

**Внутренний контроль и подотчетность: гарантия для успешного внедрения  
университетской автономии в государственных высших учебных заведениях  
Вьетнама**

**Internal control and accountability: a guarantee for the successful implementation of  
university autonomy in public higher education institutions in Vietnam**



**DOI 10.24411/2413-046X-2021-10303**

**Дао Тхань Бинь,**

*Школа Экономики и Управления, Ханойского научно-технологического университета,  
Вьетнама, Email: Binh.daothanh@hust.edu.vn*

**Чан Тхи Бик Нгок,**

*Школа Экономики и Управления, Ханойского научно-технологического университета,  
Вьетнама, Email: Ngoc.tranthibich@hust.edu.vn; bichngoc2201@gmail.com*

**Dao Thanh Binh,**

*School of Economics and Management, Hanoi University of Science and Technology*

**Tran Thi Bich Ngoc,**

*School of Economics and Management, Hanoi University of Science and Technology*

**Аннотация.** Университетская автономия является мировой тенденцией развития высшего образования. Во Вьетнаме механизм университетской автономии был опробован только в период 2014–2017 гг. во многих государственных университетах. Однако, в процессе ее реализации возник ряд управленческих рисков, таких как злоупотребление полномочием, нарушение правил автономии, в том числе финансовых принципов и потери государственных активов. В этой статье рассмотрена необходимость создания системы внутреннего контроля и усиления подотчетности для решения существующих проблем обнаруженных в реализации университетской автономии во вьетнамских государственных высших учебных заведениях.

**Summary.** University autonomy is a global trend in the development of higher education. In Vietnam, the mechanism of university autonomy was piloted only in the period 2014–2017 at some public universities. However, in the process of its implementation, a number of management risks have arisen, such as abuse of power, violation of the rules of autonomy, including financial principles, and loss of state assets. This article discusses the need to create a

system of internal control and strengthen accountability to solve the existing problems found in the implementation of university autonomy in Vietnamese public higher education institutions.

**Ключевые слова:** университетская автономия, внутренний контроль, подотчетность, финансовый отчет, государственное управление, государственный контроль, государственный надзор.

**Keywords:** university autonomy, internal control, accountability, financial report, state governance, state control, state supervision.

### Введение

Трансформация экономики Вьетнама от централизованно планируемой к рыночной за последние 30 лет привела к глубоким изменениям во всех сферах социально-экономической жизни, включая образование и реформу высших учебных заведений (ВУЗов).

Для поддержания и ускорения экономического развития такой развивающейся страны как Вьетнам, подготовка качественной трудовых ресурсов с высшим образованием являются решающим ключевым фактором в контексте растущей глобализации и международного сотрудничества, а также развития Индустрии 4.0. Но факты подтверждают, что доля работников в возрасте 15 лет и старше, получивших профессиональное образование всех степеней к концу 2020 году составила 13,59 миллиона человек, что составила только 24,64% рабочей силы, из которых пропорция людей с высшим образованием заняла лишь 6,28% [1], что не достигло цели Государственной стратегии развития образования на период 2011-2020 гг., согласно которой доля обученных рабочих должна составлять 70% от общего числа занятой рабочей силы (около 54 млн. в конце 2020 г.).

Чтобы удовлетворить потребность в высококачественной рабочей силы с высшим образованием для развития страны, наряду с реформой системы государственных ВУЗов и разрешением на открытие частных университетов, университетская автономия как механизм управления ВУЗами начала применяться в вьетнамских ВУЗах в качестве ядра реформы высшего образования с целью устранения затяжных стагнации, поощрения государственных ВУЗов к эффективному использованию потенциала и ресурсов для повышения качества обучения и сокращения расходов государственного бюджета. Старая модель тотального контроля Министерства образования и подготовки (МОП) оказывается неадекватной и постепенно заменяется другими моделями, подходящими в соответствии с тенденцией развития университетского управления в мире и реформы образования в стране [2,15-16] [3] [4].

Во Вьетнаме университетская автономия началась опробоваться в 23 университетах в период с 2014 по 2017 г., и после подведения итогов расширилось до 50 государственных университетов. Отсутствие синхронизации при внедрении университетской автономии и системы внутреннего мониторинга, неполная нормативно-правовая база привело к серьезным последствиям. Для минимизации управленческих рисков в государственных университетах, особенно в финансовом менеджменте при переходе на университетскую автономию необходимо создать систему внутреннего контроля и улучшить подотчетность в соответствии с требованиями проводимой во Вьетнаме реформы высшего образования.

### **Обзор литературы**

Содержание университетской автономии, представленное Европейской ассоциацией университетов (EUA) в Лиссабонском заявлении 2007 г., включает четыре компонента университетского управления для измерения степени университетской автономии. К ним относятся: (i) организационная автономия и институциональный надзор в отношении роли и функций правления университета, а также методов выбора руководства; (ii) финансовая автономия, включая способность университета мобилизовать ресурсы, управлять ресурсами и эффективно их использовать; (iii) автономия в в укомплектовании персоналом; и (iv) академическая автономия (свободно руководить своей собственной стратегией по подготовке и обучению, набору студентов и научно-исследовательской деятельности и т.д.) [5, 14].

В государственных учреждениях, включая государственные университеты, автономия всегда связана с подотчетностью [6]. Внутренний контроль считается ключом к подотчетности [7] и «лежит в основе подотчетности за ресурсы нашей страны и то, насколько эффективно правительство их использует» [8].

Комитет организаций-спонсоров внутреннего контроля Комиссии Тредуэя (COSO) в Комплексной концепции 2013 определяет внутренний контроль как «процесс, осуществляемый советом директоров, руководством и другим персоналом организации и призванный обеспечить разумную уверенность в достижении целей в отношении операций, отчетности и соблюдения нормативных требований». Внутренний контроль состоит из пяти компонентов: контрольная среда, оценка рисков, контрольная процедура, информация и коммуникация, а также мониторинг деятельности и исправление недостатков; каждый из них имеет ряд различных принципов (всего 17), которые охватывают аспекты внутреннего контроля [9].

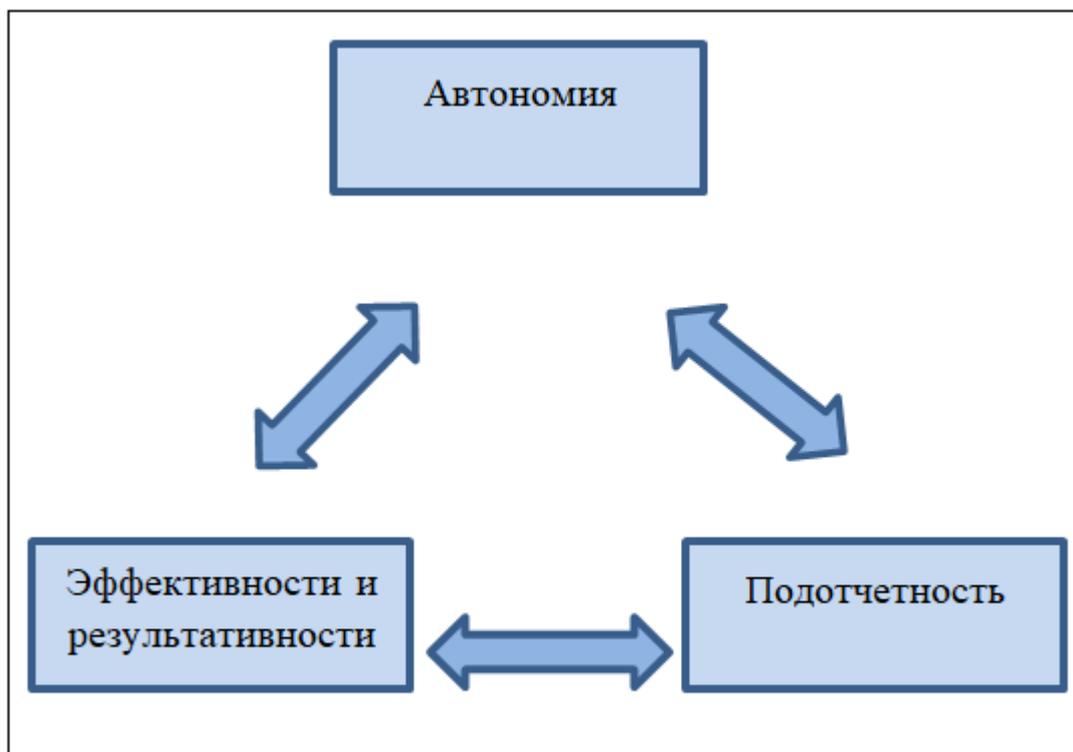
Цель внутреннего контроля — минимизировать управленческие риски и способствовать рациональному и эффективному использованию ресурсов университета

[10] [11], поскольку он является неотъемлемой частью системы организации и способности управления рисками [12]. Аналогичную точку зрения придерживала Бурцева К. Ю. [13] и считал, что функциональные задачи внутреннего контроля — обеспечение наблюдения за функционированием объектов контроля и проверить их деятельность на соответствие правилам, целям и стандартам, законам. Наличие в университете эффективной системы внутреннего контроля является одним из важнейших факторов повышения конкурентоспособности университета и представляет собой реальную предпосылку для успешного развития университета за счет предоставления возможностей для мониторинга операций в соответствии со стратегическими целями университета, повышения качества предоставляемых услуг и более эффективного использования финансовых, материальных и человеческих ресурсов.

Существует два вида подотчетности: внутренняя и внешняя. Внутренняя подотчетность применяется в конкретной организации, где система включает прямую подотчетность подчиненных своему начальству — это ответственность перед самим собой, которая касается личного обязательства человека при выполнении своих функциональных задач. Внешняя подотчетность, которая является косвенным типом подотчетности, включает отчетность сторонам вне организации [14]. Внутренний контроль вуза, согласно определению Бурцевой К.Ю. — это совокупность действий, направленных на проведение сбора, учета и анализа информации о фактическом состоянии учреждения (объекта контроля); сравнение фактических показателей деятельности с планируемыми; оценку степени отклонения и влияния на функционирование вуза, а также поиск коренных причин появления отклонений с целью минимизации вероятности их последующего появления [13]. Целями внутреннего контроля являются: эффективное функционирование организации, контроль за соблюдением законов и нормативно-правовых документов и обеспечение надежного финансового отчета [7].

Подотчетность устанавливается в государственных организациях, в том числе и в государственных университетах для внедрения определенной системы бухгалтерского учета и отчетности, что считается предварительным условием существования подотчетности. Как следствие маркетизации ВУЗов, подотчетность может создать обязательство по усилению демократизации, усилению контроля и обеспечению большей справедливости или эффективности [15]. Она считается все более важным фактором в системе высшего образования во многих странах, и в какой — то степени мотивируется автономией университетов, внедренной в государственных ВУЗах с целью повышения

эффективности и результативности университетов. Купрянова В. и коллеги [16] заявили, что автономия выступает с подотчетностью в качестве фактора повышения эффективности и результативности, и в свою очередь, помогает реализовать подотчетность на практике. То есть, между ними существует взаимная связь (Рис. 1).



**Рис. 1: Автономность и подотчетность в практическом плане**  
 Источник: Вероника К. и др. (2018).

Вьетнамские исследователи, изучающие тематику внутреннего контроля, в основном сосредотачивают свое внимание на его влияние на управленческие риски коммерческих банков и государственных корпораций [17] [18]. Было несколько исследований по внутреннему контролю в системе высшего образования, но авторы изучали финансовые вопросы, например, преимущества и трудности, недостатки и проблемы в использовании финансовых источников государственных университетов, не упоминая о функционировании внутреннего контроля и порядке подотчетности. Это можно объяснить тем фактом, что в государственных организациях и предприятиях и банковской системе правила внутреннего контроля и подотчетности вводятся соответственно требованиям правовых документов с конца 1990-х годов, а во вьетнамских ВУЗах они начались практиковаться только с 2014 года.

Таким образом, в настоящее время актуальна проблема формирования системы внутреннего контроля и усиления подотчетности ответственных руководителей в системе высшего образования Вьетнама. Следует отметить, что необходимо изучить опыт по

решению отношений между университетской автономией и подотчетностью в зарубежных ВУЗах стран, имеющих аналогичный Вьетнаму уровень развития.

### **Методы, материалы и ограничения исследования**

В этом исследовании использованы автором последовательный подход и кабинетное исследование для пояснения необходимости формирования внутреннего контроля и усиления подотчетности для снижения возможных рисков в управления ВУЗами при предоставлении автономии государственным университетам во Вьетнаме. Метод сравнительного анализа также применяется при изучении моделей системы внутреннего контроля и порядка подотчетности, внедряемых в некоторых странах. Материалы и вторичные данные, используемые в этой статье взяты из официальных источников, исследовательских работ, отчетов и других документов, опубликованных во Вьетнаме и других странах.

Ограничение данного исследования состоит в том, что в нем не упоминается текущая ситуация системы внутреннего контроля в государственных университетах, поскольку университетская автономия была опробована только с 2014 года с не большим количеством вьетнамских государственных университетов.

### **Вопросы исследования**

Как и в предыдущих социалистических странах в постсоветское время, с начала 1990-х годов экономическая модель с централизованным планированием постепенно была переведена на рыночную экономику. Особенностью развития Вьетнама является формирование и развитие рыночной экономики с социалистически ориентированием, то есть, экономическое развитие следует общим законам рыночной экономики, при этом сохраняются хорошие ценности социализма, традиционной культурной этики и социальная справедливость, обеспечивающие нормальное развитие вьетнамского общества и малообеспеченных граждан. Поэтому, области, связанные с потребностями большинства людей, такие как здравоохранение и образование, несмотря на значительные реформы, в основном сохранялась существующая модель управления в течение длительного времени.

Внедрение университетской автономии в системе вьетнамских государственных университетов было беспрецедентным до 2014 года. Сводный отчет МОПа о результатах опробованной реализации модели университетской автономии показывает, что, несмотря на обнадеживающие результаты в организационной, академической и персональной автономии, было обнаружено много недостатков и нарушений, таких как злоупотребление служебным положением и полномочиями. В период 2014-2017 гг. было обнаружено

множество случаев нарушения финансового режима, хищениями и растратами. Например, в 2015-2016 годах, согласно отчету Государственного Аудита касательно финансового сектора, сумма овердрафта, ненадлежащего расходования или невыплаты денежных средств в трех государственных университетах составила почти сотни миллиардов вьетнамских донгов [19]. Были случаи, когда к уголовной ответственности привлекались лица и организации нескольких университетов.

В Сводный отчете МОПа указывается ряд причин, таких как индивидуальная и организационная ответственность при предоставлении полномочий, отсутствие опыта в реализации автономии, ненадлежащая работа и безответственность совета (Board of Trustees - Совет попечителей) университета и т. д. Но упомянутые причины по-прежнему представляют собой лишь как факторы внутри университета. На наш взгляд, причины заключаются еще в следующих внешних факторах: (i) асинхронность при предоставлении автономии, а именно отсутствие внутреннего контроля и требования к подотчетности и отсутствие нормативно-правовой базы со стороны государства; (ii) отсутствие тщательного исследования и анализа существующих моделей, применяемых в странах, имеющих аналогичный Вьетнаму уровень развития до внедрения университетской автономии.

Растущий спрос на прозрачную финансовую информацию со стороны заинтересованных сторон в рыночной экономике требует создания системы внутреннего контроля. Во Вьетнаме с 1994 года Правительство создало аппарат Государственного Аудита. А затем Министерство финансов Вьетнама (МФ) впервые издало Положение о внутреннем контроле, применимом к административным учреждениям, государственным и негосударственным предприятиям. После этого Закон о Государственном Аудите 2005 г. также определил обязанности по созданию и поддержанию функционирования системы внутреннего контроля во всех государственных организациях, использующих государственный бюджет и активы. Это требование было обновлено в Законе об Аудите 2015г.

Соответственно, Закон № 88/2015/QН13 2015 года о Бухгалтерском учете содержит более подробную главу о системе внутреннего контроля, определяющую создание и внедрение механизмов, процедур и внутренних правил внутреннего контроля в соответствии с законом для выявления и предотвращения рисков; система внутреннего контроля должна быть создана там, где ведется бухгалтерский учет. Наряду с этим, Правительство издало соответствующие документы, регулирующие внедрение процессов внутреннего контроля и подотчетности для всех государственных и частных организаций и предприятий в различных сферах деятельности.

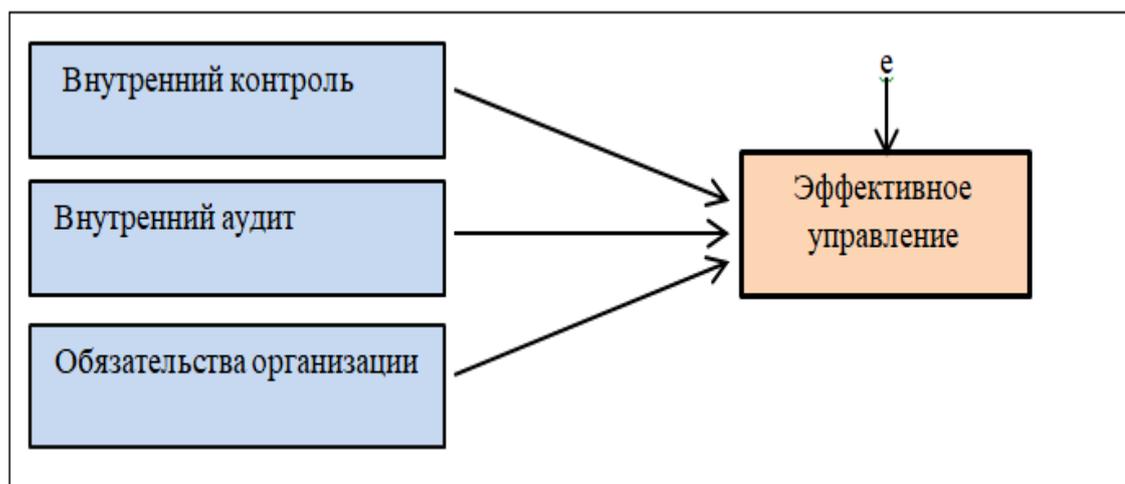
Однако, в секторах здравоохранения и образования предоставление полной автономии имеет определенную задержку, так как это две области специальных услуг, связанных с охраной здоровья всего населения и подготовкой человеческих ресурсов для страны. Поскольку вьетнамские ВУЗы долгое время существовали с механизмом централизованного управления и бюджетной субсидией, у них не было опытов в финансовом менеджменте и создании системы внутреннего контроля. В организационной структуре государственных университетов только есть подразделения, занимающиеся инспекцией и надзором под руководством ректора, что противоречит установленным принципам контроля и подотчетности. Кроме того, руководители государственных университетов не уделяли должного внимания формированию специальной системы для выполнения задач комплаенс-контроля, анализа и оценки рисков, и почтаще возложив эти функции на юридической и инспекционное отделение университета; не четко определена подотчетность главы университета перед советом университета [20].

Вышеуказанная ситуация объясняется тем, что только в 2018 году конкретные положения о университетской автономии, роли и полномочиях Совета университета, а также порядках реализации подотчетности были описаны в Законе № 34/2018 / QН14 о внесении поправок и изменений в Закон № 34/2018. / QН14 о высшем образовании и в Декрете 99/2019 / ND-CP, регулирующего выполнение Закона о высшем образовании. До сих пор нет юридического документа, регулирующего создание и функционирование системы внутреннего контроля в университетах.

Концепция университетской автономии всесторонне обсуждалась и практиковалась на протяжении столетий на Западе и развитых странах. Внедрение университетской автономии в первый раз во Вьетнаме с 2014 года ставило необходимость изучать теорию и практику зарубежных стран. Но следует учесть, что механическое применение моделей университетской автономии стран с высоким уровнем развития и достаточно полной и совершенной правовой системой к условиям Вьетнама не кажется разумным, так как было сказано выше, приоритетом Вьетнама является развитие рыночной экономики с социалистическим ориентированием.

Теории и модели внутреннего контроля для создания эффективного управления в ВУЗах широко изучаются в развивающихся странах Юго-Восточной Азии. К примеру, Росман и др. [21] в Малайзии исследуют взаимосвязь между внутренним контролем (контрольная среда, контрольная деятельность, оценка рисков, мониторинг), бюджетным участием и эффективностью деятельности некоммерческих организаций (НКО) и заявляли, что эти факторы оказывают прямое влияние на результаты финансовой

деятельности организации. Это исследование способствует повышению эффективности и действенности НКО в Малайзии и рекомендуется к использованию в качестве руководства для повышения уровня реализации внутреннего контроля в НКО. Деви Индриасих [22] построил теоретическую основу в качестве основы для гипотезы о влиянии государственного аппарата на качество финансовой отчетности. Исследовав данный вопрос с другой точки зрения, Суйоно и Хариянто [23] подчеркнули, что вместе с внутренним контролем и внутренним аудитом обязанность руководства университета создает хорошее управление (good governance).



**Рис 2:** Структура мышления Суйоно и Хариянто; источник: Суйоно и Хариянто

Таким образом, для эффективного управления ВУЗами и разработки прозрачного финансового отчета в качестве основы для подотчетности необходимо определить ответственность и обязательства правительства и государственных органов управления на всех уровнях и руководителей ВУЗов в создании соответствующей правовой базы и политики, способствующих внедрению университетской автономии, а также формированию системы внутреннего контроля и поддержанию внутреннего аудита с целью выполнением руководством университета обязательств по подотчетности, установленных законодательством.

### **Обсуждение и рекомендации**

К 2020 году во Вьетнаме имеются 237 университетов, из которых 172 являются государственными [24, 780]. Эти государственные образовательные учреждения считаются НКО со сложным владением: часть из них находятся в непосредственном подчинении МОПа, другие — в ведении других министерств и ведомств или провинциальных/городских властей. Предоставление автономии должно быть связано с подотчетностью на фоне функционирования системы внутреннего контроля. Изучая эти

особенности и сложившейся обстановки, следует отметить ряд вопросов, которые необходимо решить правительству и, университетам.

Нормативно-правовая база для реализации университетской автономии кажется относительно совершенной, но до сих пор нет конкретных Руководств по формированию и функционированию систем внутреннего контроля гарантирующих качество подотчетности в государственных университетах, и в результате чего подотчетность носит формальный характер, даже во многих случаях Совет университета не в состоянии выполнять свои юридические функции должным образом.

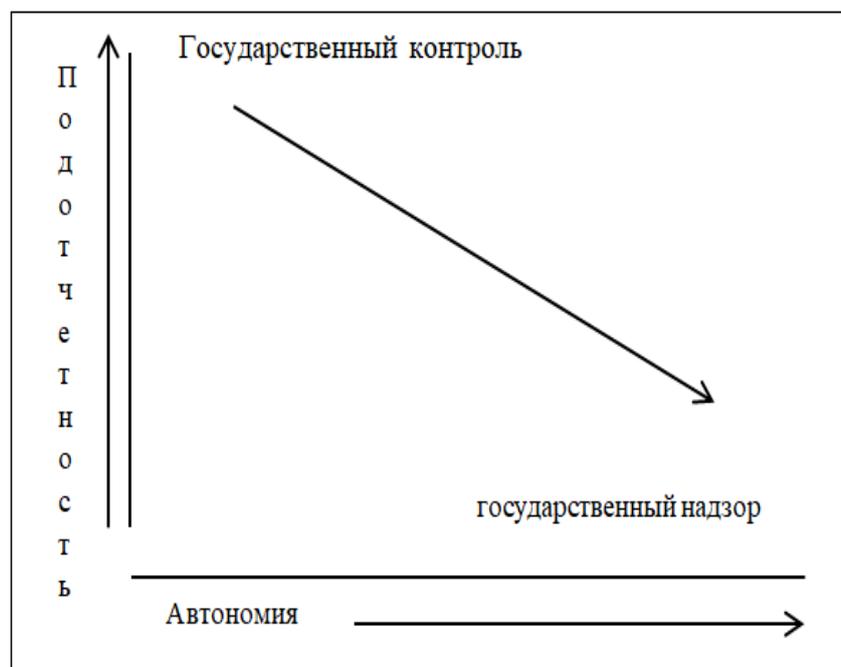
Еще один вопрос, который следует учитывать. Государственное управление государственными университетами оказывается достаточно сложным, ибо когда правительство, министерства и ведомства, органы местной власти как учредители тоже имеют право управлять деятельностью своих университетов. Это оказало значительное влияние на реализацию университетской автономии. Более того, МОП не может управлять всеми аспектами их деятельности университетов, но имеет право поддерживать общий контроль над университетской системой в целом и требовать от них подотчетности.

Следовательно, на наш взгляд, два актуальных вопроса надо решить, а именно:

- 1) Законодательная база для реализации университетской автономии и внутреннего контроля не была усовершенствована унифицирована, в результате чего некоторые положения об автономии в Законе о высшем образовании могут быть признаны недействительными на практике. Следовательно, необходимо совершенствовать правовые документы, регулирующих создание и функционирование системы внутреннего контроля, а также внести дополнения и изменения соответствующих имеющих законов, на пример, Закон об инвестициях, Закон о землепользовании, Закон о строительстве, Законом об управлении публичной собственностью, Закон о предпринимательской деятельности, Закона о корпоративном подоходном налоге и т. д. так как государственные ВУЗы являются НКО
- 2) необходимо перейти на новую модель управление Вузами, с государственного контроля на государственный надзор.

Еще в 2008 году, Филден Дж. [25, 2, 9 -11], представив структуру управления государственными ВУЗами мира, подчеркнул, что основная ответственность государства заключается в создании нормативных актов и поощрении автономии и подотчетности в качестве ключевых компонентов управления и указал на тенденцию к переходу государственного контроля на государственный надзор в отношении управления ВУЗами.

Регана Раза [26], исследуя этот вопрос, утверждал, что «возрастающие уровни институциональной автономии сопровождаются более низкими уровнями подотчетности по мере того, как сектор высшего образования эволюционирует от системы, контролируемой государством, к системе, надзираемой государством». Следовательно, университетское управление может быть переведено из государственного контроля в государственный надзор (Рис.3)



**Рис. 3:** Подотчетность и автономия, государственный контроль и государственный надзор  
 Источник: Рихана Раза (2009 г.)

Динь Тхе Хунг и коллеги [27] предложили внедрить модель корпоративного управления во вьетнамских ВУЗах, подтвердив, что это является подходящей формой, поскольку организационная структура, модель управления и операции университетов аналогичны бизнесу. Такое же предложение было выдвинуто Нгуен Тхи Ланом [28] представив опыт японской модели управления университетами, применявшейся в процессе реформирования системы высшего образования и создания национальных университетских корпораций в начале 2000-х годов в Японии для повышения конкурентоспособности вузов. Следует подчеркнуть, что для избежания возможных ошибок выбор любых зарубежных опытов должен основываться на уровне социально-экономического развития страны, своеобразиях в государственной системе Вьетнама, различиях и особенностях системы ВУЗов Вьетнама.

### Заключение

Университетская автономия считается неизбежной тенденцией развития и необходимым условием существования и развития ВУЗов. Ее внедрение в вьетнамских

государственные ВУЗах создает и положительные условия для развития и проблемами. Предложения по совершенствованию правовой базы и постепенного перехода на новую модель управлением ВУЗами могут быть полезны для разработки государственными органами соответствующих мероприятий направленных на создание системы внутреннего контроля и улучшение подотчетности во вьетнамских ВУЗах при осуществлении автономии.

#### Список литературы

1. Министерства труда, инвалидов и социальных дел и Государственное статистическое управление, 2021. Информационный бюллетень вьетнамского рынка труда. № 28, 4 квартал 2020 года [BẢN TIN CẤP NHẬT THỊ TRƯỜNG LAO ĐỘNG VIỆT NAM. Số 28, quý 4 năm 2020], URL: <http://molisa.gov.vn/Upload/ThiTruong/LMU-So28-Q42020-Final.pdf>
2. ADB [Asian Development Bank] (2010). Viet Nam: Preparing the Higher Education Sector. Development Project (HESDP). Prepared by SMEC International Pty. Ltd. For Ministry of Education and Training. Project Number: 4207901, August, 2010
3. Динь Т.Ф. Лан. Некоторые решения для повышения качества образования и подготовки. Журнал Законодательные исследования № 18 (179) / 2, сентябрь 2010 г., стр. 41–46; [Đinh Thị Phương Lan. Một số giải pháp nhằm nâng cao chất lượng giáo dục và đào tạo]. <http://lapphap.vn/Pages/anpham/xemchitiet.aspx?ItemID=124>
4. Нгуен Н. В., Ву Т. Н. Реформа высшего образования во Вьетнаме: текущая ситуация, вызовы [Nguyen N. V. & Vu, T.N. Higher Education Reform in Vietnam: Current Situation, Challenges and Solutions. VNU Journal of Science, Vol. 31, No. 4 (2015) 85-97]; URL: <https://js.vnu.edu.vn/SSH/article/view/245/238+&cd=1&hl=vi&ct=clnk&gl=vn>
5. Pruvot E. B. & Estermann T. University Autonomy in Europe III. The Scorecard 2017. European University Association (EUA), 2017, 75 p. Available from: [https://www.uni-med.net/wp-content/uploads/2019/07/University-autonomy-in-Europe\\_2017.pdf](https://www.uni-med.net/wp-content/uploads/2019/07/University-autonomy-in-Europe_2017.pdf)
6. Tripathi, Kaushlendra & Gupta, Rakhi. (2016). Autonomy and Accountability in Higher Education. Journal of Human and Work Management. 4. 26-31. 10.2139/ssrn.3092012.
7. Jonh, A. M., Pau, F. H., Dale, L. C. Internal Controls: The Key to Accountability. PriceWaterHouseCooper LLP, 2005.
8. GAO [United States Government Accountability Office] (2005). Effective Internal Control Is Key to Accountability . Report to the Subcommittee on Government Management, Finance, and Accountability, Committee on Government Reform, House of Representatives. Available at: <https://www.gao.gov/assets/120/111338.pdf>

9. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission . COSO IC – Integrated Framework. Executive Summary. May, 2013.
10. Sambo Francis, Benneth Umoghani Imiete (2018). Internal control system as a mechanism for effective fund management of universities in Bayelsa State, Nigeria. *Global Journal of Social Sciences*, Vol. 17 (2018); 77-91. DOI: 10.4314/gjss.v17i1.8
11. Edith Wakida (2015). Internal control and Financial Management: Balancing Controls and Risks. DOI: 10.13140/RG.2.1.1714.3524.
12. International Federation of Accountants. Evaluating and Improving Internal Control in Organizations. *Financial Pronouncement*, July, 2012.
13. Бурцева К.Ю. Внутренний контроль деятельности вуза: определение, сущность, содержание. *Вектор науки ТГУ*. 2014. No 4 (30), 76-79
14. Akbar, Performance measurement and accountability in Indonesian local government. Unpublished dissertation, Australia: School of Accounting, Curtin University, 2012. URL: <http://hdl.handle.net/20.500.11937/1910>
15. Melvin J. Dubnick (2012). Accountability as Cultural In book: *The Oxford Handbook of Public Accountability* (pp.23-38)Chapter: 2. Edited by Mark Bovens, Robert E. Goodin, Thomas Schillemans, Oxford University Press, 2014.
16. Курянова В. и коллеги [Kupriyanova V Bennetot Pruvot E., Estermann T. Autonomy, Efficiency and Effectiveness — Opportunities for Higher Education: A Pilot Study. In: Curaj A., Deca L., Pricopie R. (eds) *European Higher Education Area: Challenges for a New Decade*. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-56316-5\\_27](https://doi.org/10.1007/978-3-030-56316-5_27)
17. Нгуен Тху Хоай. Усовершенствование работы над системой внутреннего контроля на цементных заводах Вьетнамской цементной корпорации. Диссертация кандидата экономических наук. Финансовые учрежденияб 2011 [Nguyễn Thu Hoài. Hoàn thiện hệ thống vi mạch trong các xí nghiệp sản xuất xi măng của Tổng công ty Công nghiệp xi măng Việt Nam. Luận án Tiến sĩ Kinh tế. Học viện tài chính, 2011].
18. Нген Тхи Лоан. Факторы, влияющие на эффективность системы внутреннего контроля кредитной деятельности в коммерческих банках Вьетнама *Журнал Наука*, 13 (3), 2018 [Nguyễn Thị Loan Nhân tố ảnh hưởng đến tính hiệu lực của hệ thống kiểm soát nội bộ hoạt động tín dụng tại ngân hàng thương mại Việt Nam]. URL: <https://journalofscience.ou.edu.vn/index.php/econ-vi/article/view/522>
19. Государственный аудит Вьетнама. Сводный отчет о результатах аудита 2015, 2016. URL: <https://hoatdongkiemtoan.sav.gov.vn/Pages/ket-qua-kiem-toan.aspx>

20. Министерство образования и подготовки. Отчет о выполнении Резолюции 77 / NQ-NQ о внедрении университетской автономии в государственных вузах в период 2014-2017 гг. Ханой, октябрь, 2017 г., 150 стр.[ Bộ Giáo dục và Đào tạo. Báo cáo tình hình thực hiện Nghị quyết 77 / NQ-NQ về thực hiện tự chủ đại học trong các trường đại học công lập giai đoạn 2014-2017]
21. Росман, Рафика и другие [Rosman, Rafiq & Shafie, Nur & Mohd-Sanusi, Zuraidah & Johari, Razana & Omar, Normah]. The effect of internal control systems and budgetary participation on the performance effectiveness of non-profit organizations: Evidence from Malaysia. 2016, 523-539.
22. Деви Индриасих [Dewi Indriasih]. The Effect of Government Apparatus Competence and the Effectiveness of Government Internal Control Toward the Quality of Financial Reporting in Local Government. Research Journal of Finance and Accounting. Vol.5, No.20, 2014
23. Суйоно и Харианто [Suyono, Eko & Hariyanto, Eko]. Relationship Between Internal Control, Internal Audit, and Organization Commitment With Good Governance: Indonesian Case. China-USA Business Review. 11, 2012. 1237-1245.
24. Государственное Статистическое Управление. Статистический ежегодник 2020 г. Изд. Статистика, -Ханой, 2020 г. с. 780
25. Филден Джон [Fielden, John]. Global Trends in University Governance. Education Working Paper Series, World Bank. Washington, 2008. 70 p.
26. Регана Раза [Reehana Raza, 2009]. Examining Autonomy and Accountability in Public and Private Tertiary Institutions. Human Development Network. The World Bank. November, 2009, 35p.
27. Динь Хунг, Нгуен Тхи Хонг Тхуи, Хан Тхи Лан Тху (2013). Система внутреннего контроля в нынешних государственных университетах Вьетнама, Журнал экономики и развития, стр. 82-91, вып. 194, серия 2, август 2013 г. [Đinh Thế Hùng, Nguyễn Thị Hồng Thúy, Hàn Thị Lan Thư. Hệ thống kiểm soát nội bộ trong các trường đại học công lập Việt Nam hiện nay]; URL: <https://ktpt.neu.edu.vn/tap-chi/so-194-ii/muc-luc-307/he-thong-kiem-soat-noi-bo-trong-cac-truong-dai-hoc-cong-lap-viet-nam-hien-nay.372961.aspx>
28. Нгуен Тхи Лан. Изучение моделей высшего образования в некоторых странах мира. Журнал политической теории. Выпуск 7, 2015, с. 104-107 [Nguyễn Thị Lan: Tìm hiểu mô hình giáo dục đại học ở một số nước trên thế giới]. URL: <http://lyluanchinhtri.vn/home/index.php/quoc-te/item/1386-tim-hieu-mo-hinh-giao-duc-dai-hoc-o-mot-so-nuoc-tren-the-gioi.html>