Khoa học Tự nhiên (3 chương trình) và Khoa Luật (1 chương trình) (xem Bảng 1).

2.2.2. Tăng cường hệ đào tạo chất lượng cao

Một trong các định hướng nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng vốn tại ĐHQGHN là đầu tư vào hệ đào tạo chất

lượng cao, nhằm đào tạo nguồn nhân lực đạt chuẩn quốc tế cho nền kinh tế. Để thực hiện chủ trương này, lần đầu tiên ở Việt Nam, từ năm 1997, ĐHQGHN đã xây dựng và triển khai dự án “Đào tạo cử nhân khoa học tài năng” và từ năm 2001 là Dự án “Đào tạo nguồn nhân lực tài năng”. Đây cũng là trường ĐH đầu tiên của Việt Nam thực hiện một cách chính quy công tác đào tạo, bồi dưỡng nhân tài ở bậc ĐH.

Bảng 1: Quy mô đào tạo ĐH chính quy tính đến tháng 02 năm 2014

STT	Tên đơn vị	Hệ chuẩn	CLC	Tài năng	Tiên tiến	Chuẩn QT
1	ĐH Công nghệ	1,873	258	0	0	480
2	ĐH Giáo dục	1,082	0	0	0	0
3	ĐH Kinh tế	1,242		0	0	177
4	ĐH Ngoại ngữ	4,246	309			
5	ĐH Khoa học Tự nhiên	3,967	101	233	413	505
6	ĐH Khoa học Xã hội và Nhân văn	4,879	313			171
7	Khoa Luật	1,106	105	0		
8	Khoa Y Dược	193				
Tổng		18,588	1,288	233	413	1,333

Mục tiêu của Dự án năm 2001 là khai thác tiềm lực và thế mạnh của ĐHQGHN về cơ sở vật chất và đội ngũ khoa học để đào tạo các nhà khoa học giỏi thuộc các ngành khoa học cơ bản cốt lõi, các ngành công nghệ cao và kinh tế - xã hội mũi nhọn, cung cấp nguồn nhân lực chất lượng cao phục vụ sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước, đặc biệt là đội ngũ giảng viên các khoa học cơ bản tại các trường ĐH, cao đẳng cũng như các nghiên cứu viên, nhà quản lí, chuyên gia công nghệ tài năng tại các viện nghiên cứu, các doanh nghiệp, các cơ quan, đơn vị trong toàn quốc.

Việc tổ chức đào tạo nguồn nhân lực tài năng, chất lượng cao đã được triển khai ở các đơn vị đào tạo thuộc ĐHQGHN cho cả hai bậc học: Bậc ĐH và bậc sau ĐH. Đối với bậc ĐH có 2 loại chương trình: Đào tạo tài năng và đào tạo chất lượng cao.

Hiện nay, toàn ĐHQGHN tổ chức đào tạo 32 ngành ĐH (4 ngành tài năng; 17 ngành chất lượng cao; 4 ngành tiên tiến; 7 ngành đạt chuẩn quốc tế) và 8 chuyên ngành sau ĐH đạt chuẩn quốc tế. Số sinh viên đã tốt nghiệp chương trình đào tạo cử nhân tài năng, chất lượng cao từ năm 1997 đến nay là 2.450, trong đó cử nhân tài năng là 531. Số sinh viên hiện nay (đến 2/2014) theo học các chương trình đào tạo đặc biệt là 3,267 em, chiếm khoảng 15% tổng số sinh viên chính quy toàn ĐHQGHN (Xem Bảng 2).

ĐHQGHN đã đạt được mục tiêu đề ra là thu hút được nhiều sinh viên giỏi, cán bộ giỏi vào thực hiện chương trình đào tạo, góp phần đào tạo nguồn nhân lực tài năng, chất

lượng cao trong lĩnh vực khoa học công nghệ; Từng bước tạo được uy tín trong xã hội; Góp phần thúc đẩy việc nâng cao chất lượng đào tạo chung và tạo tiền đề thuận lợi để ĐHQGHN nâng cao chất lượng đào tạo tiếp cận chuẩn khu vực, quốc tế.

Như vậy, có thể khẳng định, việc đầu tư vào hệ đào tạo chất lượng cao tại ĐHQGHN rất có hiệu quả, nâng cao hiệu quả sử dụng vốn tại ĐHQGHN.

2.2.3. Xây dựng cơ chế tài chính đặc thù

Trước năm 2002, thời điểm trước khi Nghị định số 10/2002 ra đời, cơ chế tài chính đối với các đơn vị sự nghiệp có nhiều bất cập, cơ chế tài chính chưa có sự phân biệt giữa đơn vị sự nghiệp và cơ quan quản lí nhà nước nên đã tạo gánh nặng cho NSNN trong việc đảm bảo ngân sách cho các dịch vụ công; chưa tạo điều kiện cho các đơn vị phát huy quyền tự chủ, mở rộng, phát triển các hoạt động sự nghiệp cung cấp dịch vụ công đáp ứng nhu cầu xã hội và tăng nguồn tài chính cho đơn vị.

Trong bối cảnh đó, năm 2002, ĐHQGHN đã xây dựng “Đề án Tự chủ tài chính”, là một trong số ít đơn vị sớm triển khai cơ chế tự chủ tài chính đối với các đơn vị sự nghiệp có thu theo Nghị định 10/2002 của Chính phủ. Mục tiêu ĐHQGHN triển khai Đề án này là:

- Tăng cường phân cấp quản lí để nâng cao quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm của ĐHQGHN và các đơn vị.

Bảng 2: Số SV đã tốt nghiệp các chương trình chất lượng cao, tài năng, tiên tiến, chuẩn quốc tế tính đến tháng 02 năm 2014

STT	Tên đơn vị	CLC	Tài năng	Tiên tiến	Chuẩn QT	Tổng
1	ĐH Công nghệ	338			174	512
2	ĐH Giáo dục					
3	ĐH Kinh tế	135			68	203
4	ĐH Ngoại ngữ	593				593
5	ĐH Khoa học Tự nhiên	142	531	71	59	803
6	ĐH Khoa học Xã hội và Nhân văn	569			23	592
7	Khoa Luật	142				142
8	Khoa Y Dược					
Tổng của ĐHQGHN		1,919	531	71	324	2,845

- Đổi mới phương thức giao nhiệm vụ và phân bổ kinh phí để tăng hiệu quả sử dụng nguồn kinh phí từ NSNN cấp.

- Tăng cường thu hút các nguồn tài chính đầu tư cho ĐHQGHN phục vụ đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao và nhân tài cho đất nước.

- Tạo cơ sở pháp lý cho đơn vị sắp xếp lại tổ chức bộ máy hợp lý, tinh giản biên chế; thể chế hoá việc trả lương, trả công thoả đáng theo kết quả lao động một cách hợp pháp.

- Tạo căn cứ pháp lý bảo đảm để ĐHQGHN và đơn vị trực thuộc báo cáo mọi khoản thu, chi với Nhà nước.

Trong giai đoạn từ 2006 đến 2013, những nội dung cơ bản của Đề án Tự chủ tài chính được xây dựng từ năm 2002 như phân cấp quản lý tài chính, phương án thu - chi và các cơ chế tài chính đặc thù vẫn được tiếp tục thực hiện một cách triệt để ở ĐHQGHN.

Ngoài ra, cơ chế tài chính của ĐHQGHN có những nét đặc thù nổi bật sau:

- Phân loại đơn vị sự nghiệp và giao quyền tự chủ tài chính cho các đơn vị: 1/ Phân loại đơn vị sự nghiệp dựa vào nguồn thu; 2/ Cấp kinh phí theo kết quả phân loại đơn vị sự nghiệp.

- Thay vì giao biên chế và cấp quỹ lương theo số người có mặt trong chỉ tiêu biên chế, ĐHQGHN thực hiện giao chỉ tiêu nhân lực cho đơn vị theo khối lượng công việc thực tế đảm nhiệm: Số giờ giảng dạy thực tế của đơn vị đào tạo, khối lượng công việc và sản phẩm đầu ra được yêu cầu theo chức năng, nhiệm vụ của đơn vị phục vụ. Thủ trưởng các đơn vị được toàn quyền trong việc sắp xếp lao động, sử dụng quỹ tiền lương để đảm bảo hoàn thành nhiệm vụ được giao và tăng thu nhập cho cán bộ. Đây là điểm nhấn quan trọng thay đổi cơ chế quản lý biên chế và tài chính ở ĐHQGHN.

- Xây dựng hệ thống tiêu chuẩn định mức đặc thù về định biên, lao động. Để có cơ sở xác định khối lượng công việc thực tế đảm nhiệm làm căn cứ định biên và giao chỉ tiêu nhân lực cho các đơn vị, ĐHQGHN đã xây dựng các định mức đặc thù về lao động, định biên như: 1/ Các định mức về định biên:

Cán bộ giáo dục/cán bộ quản lý, cán bộ phục vụ; Cán bộ giáo dục/CP phòng thí nghiệm; 2/ Các định mức lao động, định mức giờ chuẩn/giảng viên (được quy định thấp hơn mức bình quân của Bộ Giáo dục và Đào tạo để đảm bảo chất lượng đào tạo), định mức sinh viên/lớp (dạy lý thuyết, dạy thực hành, thực tập,...), quy đổi theo giờ chuẩn các hoạt động hướng dẫn SV thực hành, thực tập, làm luận văn, NCKH, hoạt động NCKH của giảng viên.

2.2.4. Đổi mới cơ chế phân bổ kinh phí

a. Giai đoạn trước năm 2002

(Trước Nghị định số 10/2002/N-CP ngày 16/01/2002 của Chính phủ, sau đây sẽ gọi tắt là Nghị định 10, về cơ chế tài chính áp dụng cho đơn vị sự nghiệp có thu ra đời).

- Về phân bổ ngân sách: Bộ Tài chính ủy quyền của Thủ tướng Chính phủ phân bổ ngân sách cho ĐHQGHN: NSNN cấp chi thường xuyên cho sự nghiệp giáo dục, đào tạo dựa vào chỉ tiêu sinh viên có ngân sách được giao hàng năm của ĐHQGHN.

ĐHQGHN phân bổ ngân sách cho các đơn vị trực thuộc: Căn cứ vào chỉ tiêu kế hoạch và dự toán NSNN giao, ĐHQGHN tiến hành phân bổ kinh phí cho các đơn vị trực thuộc dựa vào chỉ tiêu biên chế được Bộ Nội vụ giao, chỉ tiêu sinh viên có ngân sách và các nhiệm vụ đặc biệt khác. Không phân biệt khả năng tự chủ dựa trên nguồn thu sự nghiệp của đơn vị.

- Về cấp phát kinh phí: Hàng kì (tháng/quý) dựa trên dự toán ngân sách giao đầu năm, đăng kí cấp hạn mức kinh phí của đơn vị, ĐHQGHN ra thông báo hạn mức kinh phí của ĐHQGHN cho các đơn vị; đồng thời gửi Bộ Tài chính làm thủ tục cấp kinh phí và gửi Kho bạc Nhà nước (KBNN) kiểm soát chi. Bộ Tài chính căn cứ thông báo hạn mức của ĐHQGHN, thẩm định và cấp hạn mức kinh phí qua hệ thống KBNN vào tài khoản hạn mức của các đơn vị theo các mục, khoản mục chi tiết của Mục lục NSNN.

b. Giai đoạn từ 2002-2006

Thực hiện Nghị định 10/NĐ-CP:

- Về phân bổ kinh phí: Dự toán kinh phí Bộ Tài chính giao cho ĐHQGHN: Có sự thay đổi cơ bản so với thời điểm trước khi Nghị định 10/2002 ra đời. Bộ Tài chính không giao dự toán cho ĐHQGHN dựa trên chỉ tiêu biên chế và chỉ tiêu học sinh có ngân sách. (Các bộ, ngành giao chỉ tiêu tuyển sinh, không giao chỉ tiêu học sinh ngân sách).

Dự toán ĐHQGHN phân bổ cho các đơn vị trực thuộc: Theo cơ chế tài chính quy định tại Nghị định 10 và Đề án Tự chủ tài chính năm 2002 của ĐHQGHN, nguyên tắc phân bổ dự toán của ĐHQGHN có sự thay đổi cơ bản so với giai đoạn trước năm 2002. ĐHQGHN thực hiện việc phân bổ ngân sách chi thường xuyên cho các đơn vị dựa trên kết quả phân loại đơn vị sự nghiệp có thu. Đối với các đơn vị tự đảm bảo toàn bộ kinh phí hoạt động thường xuyên (5 đơn vị), ĐHQGHN không cấp kinh phí chi thường xuyên, chỉ cấp kinh phí thực hiện nhiệm vụ cụ thể được giao theo dự án được phê duyệt.

- Về cấp phát kinh phí: Thay đổi phương thức cấp phát theo hạn mức kinh phí theo mục, khoản mục chi tiết bằng hình thức giao và rút dự toán kinh phí theo khối lượng công việc thực hiện. ĐHQGHN giao dự toán một lần cho các đơn vị từ đầu năm; cấp vào một mục “Chi khác”. Các đơn vị đăng kí dự toán với KBNN (phần kinh phí không thường xuyên, kinh phí mua sắm); định kì các đơn vị thực hiện rút dự toán (tạm ứng hoặc thanh toán kinh phí) theo khối lượng công việc thực tế thực hiện và quyết toán vào các mục chi tương ứng của mục lục NSNN.

c. Giai đoạn 2007-2011

ĐHQGHN thực hiện phân bổ theo trọng số ngành đào tạo. Các năm trước đây, ĐHQGHN thực hiện phân bổ đồng đều giữa tất cả các ngành, các đơn vị đào tạo, không có sự phân biệt theo tính chất và đặc thù ngành, dẫn đến hiện trạng các đơn vị đào tạo khối ngành khoa học cơ bản có quy mô tuyển sinh thấp, chi phí đào tạo cao gặp khó khăn.

Từ năm 2007, ĐHQGHN có bước thay đổi căn bản trong phân bổ ngân sách, điều chỉnh nguyên tắc phân bổ kinh phí đào tạo thường xuyên cho đơn vị theo trọng số ngành/chương trình đào tạo và được sửa đổi hằng năm.

d. Giai đoạn 2012-2014

Phân bổ theo chỉ tiêu kế hoạch nhiệm vụ gắn với sản phẩm đầu ra. Từ năm 2012, ĐHQGHN tiếp tục có những điều chỉnh quan trọng trong phương thức phân bổ ngân sách. ĐHQGHN tiếp tục hoàn thiện phương thức phân bổ ngân sách theo trọng số ngành đào tạo, đồng thời kết hợp với nguyên tắc phân bổ kinh phí thực hiện chỉ tiêu kế hoạch nhiệm vụ gắn với sản phẩm đầu ra. Nội dung phương thức phân bổ được thực hiện như sau:

Thứ nhất, về nguyên tắc phân bổ kinh phí thực hiện các chỉ tiêu kế hoạch: 1/ Kinh phí thực hiện các chỉ tiêu kế hoạch gắn

với nhiệm vụ, đề án theo định hướng ưu tiên của ĐHQGHN; 2/ Phần kinh phí cho các nhiệm vụ sẽ phân bổ cho các đơn vị dựa trên số lượng, chất lượng các chỉ tiêu kế hoạch đã đăng kí và được phê duyệt tương ứng của từng lĩnh vực.

Thứ hai, xây dựng khung chỉ tiêu, đăng kí và phê duyệt chỉ tiêu của các đơn vị.

Thứ ba, ĐHQGHN quy đổi chỉ tiêu các đơn vị đăng kí theo chỉ tiêu của ĐHQGHN để ra số lượng chỉ tiêu làm căn cứ cấp kinh phí.

Thứ tư, hằng năm, ĐHQGHN thực hiện rà soát, đánh giá sản phẩm của các chỉ tiêu thực hiện tương ứng với mức kinh phí được cấp. Kết quả, số lượng các sản phẩm đạt được là căn cứ để điều chỉnh kinh phí đã cấp cho các đơn vị, điều chỉnh tăng, giảm mức cấp ngân sách trong năm hoặc niên độ ngân sách tiếp theo.

Nhìn chung, phương thức phân bổ này đã gắn việc ngân sách với yêu cầu về kết quả đầu ra cần đạt được, tạo động lực buộc các đơn vị phải tổ chức các hoạt động nhằm đạt được chỉ tiêu đã đăng kí. Tuy nhiên, hiệu quả của phương thức phân bổ chưa đạt được kì vọng do sản phẩm đầu ra mới được đánh giá về mặt số lượng, chưa có đủ tiêu chí đánh giá chất lượng; đồng thời chưa có chế tài xử lí nếu không hoàn thành chỉ tiêu, nhiệm vụ.

e. Từ năm 2015

Sau khi Nghị định 186 ra đời, ĐHQGHN định hướng điều chỉnh phương thức phân bổ ngân sách dựa trên khả năng xã hội hóa của ngành đào tạo. Các căn cứ để thực hiện gồm:

- Chủ trương đổi mới cơ chế hoạt động tài chính của các đơn vị sự nghiệp theo Thông báo 37 năm 2010 của Bộ Chính trị.

- Quy chế tổ chức và hoạt động của ĐHQGHN ban hành theo Quyết định 126/QĐ-TTg quy định: ĐHQGHN có cơ chế tài chính đặc thù; giám đốc ĐHQGHN được quyết định mức thu học phí các chương trình đào tạo chất lượng cao.

- Đặc thù của các chương trình đào tạo đang triển khai tại ĐHQGHN.

Nguyên tắc thực hiện: Điều chỉnh cơ cấu lại phân bổ ngân sách theo hướng:

Đối với những chương trình đào tạo ở các ngành nghề ít có khả năng xã hội hóa như đào tạo sư phạm, khoa học cơ bản,... nhưng Nhà nước có nhu cầu sử dụng cao, điều chỉnh tăng mức ngân sách đảm bảo chất lượng đào tạo đạt chuẩn đầu ra.

Đối với những chương trình đào tạo ở ngành học có khả năng xã hội hóa cao, tập trung nhiều ở các ngành thuộc khối Kinh tế, Luật, Công nghệ mũi nhọn,... sẽ giảm dần mức hỗ trợ của ngân sách đồng thời điều chỉnh mức thu học phí để từng bước bù đắp đủ chi phí đào tạo.

Xác định tiêu chí đánh giá khả năng xã hội hóa của các chương trình đào tạo: Kết quả nghiên cứu của một số tác giả cho thấy khả năng xã hội hóa của các ngành đào tạo phụ thuộc vào một số yếu tố sau:

Nhóm yếu tố liên quan đến nội lực của cơ sở đào tạo: Khu vực địa lí (nơi cơ sở đào tạo đóng trụ sở); Tài sản, cơ sở vật

chất của cơ sở đào tạo (biểu hiện qua các tiêu chí: Diện tích; diện tích giảng đường; diện tích thư viện); Đội ngũ cán bộ của nhà trường (biểu hiện qua các tiêu chí: Số lượng cán bộ cơ hữu; tỉ lệ cán bộ có trình độ từ thạc sĩ trở lên).

Nhóm yếu tố liên quan đến đặc điểm nội tại của chương trình đào tạo: Khối ngành đào tạo.

Điểm tuyển sinh đầu vào của ngành (trung bình 3 năm gần đây); Tỉ lệ SV có việc làm.

Tuy nhiên, xét riêng trong nội bộ ĐHQGHN, loại trừ được các yếu tố nội lực của cơ sở đào tạo (coi như được hưởng các điều kiện giống nhau) các tiêu chí được chọn gồm có:

- Khối ngành đào tạo: Các ngành được xã hội quan tâm (thể hiện qua việc tuyển sinh tốt: Số lượng và quy mô tuyển sinh 3 năm gần đây tương đối ổn định, đạt hoặc vượt chỉ tiêu được giao);

- Các chương trình thuộc đơn vị/ khoa/ ngành đã được đầu tư dự án chiều sâu, đầu tư cơ sở vật chất hoặc chương trình đó được tham gia nhiệm vụ chiến lược, đào tạo chất lượng cao, nên có đủ điều kiện về đội ngũ, cơ sở vật chất, học liệu, ... để đảm bảo chất lượng đào tạo (đào tạo chất lượng cao).

- Các ngành có lợi thế quy mô, chi phí đào tạo thấp.

2.2.5. Hoàn thiện bộ máy tổ chức

Để hoàn thiện bộ máy tổ chức, góp phần nâng cao hiệu quả, ĐHQGHN đã xây dựng và triển khai Đề án Điều chỉnh, sắp xếp lại và phát triển tổ chức với trọng tâm là điều chỉnh chức năng, nhiệm vụ của một số đơn vị, giảm số lượng các đơn vị trực thuộc trong toàn ĐHQGHN.

a. Về điều chỉnh tên gọi, chức năng, nhiệm vụ và cơ chế quản lý, điều hành đối với một số ban chức năng và đơn vị trực thuộc

- Tháng 7 năm 2013, đã đổi tên Ban Thanh tra thành Ban Thanh tra và Pháp chế, Ban Quan hệ Quốc tế thành Ban Hợp tác và Phát triển, Ban Quản lý và Phát triển dự án thành Ban Quản lý các dự án; đồng thời bổ sung chức năng, nhiệm vụ của các đơn vị này.

- Tháng 9 năm 2013, đã đổi tên Trung tâm Nhân lực Quốc tế thành Trung tâm Dự báo và Phát triển nguồn nhân lực; đồng thời ban hành lại Quy định về tổ chức và hoạt động của trung tâm.

- Tháng 10 năm 2013, đã điều chỉnh chức năng, nhiệm vụ của Trung tâm Phát triển Hệ thống, Trung tâm Công nghệ đào tạo và Hệ thống việc làm thành Trung tâm Dự báo và phát triển nguồn nhân lực.

- Tháng 3 năm 2014, đã điều chỉnh cơ chế quản lý, điều hành của Trung tâm Hỗ trợ Nghiên cứu Châu Á và Văn phòng hợp tác ĐHQGHN và ĐH Kyoto.

b. Về sáp nhập một số đơn vị trực thuộc

- Tháng 8 năm 2013, đã sáp nhập chức năng, nhiệm vụ của Trung tâm Truyền thông và Quan hệ công chúng vào Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn.

- Tháng 9 năm 2013, đã sáp nhập Trung tâm Nghiên cứu về Phụ nữ và Trung tâm Đào tạo, bồi dưỡng giảng viên lí luận chính trị vào Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn.

- Tháng 10 năm 2013, đã sáp nhập Trung tâm Hỗ trợ đào tạo và Phát triển đô thị ĐH vào Trung tâm Phát triển ĐHQGHN, trừ bộ phận Hòa Lạc điều chuyển về Trung tâm Nghiên cứu Đô thị; Trung tâm Ứng dụng công nghệ thông tin vào Viện Công nghệ Thông tin; Trung tâm Nano và Năng lượng, Trung tâm Nghiên cứu Biển và Đảo vào Trường Đại học Khoa học Tự nhiên.

- Tháng 01 năm 2014, đã sáp nhập Trung tâm Quốc tế nghiên cứu biến đổi toàn cầu vào Trung tâm Nghiên cứu Tài nguyên và Môi trường; Nhà in vào Nhà Xuất bản ĐHQGHN.

* Cơ cấu tổ chức của ĐHQGHN

Tính đến nay, ĐHQGHN đã cơ bản thực hiện xong Đề án giai đoạn 1. Cơ cấu tổ chức ĐHQGHN tính đến thời điểm này như sau:

Các trường ĐH thành viên thuộc ĐHQGHN có 7 trường gồm: Trường ĐH Khoa học Xã hội và Nhân văn; Trường ĐH Khoa học Tự nhiên; Trường ĐH Ngoại ngữ; Trường ĐH Công nghệ; Trường ĐH Kinh tế; Trường ĐH Giáo dục; Trường ĐH Việt Nhật.

Các Khoa, Viện nghiên cứu, Trung tâm thuộc ĐHQGHN bao gồm:

- Khoa Luật, Khoa Y Dược, Khoa Quốc tế, Khoa Quản trị Kinh Doanh, Khoa các Khoa học liên ngành, Trung tâm Giáo dục thể chất và Thể thao, Trung tâm Quốc phòng và An Ninh, Trung tâm Nghiên cứu đô thị.

- Viện Công nghệ Thông tin, Viện Việt Nam học và Khoa học phát triển, Viện Đảm bảo chất lượng, Viện Tin học Pháp ngữ, Viện Vi sinh vật và Công nghệ sinh học. Viện Tài nguyên và Môi trường trên cơ sở Trung tâm Nghiên cứu Tài nguyên và Môi trường, Viện Trần Nhân Tông.

Các đơn vị dịch vụ và hỗ trợ gồm: Trung tâm Hỗ trợ SV; Trung tâm Thông tin Thư viện; Trung tâm Bồi dưỡng và Phát triển nguồn nhân lực; Nhà Xuất bản; Ban Quản lý các dự án; Bệnh viện ĐHQGHN; Tạp chí Khoa học.

Cơ quan ĐHQGHN gồm các ban: Ban Đào tạo; Ban Kế hoạch Tài chính; Ban Công tác chính trị và Học sinh - Sinh viên; Ban Tổ chức Cán bộ; Ban Hợp tác và Phát triển; Ban Khoa học Công nghệ; Văn phòng; Ban Thanh tra và Pháp chế; Khối văn phòng Đảng và đoàn thể; Ban Xây dựng.

c. Kế hoạch triển khai trong thời gian tới

Thời gian tới, ĐHQGHN tiếp tục triển khai thực hiện một số nhiệm vụ thuộc Đề án như sau:

- Tiếp nhận quản lý Hoà Lạc từ Bộ Xây dựng, tiến hành ban hành Quy chế tổ chức hoạt động của Ban Quản lý Hoà Lạc trực thuộc ĐHQGHN.

- Triển khai Đề án Quốc chí do Thủ tướng thành lập từ cuối năm 2017.

- Tổ chức hoạt động triển khai Viện Trần Nhân Tông (Đã được thành lập năm 2016).

- Tiếp tục thủ tục thành lập Trường ĐH Quốc tế trên cơ sở Khoa Quốc tế.
- Tiếp tục triển khai kế hoạch thành lập Trường ĐH Luật trên cơ sở Khoa Luật.
- Xây dựng và triển khai mô hình thí điểm đào tạo cử nhân sư phạm tại ĐH Giáo dục - ĐHQGHN nhằm nâng cao chất lượng đào tạo trong bối cảnh đổi mới giáo dục ĐH.

3. Kết luận

ĐHQGHN là một trong những trường ĐH hàng đầu Việt Nam, thực hiện các nhiệm vụ chiến lược về giáo dục, đào tạo, nghiên cứu... với nguồn vốn từ NSNN và các khoản

doanh thu khác ngoài ngân sách. Tuy nhiên, để hoàn thành tốt nhiệm vụ của mình, cũng như vươn lên trở thành một trong những trường ĐH hàng đầu Châu Á, nguồn lực hiện tại là chưa đủ, Trường cần tiến hành nhiều biện pháp tăng cường nguồn lực tài chính cũng như tiếp tục nâng cao hiệu quả sử dụng vốn này. Những biện pháp này cần được tiến hành toàn diện, nhằm tăng doanh thu, giảm chi phí thông qua phân bổ đúng nơi, đúng cách và hiệu quả. Các biện pháp bao gồm tăng cường các chương trình hợp tác quốc tế, các chương trình chất lượng cao, xây dựng cơ chế đặc thù, đổi mới cơ chế phân bổ kinh phí và hoàn thiện bộ máy tổ chức nhà trường.

Tài liệu tham khảo

- [1] Đào Thị Thu Giang, (2012), *Đổi mới chính sách học phí cho giáo dục đại học*, Hội thảo Chính sách phát triển giáo dục đại học Việt Nam, Bộ Giáo dục và Đào tạo và Ngân hàng Thế giới đồng tổ chức tại Đà Nẵng, tháng 02 năm 2012.
- [2] Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh, (2012), *Thí điểm đổi mới cơ chế tài chính tại Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh*, Kỷ yếu hội thảo Đổi mới cơ chế tài chính đối với giáo dục đại học, Ủy ban Tài chính - Ngân sách của Quốc hội, Bộ Tài chính và UNDP đồng tổ chức tại Hà Nội, tháng 11 năm 2012.
- [3] Hoàng Xuân Sinh, (2012), *Những vướng mắc và kiến nghị đổi mới các cơ chế khuyến khích ưu đãi phát triển giáo dục đại học ngoài công lập*, Kỷ yếu hội thảo Đổi mới cơ chế tài chính đối với giáo dục đại học, Ủy Ban Tài chính - Ngân sách của Quốc hội, Bộ Tài chính và UNDP đồng tổ chức tại Hà Nội, tháng 11 năm 2012.
- [4] Nguyễn Ngọc Vũ, (2012), *Thực trạng tình hình thí điểm tự chủ tài chính ở các cơ sở giáo dục đại học - Một số vấn đề đặt ra*, Kỷ yếu hội thảo Đổi mới cơ chế tài chính đối với giáo dục đại học, Ủy ban Tài chính - Ngân sách của Quốc hội, Bộ Tài chính và UNDP đồng tổ chức tại Hà Nội, tháng 11 năm 2012.
- [5] Nguyễn Trường Giang, (2012), *Đổi mới cơ chế tài chính gắn với nâng cao chất lượng đào tạo đại học*, Kỷ yếu hội thảo Đổi mới cơ chế tài chính đối với giáo dục đại học, Ủy ban Tài chính - Ngân sách của Quốc hội, Bộ Tài chính và UNDP đồng tổ chức tại Hà Nội, tháng 11 năm 2012.
- [6] Trần Trọng Hưng, (2014), *Tăng cường huy động vốn cho phát triển giáo dục đại học*, Tạp chí Ngân hàng, số 21.
- [7] Trương Thị Hiền, (2016), *Quản lý tài chính đối với cơ sở giáo dục đại học Công lập*, Tạp chí Nghiên cứu Tài chính - Kế toán, số 02 (151).
- [8] Trương Thị Hiền, (2016), *Kinh nghiệm Quản lý tài chính theo hướng tự chủ của các trường đại học ở một số nước và bài học rút ra cho Việt Nam*, Tạp chí Nghiên cứu Tài chính - kế toán, số 03 (152).

SOLUTIONS FOR INCREASING THE FINANCIAL RESOURCES AND GOVERNANCE AT THE VIETNAM NATIONAL UNIVERSITY

✉ Nguyen Thi Huong

University of Education - VNU, Hanoi
144 Xuan Thuy, Cau Giay, Hanoi, Vietnam
Email: nguyenthuongkhtc@gmail.com

ABSTRACT: *Vietnam National University is one of the leading HE institutions in Vietnam, with the mission: "To train high-quality human resources, high qualifications and talents; scientific research, technology development and knowledge transfer with integrated multi-sector, multi-majors; contributing to the country's development and defence, being as a key pillar and locomotive in the Vietnamese higher education system". In order to fulfill this mission, a great amount of annual capital need to be used, whereas, the state budget allocation and non-state budget revenues have not fully met the needs of university development. Therefore, it is a very urgent problem to increase the financial resources and governance at the current Vietnam National University.*

KEYWORDS: Financial resources; financial governance; efficient capital usage; state budget; Vietnam National University.