

KẾ TOÁN QUẢN TRỊ TRONG CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC KHU VỰC CÔNG: KINH NGHIỆM QUỐC TẾ VÀ HÀM Ý CHO VIỆT NAM

NGUYỄN ÁNH HỒNG¹

Tóm tắt

Bài viết phân tích việc thực hiện kế toán quản trị trong các trường đại học khu vực công thông qua tổng hợp và so sánh kinh nghiệm, cách thức triển khai kế toán quản trị tại một số quốc gia như Pháp, Vương quốc Anh, Ý, Trung Quốc, Malaysia và Nhật Bản. Kết quả cho thấy kế toán quản trị trong các trường đại học đang chuyển dịch từ công cụ kiểm soát chi phí sang hỗ trợ ra quyết định và quản trị hoạt động. Tuy nhiên, mức độ phát triển kế toán quản trị có sự khác biệt đáng kể giữa các quốc gia, phản ánh điều kiện thể chế, mức độ tự chủ và năng lực quản trị của từng hệ thống giáo dục. Đối với Việt Nam, việc thực hiện kế toán quản trị vẫn còn hạn chế, chủ yếu mang tính tuân thủ và chưa gắn chặt với quản trị. Trên cơ sở đó, bài viết đề xuất các định hướng nhằm nâng cao hiệu quả thực hiện kế toán quản trị trong các trường đại học công lập tại Việt Nam.

Từ khóa: Kế toán quản trị, trường đại học công lập, khu vực công

MANAGEMENT ACCOUNTING IN PUBLIC UNIVERSITIES: INTERNATIONAL EXPERIENCE AND IMPLICATIONS FOR VIET NAM

Abstract

This article analyzes the implementation of management accounting in public universities through a synthesis and comparison of international experiences. The study focuses on clarifying differences in the extent and methods of management accounting implementation across several countries, including France, the United Kingdom, Italy, China, Malaysia, and Japan. The findings indicate that management accounting in universities has gradually shifted from a cost-control tool toward supporting decision-making and operational management. However, the level of management accounting development varies significantly among countries, reflecting differences in institutional conditions, degrees of autonomy, and governance capacity within each education system. In Viet Nam, the implementation of management accounting remains limited, primarily compliance-oriented and not yet closely integrated with governance practices. Based on these findings, the article proposes several directions to enhance the effectiveness of management accounting implementation in public universities in Viet Nam.

Keywords: Management accounting, public universities, public sector

Ngày nhận bài: 25/3/2026; Ngày hoàn thiện biên tập: 20/5/2026; Ngày duyệt đăng: 25/5/2026

GIỚI THIỆU

Trong những thập kỷ gần đây, khu vực công đã có sự chuyển dịch mạnh mẽ dưới tác động của quản trị công mới (New Public Management- NPM), với xu hướng chuyển từ quản lý theo đầu vào sang quản lý theo kết quả, nhấn mạnh hiệu quả, trách nhiệm giải trình và minh bạch (Hood, 1995). Trong bối cảnh này, kế toán quản trị (KTQT) ngày càng đóng vai trò quan trọng như một công cụ cung cấp thông tin phục vụ lập kế hoạch, kiểm soát và ra quyết định trong các tổ chức công, đặc biệt là các trường đại học công lập (Agasisti & Johnes, 2010). Tuy nhiên,

mức độ thực hiện KTQT có sự khác biệt đáng kể giữa các quốc gia. Trong khi các nước phát triển đã tích hợp KTQT vào hệ thống quản trị chiến lược, tại Việt Nam, KTQT vẫn đang trong giai đoạn chuyển đổi và chưa được triển khai một cách toàn diện (Phương, 2020). Mặc dù đã có nhiều nghiên cứu về KTQT trong khu vực công, phần lớn các công trình tập trung vào khía cạnh áp dụng mà chưa làm rõ bản chất của thực hiện KTQT trong bối cảnh tự chủ đại học, cũng như thiếu cách tiếp cận so sánh giữa các bối cảnh thể chế khác nhau.

Xuất phát từ khoảng trống nghiên cứu đó, bài viết

¹Trường Đại học Kinh tế - Kỹ thuật Công nghiệp, Email: nahong@uneti.edu.vn



thực hiện phân tích so sánh kinh nghiệm quốc tế về thực hiện KTQT trong các trường đại học khu vực công, nhằm làm rõ các đặc điểm triển khai và rút ra các hàm ý phù hợp cho Việt Nam.

KHÁI QUÁT VỀ KẾ TOÁN QUẢN TRỊ TRONG CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG LẬP

KTQT trong các trường đại học công lập được hiểu là một hệ thống thông tin quản trị nội bộ, bao gồm việc thu thập, xử lý và cung cấp thông tin kinh tế - tài chính nhằm phục vụ cho quá trình lập kế hoạch, kiểm soát và ra quyết định của nhà quản lý. Khác với kế toán tài chính chủ yếu phản ánh các thông tin quá khứ và phục vụ các đối tượng bên ngoài, KTQT hướng tới cung cấp thông tin linh hoạt, kịp thời và phù hợp với nhu cầu quản trị trong điều kiện không chắc chắn, gắn với mục tiêu dài hạn của tổ chức (Chenhall, 2007).

Trong bối cảnh các trường đại học công lập thực hiện cơ chế tự chủ, KTQT ngày càng giữ vai trò quan trọng như một công cụ hỗ trợ quản trị hiện đại. Trước hết, KTQT cung cấp thông tin phục vụ lập kế hoạch thông qua việc xây dựng dự toán, dự báo nguồn thu và xác định nhu cầu chi tiêu, qua đó giúp nhà trường chủ động trong phân bổ và sử dụng nguồn lực. Đồng thời, KTQT hỗ trợ kiểm soát chi phí thông qua việc theo dõi, phân tích và so sánh giữa kế hoạch và thực hiện, từ đó phát hiện các sai lệch và đề xuất các biện pháp điều chỉnh phù hợp. Bên cạnh đó, KTQT còn đóng vai trò quan trọng trong việc đánh giá hiệu quả hoạt động. Thông qua việc thiết lập các chỉ tiêu đo lường và hệ thống báo cáo nội bộ, KTQT giúp đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn lực tại các đơn vị trong trường như khoa, bộ môn hoặc chương trình đào tạo. Điều này đặc biệt quan trọng trong bối cảnh các trường đại học phải cân đối giữa mục tiêu tài chính và mục tiêu học thuật, đồng thời nâng cao trách nhiệm giải trình trước Nhà nước và xã hội.

THỰC TẾ TRIỂN KHAI KẾ TOÁN QUẢN TRỊ TẠI MỘT SỐ NƯỚC

Trên thế giới, KTQT đã được nhiều quốc gia triển khai trong các trường đại học như một công cụ nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động và tăng cường trách nhiệm giải trình. Tuy nhiên, sự khác biệt trong mức độ triển khai KTQT giữa các quốc gia không chỉ phản ánh điều kiện thực tiễn mà còn bắt nguồn từ sự khác biệt về thể chế và đặc điểm tổ chức.

Tại Pháp, việc triển khai KTQT gắn chặt với cải cách tài chính công và mô hình quản trị theo kết quả. Trong bối cảnh này, KTQT không chỉ đóng vai trò kiểm soát chi tiêu mà còn là công cụ phục vụ trách nhiệm giải trình trong sử dụng ngân sách công. Các hệ thống kế toán hiện đại được thiết kế nhằm cung

cấp thông tin về chi phí và hiệu quả hoạt động, qua đó hỗ trợ việc đánh giá kết quả theo mục tiêu đã đề ra. Điều này cho thấy KTQT tại Pháp mang đặc trưng của một hệ thống chịu chi phối mạnh bởi yếu tố thể chế, trong đó các yêu cầu về minh bạch và kiểm soát tài chính đóng vai trò trung tâm (Pina & Torres, 2003; Broadbent & Guthrie, 2008).

Tại Vương quốc Anh, KTQT được phát triển theo hướng tích hợp sâu vào hệ thống quản trị đại học. Khác với Pháp, nơi KTQT nhấn mạnh vào kiểm soát và trách nhiệm giải trình, tại Anh, KTQT được sử dụng như một công cụ hỗ trợ ra quyết định chiến lược. Các trường đại học sử dụng thông tin chi phí và hiệu suất để phục vụ lập kế hoạch dài hạn, phân bổ nguồn lực và đánh giá hiệu quả giảng dạy nghiên cứu. Điều này phản ánh mức độ trưởng thành cao của hệ thống quản trị, trong đó KTQT đã chuyển từ vai trò kiểm soát sang vai trò hỗ trợ ra quyết định (Broadbent & Guthrie, 2008).

Tại Italia, KTQT được triển khai theo hướng nâng cao hiệu quả hoạt động và tối ưu hóa phân bổ nguồn lực. Các nghiên cứu cho thấy việc sử dụng thông tin kế toán giúp các trường đại học so sánh hiệu quả giữa các đơn vị, từ đó đưa ra các quyết định phân bổ ngân sách hợp lý hơn (Agasisti, 2014; Agasisti & Johnes, 2010). Điều này cho thấy KTQT tại Ý đóng vai trò trung gian giữa kiểm soát và hỗ trợ ra quyết định, phản ánh quá trình chuyển đổi từ hệ thống quản lý truyền thống sang quản trị theo hiệu quả.

Ngược lại, tại các quốc gia đang phát triển như Trung Quốc, việc triển khai KTQT chịu ảnh hưởng mạnh mẽ của cơ chế quản lý tập trung. Mặc dù các công cụ như kế toán trách nhiệm và kiểm soát chi phí đã được áp dụng, KTQT trong nhiều trường hợp vẫn mang tính tuân thủ hơn là phục vụ quản trị. Điều này cho thấy yếu tố thể chế có thể hạn chế vai trò của KTQT khi các quy định hành chính chi phối mạnh hoạt động của tổ chức (Lin & Yu, 2002).

Tại Nhật Bản, KTQT được phát triển trong bối cảnh cải cách quản trị công, tuy nhiên quá trình chuyển đổi từ hệ thống kế toán truyền thống sang hệ thống hỗ trợ quản trị diễn ra theo lộ trình từng bước. Điều này cho thấy việc áp dụng KTQT không chỉ phụ thuộc vào chính sách mà còn phụ thuộc vào khả năng thích ứng của tổ chức với các thay đổi trong môi trường quản lý (Yamamoto, 2003).

Từ các trường hợp trên, có thể nhận thấy 3 xu hướng chính, cụ thể là:

Thứ nhất, mức độ thực hiện KTQT phụ thuộc chặt chẽ vào bối cảnh thể chế, trong đó các quốc gia có hệ thống quản trị công phát triển thường sử dụng KTQT như một công cụ quản trị chiến lược.

Thứ hai, KTQT có xu hướng phát triển theo lộ trình từ kiểm soát chi phí sang hỗ trợ ra quyết định, phản ánh mức độ trưởng thành của hệ thống quản trị.



Thứ ba, các yếu tố nội tại như quy mô tổ chức, năng lực quản trị và mức độ cạnh tranh đóng vai trò quan trọng trong việc quyết định mức độ triển khai KTQT.

KINH NGHIỆM CHO VIỆT NAM

Từ kinh nghiệm triển khai kế toán quản trị trong các trường đại học tại các quốc gia như Pháp, Vương quốc Anh, Ý và một số nước châu Á, có thể rút ra một số bài học quan trọng cho Việt Nam trong quá trình phát triển và hoàn thiện hệ thống KTQT trong các trường đại học công lập.

Thứ nhất, cần hoàn thiện khung thể chế theo hướng tạo điều kiện cho việc triển khai kế toán quản trị gắn với quản trị theo kết quả. Trường hợp của Pháp cho thấy KTQT chỉ thực sự phát huy vai trò khi được đặt trong khuôn khổ cải cách tài chính công và gắn với yêu cầu trách nhiệm giải trình trong sử dụng ngân sách.

Thứ hai, cần thúc đẩy việc tích hợp KTQT vào hệ thống quản trị chiến lược của các trường đại học. Kinh nghiệm từ Vương quốc Anh cho thấy KTQT có thể trở thành công cụ quan trọng hỗ trợ lập kế hoạch dài hạn, phân bổ nguồn lực và đánh giá hiệu quả hoạt động.

Thứ ba, cần nâng cao năng lực quản trị và phát triển hệ thống thông tin nhằm hỗ trợ việc sử dụng thông tin KTQT. Trường hợp của Italia cho thấy hiệu quả của KTQT phụ thuộc vào khả năng sử dụng thông tin để đánh giá hiệu quả và phân bổ nguồn lực, trong khi hạn chế về nguồn lực là rào cản lớn tại các nước đang phát triển.

Thứ tư, cần thiết kế hệ thống KTQT phù hợp với đặc thù của từng cơ sở giáo dục. Kinh nghiệm từ Trung Quốc và Nhật Bản cho thấy việc áp dụng KTQT chịu ảnh hưởng mạnh mẽ của cơ chế quản lý và khả năng thích ứng của tổ chức. Điều này hàm ý rằng Việt Nam không nên áp dụng một cách máy móc các mô hình KTQT từ các quốc gia khác mà cần điều chỉnh phù hợp với mức độ tự chủ, quy mô và điều kiện thực tế của từng trường đại học.

Thứ năm, cần tạo môi trường cạnh tranh phù hợp nhằm thúc đẩy nhu cầu sử dụng thông tin KTQT trong quản trị. Các nghiên cứu cho thấy mức độ cạnh tranh có tác động tích cực đến việc sử dụng KTQT trong ra quyết định. Do đó, việc tăng cường tự chủ gắn với cơ chế đánh giá hiệu quả và cạnh tranh lành mạnh giữa các trường đại học sẽ tạo động lực quan trọng thúc đẩy việc triển khai KTQT một cách thực chất.

KẾT LUẬN

Bài viết này xem xét việc thực hiện KTQT trong các trường đại học khu vực công thông qua phân tích kinh nghiệm từ một số quốc gia trên thế giới. Kết quả cho thấy vai trò của KTQT đang được mở rộng theo hướng hỗ trợ điều hành và nâng cao hiệu quả hoạt động, thay vì chỉ dừng ở kiểm soát chi phí. Tuy nhiên, mức độ triển khai có sự khác biệt rõ rệt giữa các hệ thống giáo dục, tùy thuộc vào điều kiện quản trị và mức độ tự chủ. Trong bối cảnh Việt Nam hiện nay, KTQT vẫn chưa được vận dụng hiệu quả trong quản lý nội bộ, từ đó, bài viết gợi mở một số định hướng nhằm thúc đẩy việc áp dụng KTQT phù hợp với đặc thù các trường đại học công lập. ■

Tài liệu tham khảo:

1. Agasisti, T. (2014). The cost efficiency of Italian universities. *Education Economics*, 22(3), 1-18.
2. Agasisti, T., & Johnes, G. (2010). Beyond frontiers: Comparing the efficiency of higher education decision-making units across countries. *Education Economics*, 18(1), 59-79.
3. Broadbent, J., & Guthrie, J. (2008). Public sector to public services: 20 years of contextual accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(2), 129-169.
4. Chenhall, R. H. (2007). Theorizing contingencies in management control systems research. In C. S. Chapman, A. G. Hopwood, & M. D. Shields (Eds.), *Handbooks of Management Accounting Research* (Vol. 1, pp. 163-205). Elsevier.
5. Hood, C. (1995). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19.
6. Horne, J., & Hu, B. (2008). Estimating the cost efficiency of Australian universities. *Applied Economics*, 40(17), 2405-2417.
7. Lin, Z., & Yu, Z. (2002). Responsibility cost control system in China: A case of management accounting application. *Management Accounting Research*, 13(4), 447-467.
8. Mia, L., & Clarke, B. (1999). Market competition and management accounting systems. *Management Accounting Research*, 10(2), 137-158.
9. Phương, T.T.N (2020). Kế toán quản trị trong các trường đại học công lập trong điều kiện tự chủ. *Tạp chí Nghiên cứu Tài chính Kế toán*, (4), 12-18.
10. Pina, V., & Torres, L. (2003). Reshaping public sector accounting: An international comparative view. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 20(4), 334-350.
11. Yamamoto, K. (2003). New public management in Japan and accounting reforms. *Government Auditing Review*, 10, 1-12.