

ĐẠI HỌC QUỐC GIA THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ - LUẬT

TRƯỜNG THẾ MINH

PHÁP LUẬT VIỆT NAM
VỀ QUẢN TRỊ HỢP TÁC XÃ

LUẬN ÁN TIẾN SĨ LUẬT KINH TẾ

Tp. Hồ Chí Minh năm 2021

ĐẠI HỌC QUỐC GIA THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ - LUẬT

TRƯỜNG THẾ MINH

PHÁP LUẬT VIỆT NAM
VỀ QUẢN TRỊ HỢP TÁC XÃ
LUẬN ÁN TIẾN SĨ LUẬT KINH TẾ

CHUYÊN NGÀNH: LUẬT KINH TẾ
MÃ SỐ CHUYÊN NGÀNH: 62380107

Phản biện 1:

Phản biện 2:

Phản biện 3:

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:
PGS TS NGUYỄN NGỌC ĐIỆN

Phản biện độc lập 1:

Phản biện độc lập 2:

Tp. Hồ Chí Minh năm 2021

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các kết quả nghiên cứu, thông tin được trích dẫn trong luận án là trung thực, có nguồn gốc rõ ràng và đã được công bố. Những kết luận khoa học trong luận án là mới chưa từng được công bố trong bất cứ công trình khoa học nào.

Người cam đoan

Trương Thế Minh

MỤC LỤC

Nội dung	Trang
Lý do lựa chọn đề tài	1
Mục tiêu nghiên cứu	3
Đối tượng nghiên cứu, phạm vi nghiên cứu	3
Ý nghĩa lý luận và thực tiễn	4
CHƯƠNG 1 TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU	6
1.1. Tình hình nghiên cứu	6
1.1.1. Tình hình nghiên cứu cơ sở lý luận về quản trị hợp tác xã	6
1.1.2. Tình hình nghiên cứu về cơ cấu tổ chức, quản lý hợp tác xã	15
1.1.3. Tình hình nghiên cứu về kiểm soát các xung đột lợi ích trong quản trị hợp tác xã	23
1.2. Đánh giá chung tình hình nghiên cứu các công trình liên quan đến luận án	28
1.2.1. Những nội dung đã được làm rõ và tác giả tiếp tục kế thừa	28
1.2.2. Những nội dung cần tiếp tục nghiên cứu	28
1.3. Lý thuyết nghiên cứu	29
1.3.1. Lý thuyết chi phí giao dịch	29
1.3.2. Lý thuyết đại diện (agency theory)	30
1.3.3. Lý thuyết người quản gia	31
1.3.4 Lý thuyết các bên liên quan	31
1.4. Câu hỏi nghiên cứu và giả thuyết khoa học	32
1.5. Phương pháp luận và phương pháp nghiên cứu	34
1.5.1. Phương pháp luận	34
1.5.2. Phương pháp nghiên cứu	34
1.6. Những đóng góp mới, ý nghĩa khoa học của luận án	35
1.7. Kết cấu của luận án	36
CHƯƠNG 2 LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ HỢP TÁC XÃ	37

2.1. Khái niệm, đặc điểm, nguyên tắc quản trị hợp tác xã	37
2.1.1. Khái niệm quản trị hợp tác xã	37
2.1.2. Đặc điểm của quản trị hợp tác xã	50
2.1.3. Nguyên tắc quản trị hợp tác xã	52
2.2. Mô hình quản trị hợp tác xã	63
2.2.1. Mô hình quản trị không có thành viên bên ngoài tham gia HĐQT và GD/TGD (mô hình truyền thống)	65
2.2.2. Mô hình chuyên gia quản lý bên ngoài tham gia thành viên HĐQT và GD/TGD điều hành	66
2.2.3. Mô hình quản trị hợp tác xã tại Việt Nam	71
Kết luận chương 2	77
CHƯƠNG 3 CƠ CẤU TỔ CHỨC VÀ QUẢN LÝ HỢP TÁC XÃ	79
3.1. Đại hội thành viên	79
3.1.1. Thẩm quyền của Đại hội thành viên	79
3.1.2. Phân loại, triệu tập, chuẩn bị, tổ chức cuộc họp Đại hội thành viên.....	80
3.1.3. Kiến nghị bổ sung thẩm quyền của đại hội thành viên, phương thức lấy ý kiến thành viên bằng văn bản và tỷ lệ biểu quyết	89
3.2. Hội đồng quản trị	92
3.2.1. Thẩm quyền của Hội đồng quản trị	92
3.2.2. Chế độ họp Hội đồng quản trị	94
3.2.3. Bầu chọn và miễn nhiệm, bãi nhiệm thành viên Hội đồng quản trị	95
3.2.4. Kiến nghị bổ sung điều kiện trở thành thành viên Hội đồng quản trị và thẩm quyền Hội đồng quản trị	97
3.2.5. Chủ tịch Hội đồng quản trị	103
3.2.6. Kiến nghị bổ sung quy định pháp luật về Chủ tịch Hội đồng quản trị là người đại diện theo pháp luật của hợp tác xã	105
3.3. Giám đốc/Tổng Giám đốc	106
3.3.1. Thẩm quyền của Giám đốc/Tổng Giám đốc	106

3.3.2. Phân công, phân quyền đối với Phó Giám đốc/Phó Tổng Giám đốc	107
3.4. Ban Kiểm soát/Kiểm soát viên	109
3.4.1. Thẩm quyền của Ban Kiểm soát/Kiểm soát viên	109
3.4.2. Bầu chọn, miễn nhiệm, bãi nhiệm Ban Kiểm soát/Kiểm soát viên	111
3.4.3. Kiến nghị bổ sung điều kiện trở thành thành viên Ban Kiểm soát/Kiểm soát viên	115
Kết luận Chương 3	116
CHƯƠNG 4 KIỂM SOÁT XUNG ĐỘT LỢI ÍCH TRONG QUẢN	119
TRỊ HỢP TÁC XÃ	
4.1. Cơ sở lý luận về kiểm soát xung đột lợi ích trong quản trị hợp tác xã	119
4.1.1. Khái niệm, đặc điểm nghĩa vụ của người quản lý hợp tác xã	119
4.1.2 Nội dung nghĩa vụ của người quản lý hợp tác xã	125
4.1.3. Khái niệm, đặc điểm của xung đột lợi ích trong quản trị hợp tác xã	134
4.1.4. Mục đích của hoạt động kiểm soát xung đột lợi ích trong quản trị hợp tác xã	145
4.2. Phương thức kiểm soát xung đột lợi ích	148
4.2.1. Các quy định phòng ngừa, giám sát	149
4.2.2. Các quy định xử lý	151
4.3. Hoàn thiện pháp luật về kiểm soát xung đột lợi ích trong quản trị hợp tác xã	152
Kết luận Chương 4	153
KẾT LUẬN	156
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

BKS	Ban Kiểm soát
ĐDPL	Người đại diện theo pháp luật
ĐHTV	Đại hội thành viên
GĐ	Giám đốc
HTX	Hợp tác xã
HDQT	Hội đồng quản trị
KSV	Kiểm soát viên
KSNB	Kiểm soát nội bộ
NQL	Người quản lý
TGĐ	Tổng Giám đốc

MỞ ĐẦU

1. Lý do lựa chọn đề tài

Kinh tế hợp tác, nòng cốt là kinh tế hợp tác xã (HTX) có vai trò quan trọng trong nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa ở nước ta. Kinh tế HTX tạo ra hàng hóa, việc làm, đóng góp cho sự phát triển GDP của đất nước, đồng thời, tạo ra sự liên kết, hợp tác, tương trợ lẫn nhau để cùng phát triển. Trước yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội hiện nay liên quan đến HTX, chủ trương của Đảng là tiếp tục phát triển các thành phần kinh tế, các loại hình doanh nghiệp, kinh tế hợp tác, hợp tác xã ¹. Nhận thức tầm quan trọng của HTX, Chiến lược phát triển kinh tế tập thể, hợp tác xã giai đoạn 2021-2030 đã xác định quan điểm phát triển như sau: “Kinh tế tập thể mà nòng cốt là HTX là một trong bốn thành phần kinh tế quan trọng trong nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa ở nước ta. Kinh tế nhà nước giữ vai trò chủ đạo, kinh tế tập thể không ngừng được củng cố, phát triển, góp phần phát triển nhanh và bền vững trong thời kỳ công nghiệp hóa, hiện đại hóa” ². Định hướng yêu cầu phát triển HTX trong thời gian tới, một trong những nhiệm vụ, giải pháp để tiếp tục thực hiện nghị quyết Trung ương 5 khóa IX về tiếp tục đổi mới, phát triển và nâng cao hiệu quả kinh tế tập thể là: “Tăng cường năng lực quản trị, đổi mới phương thức sản xuất, kinh doanh, tiếp tục thành lập, phát triển thêm các HTX ...” ³.

Tuy nhiên, thực tế thi hành Luật HTX năm 2012, bên cạnh những mặt đạt được như số lượng HTX và thành viên tăng lên, HTX đổi mới phương thức hoạt động thì nhìn chung HTX chưa thể hiện rõ nét vai trò và vị thế trong nền kinh tế, hiệu quả kinh doanh còn thấp, chưa chứng minh được tính ưu việt với các loại hình

¹ Đại hội đại biểu Đảng Cộng sản Việt Nam, *Báo cáo đánh giá kết quả thực hiện nhiệm vụ phát triển kinh tế - xã hội 5 năm 2015 -2020 và Phương hướng, nhiệm vụ phát triển kinh tế - xã hội 5 năm 2021 – 2025*, Nhà Xuất bản Chính trị Quốc gia – Sự thật, Hà Nội.

² Quyết định số 340/QĐ-TTg ngày 12/03/2021 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Chiến lược phát triển kinh tế tập thể, hợp tác xã giai đoạn 2021-2030

³ Kết luận số 70-KL/TW ngày 09/03/2020 của Bộ Chính trị về tiếp tục thực hiện nghị quyết Trung ương 5 khóa IX về tiếp tục đổi mới, phát triển và nâng cao hiệu quả kinh tế tập thể.

doanh nghiệp khác, còn nhiều khó khăn hạn chế trong hoạt động như: quy mô còn nhỏ bé, năng lực tài chính yếu, khả năng cạnh tranh thấp do vốn ít, nguồn nhân lực hạn chế, chuyên môn nghiệp vụ thấp. Nhiều HTX hoạt động mang tính hình thức, mang tính chất gia đình, sự liên kết trong sản xuất kinh doanh giữa thành viên với HTX, giữa thành viên với nhau chưa chặt chẽ, phần lớn các HTX quy mô nhỏ, năng lực tài chính yếu và thiếu minh bạch, trình độ quản lý của các HTX còn hạn chế⁴.

Một trong những nguyên nhân dẫn đến HTX chưa phát huy hết tiềm năng phát triển là cơ sở lý luận và quy định pháp luật về quản trị HTX chưa đáp ứng yêu cầu phát triển bền vững HTX trong nền kinh tế, xã hội hiện nay, cụ thể hoạt động quản trị HTX có các hạn chế như sau:

Thứ nhất, chưa nghiên cứu làm rõ cơ sở lý luận về quản trị HTX bao gồm khái niệm, đặc điểm, nguyên tắc, mô hình quản trị HTX dưới góc độ pháp luật.

Thứ hai, ngoài các HTX quy mô vừa và nhỏ, hiện nay một số HTX đã phát triển quy mô lớn như HTX bò sữa Evergrowth với trên 2.000 thành viên, có nhà máy chế biến sữa, HTX Rạch Gầm vốn điều lệ 350 tỷ đồng với xưởng đóng tàu, trạm xăng dầu, 342 ghe tàu sà lan ... và hoạt động của các Quỹ Tín dụng nhân dân. Tuy nhiên, quy định pháp luật về cơ cấu tổ chức, quản lý HTX chưa linh hoạt để phù hợp với quy mô, đặc điểm của HTX, chưa nâng cao tính độc lập, khách quan của HĐQT HTX và BKS/KSV HTX.

Thứ ba, hiện nay tình trạng người quản lý HTX vi phạm nghĩa vụ của người quản lý HTX gây ra những thiệt hại nghiêm trọng cho HTX và thành viên HTX ngày càng phổ biến, đặc biệt trong hoạt động của các Quỹ Tín dụng nhân dân. Tuy nhiên, chưa có quy định pháp luật về nghĩa vụ, trách nhiệm của người quản lý HTX và quy định pháp luật về kiểm soát xung đột lợi ích trong quản trị HTX nhằm đảm bảo HTX được quản trị công khai, minh bạch.

Mặt khác, nghiên cứu pháp luật về quản trị HTX, các công trình đã công bố trong nước có liên quan đến quản trị HTX vẫn chưa giải quyết hết các vấn đề lý

⁴ Thông báo số 585/TB-VPCP ngày 19/12/2017 của Văn phòng Chính phủ kết luận của Phó Thủ tướng Chính phủ Vương Đình Huệ tại cuộc họp trực tuyến toàn quốc sơ kết 05 năm thi hành Luật HTX năm 2012.

luận và thực tiễn về quản trị HTX. Các nội dung nghiên cứu cơ sở lý luận về quản trị HTX trong bối cảnh kinh tế, xã hội tại Việt Nam hiện nay; pháp luật thực định, thực tiễn áp dụng pháp luật về cơ cấu tổ chức, quản lý HTX và các ưu điểm, hạn chế, kiến nghị các giải pháp pháp lý cơ bản nhằm hoàn thiện pháp luật về cơ cấu tổ chức, quản lý HTX; pháp luật thực định về nghĩa vụ của NQL HTX và kiểm soát các xung đột lợi ích trong quản trị HTX, các ưu điểm, hạn chế, kiến nghị các giải pháp pháp lý cơ bản nhằm hoàn thiện pháp luật về kiểm soát các xung đột lợi ích trong quản trị HTX cần được tiếp tục nghiên cứu và hoàn thiện.

Với các lý do đã nêu trên, việc chọn đề tài ***“Pháp luật Việt Nam về quản trị hợp tác xã”*** làm nội dung nghiên cứu là cần thiết.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Mục tiêu nghiên cứu của luận án là làm sáng tỏ cơ sở lý luận về quản trị HTX và pháp luật về quản trị HTX đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế, xã hội hiện nay.

Để thực hiện mục tiêu trên, các nhiệm vụ nghiên cứu được xác định như sau:

- Phân tích, làm rõ cơ sở lý luận về quản trị HTX trong bối cảnh kinh tế, xã hội tại Việt Nam hiện nay.
- Phân tích pháp luật thực định, thực tiễn áp dụng pháp luật về cơ cấu tổ chức, quản lý HTX và các ưu điểm, hạn chế, kiến nghị các giải pháp pháp lý cơ bản nhằm hoàn thiện pháp luật về cơ cấu tổ chức, quản lý HTX.
- Phân tích pháp luật thực định về nghĩa vụ của NQL HTX và kiểm soát các xung đột lợi ích trong quản trị HTX, các ưu điểm, hạn chế, kiến nghị các giải pháp pháp lý cơ bản nhằm hoàn thiện pháp luật về kiểm soát các xung đột lợi ích trong quản trị HTX.

3. Đối tượng nghiên cứu và phạm vi nghiên cứu

3.1 Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của luận án là các học thuyết, quan điểm, tư tưởng luật học, các văn bản quy phạm pháp luật của Việt Nam, pháp luật nước ngoài, thực tiễn áp dụng pháp luật, các ưu điểm, hạn chế và đề xuất các yêu cầu, các giải pháp pháp

lý cơ bản nhằm hoàn thiện cơ sở lý luận và quy định pháp luật về quản trị HTX đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế, xã hội hiện nay.

3.2 Phạm vi nghiên cứu

Luận án tập trung nghiên cứu cơ sở lý luận và các quy định pháp luật về quản trị HTX, những ưu điểm và hạn chế, đặc biệt là những quy định pháp luật chưa tạo điều kiện cho HTX phát triển; định hướng và đề xuất các yêu cầu, các giải pháp pháp lý cơ bản nhằm hoàn thiện pháp luật về quản trị HTX đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế, xã hội hiện nay.

Đối với phạm vi nghiên cứu về nội dung, luận án tập trung nghiên cứu khái niệm, đặc điểm, nguyên tắc, mô hình quản trị HTX dưới góc độ pháp luật; nghiên cứu quy định pháp luật về cơ cấu tổ chức, quản lý HTX và nghiên cứu quy định pháp luật về kiểm soát xung đột lợi ích trong quản trị HTX.

Đối với phạm vi nghiên cứu về không gian, luận án tập trung nghiên cứu thực tiễn áp dụng pháp luật về quản trị HTX trên phạm vi cả nước, để từ đó chứng minh các ưu điểm và hạn chế của quy định pháp luật về quản trị HTX.

Đối với phạm vi nghiên cứu về thời gian, luận án tập trung nghiên cứu toàn diện cơ sở lý luận và các văn bản quy phạm pháp luật, thực trạng và thực tiễn áp dụng pháp luật về quản trị HTX từ thời điểm ban hành Luật Hợp tác xã năm 2012 cho đến hiện nay.

Đối với việc nghiên cứu pháp luật về quản trị HTX một số quốc gia, tác giả lựa chọn chủ yếu pháp luật HTX một số quốc gia Châu Á có phong trào HTX phát triển và có điều kiện kinh tế, chính trị, xã hội tương đồng với Việt Nam để so sánh và tham khảo, từ đó rút ra các bài học kinh nghiệm để đề xuất các giải pháp pháp lý cơ bản nhằm hoàn thiện pháp luật về quản trị HTX đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế, xã hội hiện nay.

4. Ý nghĩa lý luận và thực tiễn của luận án

Luận án *“Pháp luật Việt Nam về quản trị hợp tác xã”* mang ý nghĩa khoa học và thực tiễn như sau:

Về lý luận, kết quả nghiên cứu sẽ là cơ sở khoa học góp phần làm sáng tỏ cơ sở lý luận về quản trị HTX và góp phần hoàn thiện pháp luật về quản trị HTX đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế HTX.

Về thực tiễn, kết quả nghiên cứu đề tài sẽ giúp nâng cao hiệu quả quản trị HTX, từ đó tạo điều kiện phát triển mô hình kinh tế HTX phù hợp với yêu cầu phát triển kinh tế, xã hội hiện nay.

CHƯƠNG 1

TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU

1.1. Tình hình nghiên cứu

Pháp luật về quản trị HTX được nhiều nhà khoa học thuộc các lĩnh vực pháp luật và kinh tế quan tâm nghiên cứu ở nhiều mức độ khác nhau, ở nhiều góc độ khác nhau.

1.1.1. Tình hình nghiên cứu cơ sở lý luận về quản trị hợp tác xã

+ Nguyễn Văn Bích, Chu Tiến Quang, Lưu Văn Sùng (2001), *Kinh tế hợp tác và HTX ở Việt Nam, thực trạng và định hướng phát triển*, NXB Nông nghiệp, Hà Nội.

Các tác giả đã hệ thống hóa quá trình hình thành, phát triển các loại hình kinh tế hợp tác, HTX trên thế giới và ở Việt Nam với những thành công và tồn tại, từ đó nêu lên định hướng phát triển phù hợp đường lối đổi mới của Đảng và Nhà nước.

+ Lê Mạnh Hùng (2012), *Phát triển HTX thương mại dịch vụ trong hội nhập kinh tế quốc tế*, Luận án tiến sĩ, Học viện chính trị hành chính quốc gia Hồ Chí Minh, Hà Nội.

Luận án đã làm rõ vấn đề có thể tồn tại mô hình HTX thương mại dịch vụ trong bối cảnh có nhiều mô hình sản xuất kinh doanh kể từ khi Việt Nam gia nhập Tổ chức thương mại thế giới WTO; làm rõ lý thuyết liên quan đến phát triển HTX nói chung và HTX thương mại dịch vụ nói riêng bao gồm định nghĩa, đặc điểm, mục tiêu, mô hình tổ chức, sự liên kết, quản lý và hoạt động, phân loại HTX, ý nghĩa kinh tế xã hội của HTX, các nội dung phát triển HTX thương mại dịch vụ bao gồm mở rộng quy mô, đa dạng mô hình, nâng cao chất lượng hiệu quả, cơ chế chính sách và công tác quản lý nhà nước đối với HTX, nguyên tắc hoạt động, điều kiện phát triển HTX trong nền kinh tế thị trường và hội nhập quốc tế, kinh nghiệm quốc tế về phát triển HTX thương mại dịch vụ.

Luận án đã phân tích bản chất HTX là một mô hình kinh tế đặc thù, tự chủ, tự chịu trách nhiệm, có vốn, quỹ và tài sản chung, có cơ cấu tổ chức chặt chẽ, có tư

cách pháp nhân. Các loại hình HTX đều được thành lập trên tinh thần tự nguyện, tự trợ giúp, tự chịu trách nhiệm, dân chủ, bình đẳng, công bằng và đoàn kết của các thành viên tham gia. Mặc dù, HTX cũng là đơn vị kinh doanh, song mục tiêu cơ bản của các xã viên khi thành lập hoặc liên kết thành một HTX là để thực hiện những hoạt động mà từng cá nhân riêng lẻ không thể thực hiện được hoặc thực hiện kém hiệu quả nhằm nâng cao điều kiện kinh tế và xã hội của họ thông qua việc cùng hành động vì quyền lợi của tất cả xã viên chứ không chỉ đơn thuần vì lợi ích của từng cá nhân xã viên”⁵.

Trong HTX, những thành viên hay những người góp vốn vào HTX có lợi ích chung và nhu cầu chung mà họ muốn được thỏa mãn thông qua HTX. Phương châm chủ đạo của HTX là giúp đỡ lẫn nhau và tự mình giúp mình. Mặc dù mục tiêu chính của HTX là phục vụ xã viên của mình, song hoạt động của HTX còn mang tính cộng đồng – tương trợ, giúp đỡ cộng đồng. Bên cạnh ý nghĩa kinh tế, HTX còn mang ý nghĩa xã hội, nhân đạo, trợ giúp những người yếu thế, khó khăn, những người sản xuất nhỏ, không có khả năng thâm nhập thị trường lớn. HTX còn trợ giúp các thành viên nhằm hạn chế những tác động tiêu cực của kinh tế thị trường⁶.

Luận án đã phân tích, làm rõ khái niệm, đặc điểm, bản chất của HTX và khẳng định HTX thương mại dịch vụ vẫn phát triển tốt trong nền kinh tế thị trường và hội nhập quốc tế tại Việt Nam hiện nay.

+ Nguyễn Minh Tú (2011), *Mô hình tổ chức HTX kiểu mới góp phần xây dựng xã hội hợp tác, đoàn kết, cùng chia sẻ sự thịnh vượng và quản lý một cách dân chủ*, Sách chuyên khảo, Nhà xuất bản Khoa học kỹ thuật, Hà Nội.

Tài liệu đã phân tích một trong các bản chất của HTX kiểu mới, đó là tổ chức tự chủ, phải hoạt động hiệu quả, tối đa hóa lợi nhuận và thặng dư, đối tượng phục vụ là xã viên HTX và khách hàng kể cả có sẵn khách hàng trước khi thành lập. Tác

⁵ Lê Mạnh Hùng (2012), *Phát triển HTX thương mại dịch vụ trong hội nhập kinh tế quốc tế*, Luận án tiến sĩ, Học viện chính trị hành chính quốc gia Hồ Chí Minh, Hà Nội (trang 27)

⁶ Lê Mạnh Hùng (2012), *Phát triển HTX thương mại dịch vụ trong hội nhập kinh tế quốc tế*, Luận án tiến sĩ, Học viện chính trị hành chính quốc gia Hồ Chí Minh, Hà Nội (trang 26)

giả đã so sánh với HTX kiểu cũ trước năm 1986 và cho rằng “HTX, tổ hợp tác giúp thành viên hợp tác, giúp đỡ lẫn nhau phát triển mà vẫn giữ được cái “riêng” của mình, đó chính là một đặc trưng bản chất mới của HTX kiểu mới” ⁷.

HTX là tổ chức mang tính dân chủ được kiểm soát bởi các thành viên là những người tham gia vào việc xác định các chính sách và ra quyết định của HTX. Tất cả các quyết định liên quan đến tổ chức, hoạt động, phân phối thu nhập, phương án kinh doanh đều được bàn bạc công khai tại đại hội thành viên, sau đó các thành viên sẽ biểu quyết các vấn đề của HTX một cách dân chủ theo nguyên tắc chung là một thành viên một phiếu bầu mà không căn cứ vào tỷ lệ vốn góp của thành viên ⁸.

HTX góp phần nâng cao sức cạnh tranh của nền kinh tế trong bối cảnh toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế. Phát triển HTX kiểu mới trong bối cảnh tiếp tục đẩy mạnh sự nghiệp đổi mới một cách toàn diện và mạnh mẽ. HTX gắn liền với đời sống công đồng dân cư tại địa bàn lãnh thổ, là một kênh hữu hiệu tiếp nhận hỗ trợ đầu tư kết cấu hạ tầng kinh tế-xã hội của Nhà nước. HTX là cơ sở vật chất cho việc đưa “hợp tác” trở thành bản sắc văn hóa trong nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa ở Việt Nam ⁹.

Một trong những nguyên nhân hạn chế phát triển kinh tế tập thể đó là: “Công tác nghiên cứu lý luận về HTX không có hệ thống, chưa có các tổ chức nghiên cứu, giảng dạy chuyên sâu về HTX. Nhiều quy định cơ bản của luật chưa sát với thực tiễn và phù hợp với các nguyên tắc và giá trị của HTX do ICA khuyến cáo, chưa tạo

⁷ Nguyễn Minh Tú (2011), *Mô hình tổ chức HTX kiểu mới góp phần xây dựng xã hội hợp tác, đoàn kết, cùng chia sẻ sự thịnh vượng và quản lý một cách dân chủ*, (sách chuyên khảo), Nhà xuất bản Khoa học kỹ thuật, Hà Nội (trang 11)

⁸ Nguyễn Minh Tú (2011), *Mô hình tổ chức HTX kiểu mới góp phần xây dựng xã hội hợp tác, đoàn kết, cùng chia sẻ sự thịnh vượng và quản lý một cách dân chủ*, Sách chuyên khảo - Vụ HTX, Bộ Kế hoạch và Đầu tư, Hà Nội

⁹ Nguyễn Minh Tú (2011), *Mô hình tổ chức HTX kiểu mới góp phần xây dựng xã hội hợp tác, đoàn kết, cùng chia sẻ sự thịnh vượng và quản lý một cách dân chủ*, (sách chuyên khảo), Nhà xuất bản Khoa học kỹ thuật, Hà Nội (trang 223, 225)

môi trường tốt cho HTX kiểu mới phát triển. Năng lực của tổ chức HTX còn yếu, trong đó có năng lực quản trị và khả năng tài chính, công nghệ, kỹ thuật”¹⁰.

HTX hoạt động cạnh tranh một cách bình đẳng với mọi loại hình doanh nghiệp khác trên thị trường, quản lý HTX tương tự quản lý doanh nghiệp hoạt động theo Luật Doanh nghiệp, phải hoạt động theo nguyên tắc hiệu quả¹¹.

Điểm mới của tài liệu là quan điểm quản lý HTX tương tự quản lý doanh nghiệp, phải hoạt động theo nguyên tắc hiệu quả.

+ Phùng Quốc Chí (2010), *Phát triển HTX trong quá trình công nghiệp hóa ở Việt Nam đến năm 2020*, Luận án tiến sĩ, Viện Chiến lược Phát triển, Hà Nội.

Luận án đã nghiên cứu làm rõ lý luận và thực tiễn về phát triển HTX bao gồm bản chất, giá trị, nguyên tắc cơ bản của HTX, quan điểm tư tưởng của Mác Lênin, Hồ Chí Minh, Đảng Cộng sản Việt Nam về phát triển HTX, vai trò của HTX trong bối cảnh công nghiệp hóa ở nước ta, kinh nghiệm quốc tế về phát triển HTX.

HTX sẽ khẳng định được vai trò, vị trí của mình khi nó thực sự phát huy được sức mạnh tập thể, kết nối của từng thành viên tham gia và thực sự mạnh dạn tham gia cạnh tranh và hợp tác với nhau và hợp tác chặt chẽ với các loại hình doanh nghiệp khác, thực sự lấy hiệu quả hoạt động làm cơ sở để tồn tại và phát triển¹².

HTX có thể phát huy lợi thế và tiềm năng không chỉ trong lĩnh vực kinh tế, mà cả trong lĩnh vực xã hội, văn hóa mà ở đó và trong bất cứ lĩnh vực nào xuất hiện nhu cầu chung của các xã viên. HTX không phải là tổ chức xã hội mà chỉ mang tính chất xã hội, càng không phải tổ chức từ thiện, mà là tổ chức kinh tế đặc biệt thúc đẩy "hợp tác" trong cộng đồng xã viên HTX nhằm đáp ứng một cách hiệu quả nhu

¹⁰ Nguyễn Minh Tú (2011), *Mô hình tổ chức HTX kiểu mới góp phần xây dựng xã hội hợp tác, đoàn kết, cùng chia sẻ sự thịnh vượng và quản lý một cách dân chủ*, (sách chuyên khảo), Nhà xuất bản Khoa học kỹ thuật, Hà Nội (trang 127, 131)

¹¹ Nguyễn Minh Tú (2011), *Mô hình tổ chức HTX kiểu mới góp phần xây dựng xã hội hợp tác, đoàn kết, cùng chia sẻ sự thịnh vượng và quản lý một cách dân chủ*, (sách chuyên khảo), Nhà xuất bản Khoa học kỹ thuật, Hà Nội (trang 277)

¹² Phùng Quốc Chí (2010), *Phát triển HTX trong quá trình công nghiệp hóa ở Việt Nam đến năm 2020*, Luận án tiến sĩ, Viện Chiến lược Phát triển, Hà Nội (trang 97)

cầu chung trong hoạt động kinh tế và nhu cầu xã hội, văn hóa của xã viên, trước hết mang lại lợi ích kinh tế cho xã viên ¹³.

Luận án đã chứng minh HTX là tổ chức kinh tế đặc biệt, đáp ứng nhu cầu kinh tế, xã hội của thành viên thông qua sự hợp tác giữa các thành viên và HTX phải lấy hiệu quả hoạt động làm cơ sở để tồn tại và phát triển.

+ Tran Quang Hai (2014), *Development strategy of the agricultural cooperatives in Mekong Delta, Việt Nam: Signification of diversification into business and activities*, Thesis, Kagoshima University, Japan

Luận án đã phân tích những cơ hội và thách thức của HTX nói chung và HTX nông nghiệp tại đồng bằng sông Cửu Long nói riêng kể từ khi Việt Nam ban hành Luật HTX năm 1996, những khó khăn trong kinh doanh và hoạt động, năng lực cán bộ quản lý HTX, tỷ lệ nông dân tham gia vào HTX nông nghiệp và chỉ ra một số HTX nông nghiệp tại đồng bằng sông Cửu Long đã thành công trong kinh doanh và các hoạt động, góp phần cải thiện phương thức canh tác cho cả thành viên và người không phải thành viên của HTX. Trong các HTX thành công này thì các thành viên sử dụng nhiều loại dịch vụ khác nhau từ HTX hơn so với người không phải là thành viên, các hoạt động của HTX có ảnh hưởng đáng kể đến các thành viên hơn so với người không phải là thành viên. HTX thành công vì kinh doanh và hoạt động của HTX đa dạng, mang lại nhiều lợi ích cho thành viên, hoạt động của HTX tạo thuận lợi căn cứ vào nhu cầu của thành viên HTX và người không phải thành viên. Ngoài ra, dịch vụ của HTX giúp làm giảm chi phí sản xuất và tăng doanh thu và lợi nhuận cho thành viên và từ đó HTX đã phát triển các nguồn lực nội bộ cho sự phát triển bền vững của HTX. Khi hoạt động của HTX mang lại lợi ích nhiều hơn cho thành viên so với người không phải thành viên HTX và hoạt động của HTX phải căn cứ vào nhu cầu của thành viên thì HTX sẽ phát triển bền vững ¹⁴.

¹³ Phùng Quốc Chí (2010), *Phát triển HTX trong quá trình công nghiệp hóa ở Việt Nam đến năm 2020*, Luận án tiến sĩ, Viện Chiến lược Phát triển, Hà Nội (trang 17, 18)

¹⁴ Tran Quang Hai (2014), *Development strategy of the agricultural cooperatives in Mekong Delta, Việt Nam: Signification of diversification into business and activities*, Thesis, Kagoshima University, Japan (page 164)

HTX thành công vì kinh doanh và hoạt động của HTX đa dạng, mang lại nhiều lợi ích cho thành viên, hoạt động của HTX tạo thuận lợi căn cứ vào nhu cầu của thành viên HTX và người không phải thành viên. Ngoài ra, dịch vụ của HTX giúp làm giảm chi phí sản xuất và tăng doanh thu và lợi nhuận cho thành viên và từ đó HTX đã phát triển các nguồn lực nội bộ cho sự phát triển bền vững của HTX. Khi hoạt động của HTX mang lại lợi ích nhiều hơn cho thành viên so với người không phải thành viên HTX và hoạt động của HTX phải căn cứ vào nhu cầu của thành viên thì HTX sẽ phát triển bền vững ¹⁵.

Luận án đã chứng minh để HTX phát triển bền vững thì HTX phải hoạt động đáp ứng nhu cầu chung của thành viên HTX.

+ Qiao Liang (2013), *Governance, CEO Identity, and Quality Provision of Farmer Cooperatives*, Thesis, Erasmus University Rotterdam

HTX được đặc trưng bởi sự kiểm soát của thành viên một cách dân chủ, một trong những đặc điểm nổi bật của HTX nông nghiệp. Một thành viên, một phiếu bầu là một nguyên tắc kinh điển của ra quyết định dân chủ, được phản ánh trong nguyên tắc hợp tác thứ hai của Liên minh hợp tác xã quốc tế ¹⁶. Một sự lựa chọn thích hợp của cấu trúc quản trị HTX sẽ điều hành các hoạt động HTX cách hiệu quả ¹⁷.

Quản lý HTX khác với quản lý các công ty thuộc sở hữu nhà đầu tư do mối quan hệ giữa người dùng và chủ sở hữu. Việc quản lý một công ty thuộc sở hữu nhà đầu tư tập trung về mục tiêu tối đa hóa lợi nhuận đầu tư vốn cho nhà đầu tư, trong khi quản lý HTX phải tối đa hóa lợi ích của các thành viên. Quyền lợi của thành viên HTX phức tạp hơn quyền lợi của nhà đầu tư. Chủ sở hữu là thành viên của HTX không chỉ quan tâm đến tiền mà còn quan tâm đến tiếp thị, nhưng cũng có

¹⁵ Trần Quang Hải (2014), *Development strategy of the agricultural cooperatives in Mekong Delta, Việt Nam: Signification of diversification into business and activities*, Luận án tiến sĩ chuyên ngành kinh tế nông nghiệp, Kagoshima University, Japan (page 164)

¹⁶ Qiao Liang (2013), *Governance, CEO Identity, and Quality Provision of Farmer Cooperatives*, Thesis, Erasmus University Rotterdam (page 26)

¹⁷ Qiao Liang (2013), *Governance, CEO Identity, and Quality Provision of Farmer Cooperatives*, Thesis, Erasmus University Rotterdam (page 36)

những kỳ vọng sử dụng các dịch vụ của HTX và tìm kiếm đầu ra cho sản phẩm. Một khía cạnh khác của sự khác biệt quản lý giữa các HTX và các công ty thuộc sở hữu nhà đầu tư là người quản lý trong HTX cũng có thể là thành viên của HTX. Một HTX có thể chọn thành viên làm người quản lý hoặc chọn một người ngoài làm người quản lý HTX ¹⁸.

Tuy nhiên, GD điều hành (CEO) là thành viên HTX được khuyến khích bởi quyền sở hữu và yêu cầu quyền lợi còn lại, trong khi một GD điều hành (CEO) bên ngoài nhận được một mức lương cố định và một khoản thanh toán dựa trên hiệu suất. GD điều hành (CEO) bên ngoài được khuyến khích quan tâm đến lợi ích của thành viên và giá trị của HTX, trong khi GD điều hành (CEO) là thành viên HTX còn quan tâm đến giá trị của trang trại cá nhân của mình ¹⁹.

Tại Trung Quốc, HTX nông nghiệp xuất hiện vào những năm 1980 và phát triển chậm. Các HTX bắt đầu phát triển nhanh chóng trong những năm 2000 khi ban hành Luật HTX nông nghiệp năm 2006. Năm 2007, sự phát triển của các HTX nông nghiệp nhanh hơn trước đây. Chính phủ giúp đỡ và trợ cấp sự phát triển của nông nghiệp vì tầm quan trọng của nó đối với toàn bộ sự phát triển kinh tế. Bằng chứng cuối tháng 3 năm 2012, có 525.300 hợp tác xã nông nghiệp với 43,0 triệu thành viên tại Trung Quốc ²⁰. Quản lý của hầu hết các HTX ở Trung Quốc được thực hiện bởi các thành viên ²¹.

Luận án đã phân tích, so sánh các ưu điểm, hạn chế trong quản lý, điều hành giữa GD HTX là thành viên HTX với GD HTX là thành viên bên ngoài trong các HTX nông nghiệp tại Trung Quốc.

¹⁸ Qiao Liang (2013), *Governance, CEO Identity, and Quality Provision of Farmer Cooperatives*, Thesis, Erasmus University Rotterdam (page 45)

¹⁹ Qiao Liang (2013), *Governance, CEO Identity, and Quality Provision of Farmer Cooperatives*, Thesis, Erasmus University Rotterdam (page 46)

²⁰ Qiao Liang (2013), *Governance, CEO Identity, and Quality Provision of Farmer Cooperatives*, Thesis, Erasmus University Rotterdam (page 5)

²¹ Liang, Q. and W.J.G. Hendrikse (2013), "Core and common members in the genesis of farmer cooperatives in China", *Managerial and Decision Economics*

+ Constantine Iliopoulos and Fabio Chaddad (2013), *Control Rights, Governance, and the Costs of Ownership in Agricultural Cooperatives*, *Agribusiness* Vol. 29 (1) 3- 22 (2013)

Cấu trúc HTX truyền thống bao gồm các quyền tài sản sau đây: quyền sở hữu được giới hạn ở các thành viên; phần vốn góp không thể chuyển nhượng và có thể được hoàn trả; và thu nhập còn lại được phân phối cho các thành viên theo tỷ lệ sử dụng sản phẩm dịch vụ. Ngoài ra, quyền quyết định được thực hiện theo cách dân chủ theo quy tắc một phiếu của một thành viên hoặc theo tỷ lệ sử dụng sản phẩm dịch vụ ²².

HĐQT thực hiện kiểm soát và quản lý trừ một số quyết định cần có sự chấp thuận của ĐHTV. Quyền kiểm soát được phân phối đồng đều cho các thành viên của HĐQT, nhưng Chủ tịch HĐQT có thể có quyền thực hiện quyền phủ quyết trong trường hợp bỏ phiếu bằng nhau. Tùy thuộc vào quốc gia, theo luật pháp, số lượng thành viên HĐQT tối thiểu có thể được yêu cầu. HĐQT là trung tâm của thẩm quyền quản lý HTX chính thức và thực sự ²³.

Thành viên HTX (chủ sở hữu) ủy quyền chính thức (cả quyền quản lý và quyền kiểm soát) cho HĐQT về các quyết định hoạt động và chiến lược của HTX, nhưng vẫn giữ quyền kiểm soát đối với một số quyết định chính (sáp nhập, mua lại, giải thể ...). Trong mô hình quản trị truyền thống này, HĐQT chịu trách nhiệm kiểm soát chung và các thành viên HĐQT chịu trách nhiệm quản lý. Nói chung, chủ tịch HĐQT và một hoặc nhiều GD điều hành được trao thẩm quyền thực sự. Do đó, chủ tịch HĐQT đóng vai trò kép của chủ tịch của HĐQT và cũng là GD điều hành trong mô hình này ²⁴.

²² Constantine Iliopoulos and Fabio Chaddad (2013), “Control Rights, Governance, and the Costs of Ownership in Agricultural Cooperatives”, *Agribusiness* Vol. 29 (1) 3- 22 (2013) (page 6)

²³ Constantine Iliopoulos and Fabio Chaddad (2013), “Control Rights, Governance, and the Costs of Ownership in Agricultural Cooperatives”, *Agribusiness* Vol. 29 (1) 3- 22 (2013) (page 7)

²⁴ Constantine Iliopoulos and Fabio Chaddad (2013), “Control Rights, Governance, and the Costs of Ownership in Agricultural Cooperatives”, *Agribusiness* Vol. 29 (1) 3- 22 (2013) (page 10)

Một mô hình khả thi cho nhiều HTX nhỏ là thành viên ủy quyền chính thức và thực sự cho HĐQT, sau đó HĐQT có thể lần lượt ủy thác trách nhiệm điều hành cho một tập hợp các GD điều hành hoặc một GD điều hành với nhiều quyền lực như quan sát thấy ở nhiều HTX Nam Mỹ. Mô hình quản trị truyền thống chiếm ưu thế ở Nam Mỹ và các nước Địa Trung Hải. Sự hợp nhất giữa HĐQT và GD điều hành cho thấy rằng phân bổ quyền quyết định cho một nhóm nhỏ thành viên và do đó HĐQT mất một số mức độ kiểm soát ²⁵.

Tài liệu đã phân tích mô hình quản trị HTX truyền thống và chỉ ra điểm hạn chế của mô hình quản trị HTX truyền thống là quyền kiểm soát của HĐQT HTX không phát huy được tác dụng nhiều do quyền quản lý, điều hành HTX tập trung vào một số ít người quản lý HTX cũng là thành viên HTX.

+ Đánh giá tình hình nghiên cứu cơ sở lý luận về quản trị hợp tác xã

Các công trình nghiên cứu tại Việt Nam đã phân tích làm rõ khái niệm, đặc điểm, bản chất của HTX nhưng chưa phân tích cơ sở lý luận về quản trị HTX dưới góc độ pháp luật.

Các công trình nghiên cứu tại nước ngoài đã phân tích việc quản trị HTX khó khăn hơn việc quản trị doanh nghiệp vì thành viên HTX cũng là chủ sở hữu HTX không chỉ quan tâm đến lợi nhuận mà còn quan tâm đến lợi ích do chính HTX đem lại cho chính mình. Các công trình tại nước ngoài đã so sánh giữa GD HTX là thành viên HTX với GD HTX là thành viên bên ngoài, theo đó GD HTX là thành viên HTX ngoài việc quan tâm đến lợi ích của HTX và thành viên HTX còn quan tâm đến lợi ích của chính mình trong các giao dịch với HTX với tư cách là thành viên HTX trong khi GD HTX là thành viên bên ngoài quan tâm đến lương, thù lao và lợi ích của HTX và thành viên HTX. Các công trình nghiên cứu tại nước ngoài đã phân tích mô hình quản trị HTX truyền thống và mô hình quản trị HTX có thành viên bên ngoài tham gia HĐQT và GD HTX.

²⁵ Constantine Iliopoulos and Fabio Chaddad (2013), “Control Rights, Governance, and the Costs of Ownership in Agricultural Cooperatives”, *Agribusiness* Vol. 29 (1) 3- 22 (2013) (page 13)

1.1.2. Tình hình nghiên cứu về cơ cấu tổ chức quản lý hợp tác xã

+ Mai Anh Bảo (2015), *Đánh giá tác động của các yếu tố nội sinh đến kết quả hoạt động của các HTX trong lĩnh vực nông nghiệp đồng bằng sông Hồng*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Đại học Kinh tế Quốc dân.

Luận án nghiên cứu về tác động của các yếu tố bên trong đến kết quả hoạt động của HTX, đã nghiên cứu tác động của ban chủ nhiệm và xã viên HTX đến kết quả hoạt động của HTX bao gồm năng lực lập kế hoạch, năng lực tổ chức, năng lực lãnh đạo, năng lực kiểm soát của ban chủ nhiệm HTX, sự cam kết tình cảm, sự cam kết duy trì của xã viên, sự tham gia vào hoạt động của ban quản trị.

Tác giả đã chỉ ra “Một HTX có nguồn lực lớn nhưng nếu không có năng lực quản trị, không thu hút được xã viên có thể dẫn tới thua lỗ; các yếu tố về năng lực quản trị của ban chủ nhiệm HTX, về sự cam kết và sự tham gia vào hoạt động quản trị của xã viên HTX có tác động lớn và rõ ràng hơn những yếu tố về vật chất hữu hình như vốn, tài sản, máy móc trang thiết bị; mặt khác, các yếu tố về năng lực quản trị của ban chủ nhiệm HTX, sự cam kết của xã viên hay sự tham gia vào hoạt động quản trị của xã viên chính là các nguyên nhân sâu xa, nguyên nhân gốc rễ dẫn đến việc HTX có được tài sản, vốn hay máy móc trang thiết bị hay không, trong các yếu tố nội sinh, các yếu tố đến từ năng lực quản trị của ban chủ nhiệm, sự cam kết của xã viên, sự tham gia quản trị HTX của xã viên lại có vai trò quan trọng, sâu xa hơn các yếu tố khác”²⁶.

Tác giả Mai Anh Bảo cho rằng “Yêu cầu đầu tiên và quan trọng nhất của quản trị nội bộ HTX là sự minh bạch, công bằng và trung thực”²⁷. Luận án đã phân tích vấn đề quản trị HTX dưới góc nhìn của lý thuyết người đại diện, vấn đề chi phí hoạt động, vấn đề kẻ hưởng không, phân tích thực trạng của các yếu tố nội sinh đến hoạt động và kết quả hoạt động của các HTX trong lĩnh vực nông nghiệp. Một trong

²⁶ Mai Anh Bảo (2015), *Đánh giá tác động của các yếu tố nội sinh đến kết quả hoạt động của các HTX trong lĩnh vực nông nghiệp ở đồng bằng sông Hồng*, Luận án tiến sĩ, Đại học kinh tế quốc dân (trang 120)

²⁷ Mai Anh Bảo (2015), *Đánh giá tác động của các yếu tố nội sinh đến kết quả hoạt động của các HTX trong lĩnh vực nông nghiệp ở đồng bằng sông Hồng*, Luận án tiến sĩ, Đại học kinh tế quốc dân (trang 39)

các giải pháp nâng cao kết quả hoạt động của HTX trong lĩnh vực nông nghiệp tại đồng bằng sông Hồng, đó là nâng cao năng lực quản trị cho chủ nhiệm HTX và xã viên, nâng cao năng lực kiểm soát của ban chủ nhiệm HTX.

Kiến nghị hoàn thiện pháp luật về HTX như sau: “Hệ thống luật pháp cần phải được xây dựng trên một nhận thức đầu tiên và quan trọng nhất đó là HTX là một hình thức doanh nghiệp giống như các loại hình doanh nghiệp khác. Từ đó, xây dựng hệ thống pháp lý đảm bảo rằng các HTX có sự tự chủ trong hoạt động để tồn tại và phát triển, tồn tại trong một môi trường với những sự cạnh tranh và hợp tác với các đối tác, đối thủ khác; hệ thống luật pháp cần được xây dựng trên cơ sở nhận thức về đặc điểm riêng của HTX, đó là cơ chế hoạt động một phần giống doanh nghiệp kinh doanh, một phần giống hiệp hội với nhiều thành viên tham gia. Từ đó luật về HTX phải nêu rõ các nội dung về quyền lực của xã viên, quyền lực của ban quản trị, việc hình thành vốn của HTX, phân chia lợi nhuận HTX. Ngoài ra, luật về HTX phải có các quy định để bảo vệ HTX và các thành viên khỏi bị lạm dụng như gian lận quỹ HTX”²⁸.

Điểm mới trong công trình nghiên cứu của tác giả, đó là kiến nghị phải xây dựng pháp luật HTX căn cứ vào đặc điểm HTX một phần giống doanh nghiệp một phần giống hiệp hội, có sự tự chủ tồn tại trong môi trường đầy cạnh tranh, cũng có thể thành công, nhưng cũng có thể thất bại. Mặt khác HTX nông nghiệp cũng có những đặc điểm riêng về vốn, và thành viên HTX, từ đó phải có những quy định đảm bảo an toàn, tránh rủi ro đối với lợi ích của xã viên như việc gian lận ngân quỹ của HTX.

+ Dương Bảo Trung (2012), *Vài suy nghĩ về bản chất của HTX*, Tạp chí Dân chủ và pháp luật số 7 (244) – 2012, Hà Nội

Về quyền biểu quyết của thành viên HTX, kiến nghị: “Số phiếu biểu quyết của thành viên HTX phải tương ứng với mức độ thành viên sử dụng sản phẩm dịch vụ của HTX, không cao bằng mỗi thành viên có một phiếu biểu quyết và ngoài

²⁸ Mai Anh Bảo (2015), *Đánh giá tác động của các yếu tố nội sinh đến kết quả hoạt động của các HTX trong lĩnh vực nông nghiệp ở đồng bằng sông Hồng*, Luận án tiến sĩ, Đại học kinh tế quốc dân (trang 141-142)

thành viên truyền thống sử dụng sản phẩm dịch vụ của HTX, cần bổ sung thêm thành viên đầu tư góp vốn vào HTX nhằm mục đích tìm kiếm lợi nhuận nhằm bổ sung tăng nguồn vốn của HTX thay vì HTX phải đi vay nợ tạo nên gánh nặng tài chính cho HTX”²⁹.

Điểm mới của tài liệu là tác giả Dương Bảo Trung đã kiến nghị quyền biểu quyết của thành viên HTX theo mức độ sử dụng sản phẩm, dịch vụ của thành viên với HTX và kiến nghị HTX ngoài thành viên truyền thống, cần bổ sung thành viên đầu tư nhằm thu hút nguồn vốn cho HTX.

+ The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), G20/OECD (2015), các nguyên tắc quản trị công ty

Bộ Nguyên tắc quản trị công ty không mang tính bắt buộc và không nhằm đưa ra quy định chi tiết của luật pháp quốc gia. Bộ Nguyên tắc cố gắng xác định các mục tiêu và khuyến nghị các cách khác nhau để đạt được các mục tiêu này. Bộ Nguyên tắc hướng đến việc cung cấp một tài liệu tham chiếu chặt chẽ nhưng linh hoạt cho các cơ quan hoạch định chính sách và các bên tham gia thị trường xây dựng khuôn khổ riêng về quản trị công ty. Để duy trì cạnh tranh trong một thế giới biến động, các công ty phải cải cách và điều chỉnh các thông lệ quản trị công ty để chứng tỏ có thể đáp ứng các yêu cầu mới và giành được các cơ hội mới. Trên cơ sở cân nhắc chi phí và lợi ích của quy định, chính phủ có trách nhiệm quan trọng trong việc phát triển một khuôn khổ quản lý hiệu quả và linh hoạt cho phép thị trường hoạt động hiệu quả và đáp ứng được mong đợi của cổ đông và các bên có quyền lợi liên quan.

Theo OECD: “Khuôn khổ quản trị công ty phải bảo vệ và tạo điều kiện thực hiện quyền của cổ đông bao gồm tiếp cận các thông tin liên quan và quan trọng về công ty và phải tạo điều kiện cho cổ đông tham gia hiệu quả vào việc ra quyết định quản trị công ty, ví dụ việc đề cử và bầu chọn thành viên HĐQT”³⁰. Nguyên tắc

²⁹ Dương Bảo Trung (2012), *Vài suy nghĩ về bản chất của HTX*, Tạp chí Dân chủ và pháp luật số 7 (244) – 2012, Hà Nội

³⁰ G20/OECD (2015), *Các nguyên tắc quản trị công ty* (trang 19)

quản trị công ty của OECD khuyến cáo: “Thành viên HĐQT phải làm việc trên cơ sở có đầy đủ thông tin, một cách tin cậy ... Thành viên HĐQT phải được tiếp cận kịp thời với thông tin phù hợp để hỗ trợ quá trình ra quyết định và cho họ cơ hội tiếp cận với cán bộ quản lý cấp cao nhất định trong công ty. Để thực hiện trách nhiệm của mình, thành viên HĐQT phải đảm bảo rằng họ được tiếp cận thông tin chính xác, phù hợp và kịp thời” ³¹.

Dưới góc độ quản trị tổ chức kinh tế, Bộ Nguyên tắc quản trị công ty của OECD cũng có thể tham khảo vào hoạt động quản trị HTX theo một chừng mực nhất định.

+ Nguyên tắc kiểm soát nội bộ của The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO 2013)

Theo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), kiểm soát nội bộ (KSNB) là quá trình do người quản lý, HĐQT và các nhân viên của đơn vị chi phối, quá trình KSNB được thiết lập để cung cấp một sự đảm bảo hợp lý nhằm thực hiện các mục tiêu đảm bảo sự tin cậy của báo cáo tài chính; đảm bảo sự tuân thủ các quy định và luật pháp; đảm bảo các hoạt động được thực hiện hiệu quả. KSNB theo COSO (2013) bao gồm 05 thành phần: môi trường kiểm soát, đánh giá rủi ro, hoạt động kiểm soát, thông tin và truyền thông, giám sát. Lý thuyết về KSNB của COSO ngoài việc áp dụng trong lĩnh vực kế toán tài chính, cũng được áp dụng trong doanh nghiệp, tổ chức phi lợi nhuận, chính phủ ³².

Theo COSO Internal Control 2013, “KSNB là một quy trình đưa ra bởi Ban quản trị của doanh nghiệp, nhà quản lý và các nhân sự khác, được thiết kế để đưa ra sự đảm bảo cho việc đạt được mục tiêu về hoạt động, báo cáo và tuân thủ”. KSNB giúp doanh nghiệp, tổ chức kinh tế giảm bớt nguy cơ rủi ro trong sản xuất kinh doanh, đảm bảo tính chính xác của các số liệu kế toán và báo cáo tài chính, đảm bảo

³¹ The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), G20/OECD (2015), *Các nguyên tắc quản trị công ty* (trang 58)

³² The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2013), *Internal Control – Integrated framework*

mọi thành viên tuân thủ nội quy, quy chế, quy trình hoạt động của tổ chức cũng như các quy định của luật pháp, đảm bảo tổ chức hoạt động hiệu quả, sử dụng tối ưu các nguồn lực và đạt được mục tiêu đặt ra, bảo vệ quyền lợi của nhà đầu tư, cổ đông.

Có năm thành phần kiểm soát nội bộ theo Ủy ban bảo trợ tổ chức (COSO, 1992), cụ thể là:

- (i) Kiểm soát môi trường: Là một điều kiện phản ánh thái độ, nhận thức và hành động của quản lý nội bộ điều khiển. Môi trường kiểm soát trở thành nền tảng của tất cả thành phần kiểm soát nội bộ.
- (ii) Đánh giá rủi ro: Là một hoạt động nhận dạng và phân tích các rủi ro có khả năng cản trở thành tựu của mục tiêu của công ty. Kết quả của nhận dạng này và phân tích sẽ được sử dụng làm cơ sở để kiểm soát những rủi ro đó.
- (iii) Kiểm soát hoạt động: Là chính sách và thủ tục đã được thực hiện bởi ban quản lý.
- (iv) Thông tin và truyền thông: Là một hệ thống hỗ trợ quá trình xác định, ghi chép, phổ biến và việc sử dụng thông tin kịp thời để hỗ trợ thực hiện các nhiệm vụ và trách nhiệm của quản lý và nhân viên.
- (v) Giám sát: Là một quá trình giám sát chất lượng điều khiển nội bộ được thực hiện theo thời gian.

Dưới góc độ HTX là tổ chức kinh tế, các nguyên tắc kiểm soát nội bộ của COSO cũng có thể là tài liệu tham khảo để áp dụng vào hoạt động kiểm soát nội bộ trong hoạt động quản trị HTX.

+ Jos Bijman, George Hendrikse, and Aswin Van Oijen (2012), *Accommodating Two Worlds in One Organization: Changing Board Models in Agricultural Cooperatives*, Erasmus Research Institute of Management (ERIM), RSM Erasmus University, Hà Lan.

Nghiên cứu về sự thay đổi trong quản trị tại các HTX nông nghiệp Hà Lan, tài liệu đã phân tích kết quả thực nghiệm về mối quan hệ giữa mô hình HĐQT và danh mục sản phẩm và hiệu suất của HTX nông nghiệp, nghiên cứu tác động của

các mô hình HĐQT khác nhau đến sự đa dạng hóa sản phẩm và hoạt động của HTX. HTX đã chuyển sang mô hình quản trị doanh nghiệp vì những thay đổi trong môi trường cạnh tranh. Để phát triển chiến lược phù hợp với áp lực cạnh tranh, HTX cần phải tăng cường tự chủ trong quản lý, giảm ảnh hưởng của thành viên đối với các quyết định hoạt động, tìm các nguồn vốn mới, chuyên nghiệp hóa các cơ quan giám sát. Nói cách khác, chiến lược mới của HTX định hướng tập trung vào khách hàng hơn, đa dạng hóa và đổi mới, kèm theo những thay đổi trong cơ cấu ra quyết định³³.

Tài liệu đã phân tích vấn đề HTX chuyển sang mô hình quản trị kiểu doanh nghiệp để đáp ứng yêu cầu phát triển, nâng cao năng lực cạnh tranh với doanh nghiệp trên thị trường.

+ Johnston Birchall (03/2014), *The governance of large co-operative business*, Co-operative UK

Nghiên cứu về quản trị HTX quy mô lớn qua nghiên cứu thực tiễn quản trị HTX tại Anh, tài liệu đã phân tích tầm quan trọng của công tác quản trị trong các HTX quy mô lớn, sự khác nhau giữa quản trị các HTX quy mô lớn với quản trị các HTX quy mô nhỏ, lý thuyết về quản trị HTX, thực tiễn quản trị HTX tại Anh trong các lĩnh vực nông nghiệp và lương thực, bán sỉ và bán lẻ, công nghiệp và dịch vụ, chăm sóc sức khỏe và bảo trợ xã hội, bảo hiểm và ngân hàng³⁴.

Tài liệu đã phân tích hoạt động quản trị HTX quy mô lớn so với hoạt động quản trị HTX quy mô nhỏ, tầm quan trọng của quản trị, yêu cầu về quản trị đối với HTX quy mô lớn.

+ Jennifer Keeling Bond (2009), *Cooperative Financial Performance and Board of Director Characteristics: A Quantitative Investigation*, Journal of Cooperatives, Volume 22

³³ Jos Bijman, George Hendrikse, and Aswin Van Oijen (2012), *Accommodating Two Worlds in One Organization: Changing Board Models in Agricultural Cooperatives*, Erasmus Research Institute of Management (ERIM), RSM Erasmus University, Hà Lan

³⁴ Johnston Birchall (03/2014), *The governance of large co-operative business*, Co-operative UK

Tác giả Jennifer Keeling Bond (2009) cho rằng: “Để so sánh, trong giới nông nghiệp, ít thảo luận về cải cách quản trị HTX, mặc dù thực tế là các HTX hoạt động và cạnh tranh trong môi trường kinh doanh giống như các công ty đại chúng và được hướng dẫn bởi các hệ thống kiểm soát nội bộ tương đương. HĐQT HTX đóng một vai trò thiết yếu trong liên kết hành động của người quản lý đối với lợi ích của các thành viên và khách hàng quen. Cả HTX và HĐQT có trách nhiệm theo dõi hiệu suất của quản lý, hình thành kế hoạch chiến lược dài hạn, đánh giá các đề xuất được trình bày bởi quản lý và hiểu các hành động tài chính và chiến lược được thực hiện bởi HTX. Để hoạt động hiệu quả trong khả năng này, đòi hỏi các thành viên HĐQT phải có kiến thức cơ bản về tài chính và có một số hiểu biết về chiến lược kinh doanh. Tuy nhiên, thành viên của các HTX nông nghiệp thường là các chuyên gia trong quản lý sản xuất nông nghiệp hoặc lãnh đạo cộng đồng. Do đó, HĐQT trong các HTX nông nghiệp có thể gặp khó khăn hơn so với công ty”³⁵.

Tài liệu đã chứng minh quản trị HTX và quản trị công ty có điểm tương đồng, đặc biệt là trách nhiệm của HĐQT trong quản lý HTX và quản lý công ty. Tương tự yêu cầu về quản trị công ty, thành viên HĐQT HTX cũng cần phải có kiến thức về quản trị kinh doanh, tài chính trong quản trị HTX.

+ Cornforth Chris (2004), *The governance of co-operatives and mutual associations: a paradox perspective*, Annals of Public and Cooperative Economics, 75(1)

Nghiên cứu về quản trị HTX, tài liệu đã phân tích trách nhiệm, vai trò của HĐQT HTX, việc đảm bảo dân chủ trong quản lý HTX của HĐQT, nghiên cứu ứng dụng lý thuyết quản lý trong các tập đoàn vào việc quản lý HTX. Quản lý HTX không phải chỉ dựa trên một lý thuyết quản lý mà phải kết hợp nhiều lý thuyết quản lý tùy vào quy mô của HTX³⁶.

³⁵ Jennifer Keeling Bond (2009), “Cooperative Financial Performance and Board of Director Characteristics: A Quantitative Investigation”, *Journal of Cooperatives*, Tập 22, (trang 22-23)

³⁶ Cornforth Chris (2004), “The governance of co-operatives and mutual associations: a paradox perspective”, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1) (trang 11–32)

Điểm mới của tài liệu là tác giả Cornforth Chris đã ứng dụng các lý thuyết quản trị vào hoạt động quản trị HTX. Tuy nhiên, tác giả Cornforth Chris cho rằng đối với quản trị HTX, không thể áp dụng toàn bộ lý thuyết quản trị công ty vào hoạt động quản trị HTX mà phải áp dụng linh hoạt tùy vào quy mô, đặc điểm của HTX.

+ Đánh giá tình hình nghiên cứu về cơ cấu tổ chức quản lý hợp tác xã

Các công trình nghiên cứu tại Việt Nam chưa nghiên cứu về cơ cấu tổ chức, quản lý HTX dưới góc độ pháp luật. Dưới góc độ kinh tế, tác giả Mai Anh Bảo đã chỉ ra năng lực quản trị HTX có tác động lớn và rõ ràng đối với sự phát triển của HTX, là cơ sở để HTX thu hút thành viên, hình thành nên nguồn vốn và tài sản của HTX. Công trình của tác giả Mai Anh Bảo đã phân tích nội dung quản trị HTX dưới góc độ lý thuyết đại diện và hệ thống luật pháp cần xây dựng trên cơ sở HTX một phần giống doanh nghiệp, một phần giống hiệp hội và cần phải có quy định bảo vệ thành viên HTX, chống lại việc người quản lý HTX lạm dụng quyền lực để tư lợi.

Các nguyên tắc quản trị công ty của OECD và nguyên tắc kiểm soát nội bộ của COSO là tài liệu có thể tham khảo khi áp dụng vào hoạt động quản trị HTX dưới góc độ HTX là tổ chức kinh tế có một số điểm tương đồng với công ty cổ phần.

Các công trình nghiên cứu tại nước ngoài đã phân tích HTX chuyển sang mô hình quản trị doanh nghiệp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh, tìm nguồn vốn mới, nâng cao năng lực giám sát trong hoạt động quản trị HTX để đáp ứng yêu cầu phát triển HTX.

Các công trình nghiên cứu tại nước ngoài đã chỉ ra khi HTX phát triển đến một mức độ nhất định thì yêu cầu về năng lực quản trị của HĐQT HTX cũng tăng lên. Trong bối cảnh này, thành viên HĐQT cũng là thành viên HTX thường không có trình độ chuyên môn về quản lý nên sẽ gây ra khó khăn cho HTX; điều này đòi hỏi HTX phải có thành viên HĐQT và GD phải là những nhà quản lý chuyên nghiệp hay nói cách khác HTX cần phải có thành viên bên ngoài là những chuyên gia có trình độ quản lý tham gia vào HĐQT và GD HTX.

1.1.3. Tình hình nghiên cứu về kiểm soát các xung đột lợi ích trong quản trị hợp tác xã

+ Đỗ Minh Tuấn (2017), *Pháp luật về nghĩa vụ người quản lý công ty cổ phần ở Việt Nam* – Luận án tiến sĩ, Đại học Luật Hà Nội.

Tác giả Đỗ Minh Tuấn cho rằng: “Nghĩa vụ trung thành là một nhóm các nghĩa vụ đề cập đến thái độ ứng xử của NQL trong trường hợp có xung đột lợi ích với công ty. Yêu cầu cốt lõi của nghĩa vụ trung thành là NQL phải bảo đảm lợi ích tốt nhất của công ty khi có xung đột lợi ích. Có thể thấy nội dung của nghĩa vụ trung thành bao gồm: (1) các xử sự mà NQL phải thực hiện khi xác lập giao dịch; (2) các xử sự mà NQL phải thực hiện đối với tài sản của công ty; (3) các xử sự mà NQL phải thực hiện đối với cơ hội của công ty; và (4) NQL có được phép cạnh tranh với công ty không”³⁷.

Luận án đã phân tích nghĩa vụ của người quản lý công ty trong trường hợp có xung đột lợi ích, là cơ sở tham khảo để phân tích nghĩa vụ của người quản lý HTX và kiểm soát xung đột lợi ích trong hoạt động quản trị HTX.

+ Nguyễn Thị Vân Anh (2015) *Hoàn thiện pháp luật về kiểm soát giao dịch giữa công ty với người có liên quan*, Luận án tiến sĩ, Đại học Luật Hà Nội.

Tác giả Nguyễn Thị Vân Anh (2015) cho rằng : “Để kiểm soát các giao dịch giữa công ty với người có liên quan thì luật pháp còn đưa ra cơ chế nhằm đảm bảo một cách hiệu quả cho các thành viên, cổ đông được bảo vệ quyền lợi bị xâm phạm của mình (nếu có) thông qua việc khởi kiện tại cơ quan giải quyết tranh chấp. Khi phát hiện hành vi vi phạm của những người có liên quan, luật đã tiếp cận theo hướng bảo vệ quyền lợi của thành viên, cổ đông bị thiệt hại bằng cách quy định về quyền tố tụng trực tiếp hoặc tố tụng gián tiếp. Như vậy, để bảo vệ lợi ích của công ty

³⁷ Đỗ Minh Tuấn (2017), *Pháp luật về nghĩa vụ người quản lý công ty cổ phần ở Việt Nam* – Luận án tiến sĩ, Đại học Luật Hà Nội (trang 63)

và các thành viên, cổ đông trong công ty khi phát hiện có vi phạm các hoạt động kiểm soát thì công ty hoặc thành viên, cổ đông đều có quyền đứng ra khởi kiện”³⁸.

Luận án đã phân tích cơ chế đảm bảo kiểm soát giao dịch giữa công ty với người có liên quan bao gồm quyền khởi kiện của thành viên/cổ đông khi người có liên quan gây thiệt hại cho công ty và thành viên/cổ đông. Tài liệu là cơ sở tham khảo để bổ sung quyền khởi kiện của thành viên HTX khi người quản lý HTX giao dịch với HTX gây thiệt hại cho HTX và thành viên HTX hay nói cách khác tài liệu là cơ sở tham khảo để bổ sung cơ chế kiểm soát các xung đột lợi ích trong quản trị HTX.

+ Cook LC, 1995, “The future of U.S. agricultural cooperatives: a neo- classical approach”, *American Journal of Agricultural Economics*, 77(5).

Tác giả Cook LC cho rằng: “Bất kỳ tổ chức nào, trong đó quyền sở hữu và quyền quản lý tách biệt nhau, ở một mức độ nào đó, sẽ gặp phải các vấn đề về quản trị tổ chức bởi vì mong muốn của chủ sở hữu (ví dụ Xã viên; ban quản trị, ban kiểm soát HTX) khác biệt với mong muốn, mục tiêu của nhà quản lý (ví dụ ban chủ nhiệm HTX). Các vấn đề do mâu thuẫn này càng trầm trọng hơn đối với các HTX bởi HTX có một điểm rất khác với các doanh nghiệp khác, đó là các xã viên bản thân cũng có sản xuất và buôn bán với HTX và trên thị trường. Một mục tiêu quan trọng của HTX là phục vụ nhu cầu của xã viên, đem lại lợi ích tối đa cho xã viên. Do vậy, đối với những người sở hữu HTX (xã viên, ban quản trị HTX) lợi nhuận mà HTX có được nhiều khi không quan trọng bằng lợi ích mà HTX đem lại cho xã viên”³⁹.

Tài liệu đã chứng minh trong HTX vẫn có tách bạch giữa quyền sở hữu của thành viên HTX và quyền quản lý và thành viên HTX cũng giao dịch với chính HTX của mình dẫn đến hoạt động quản trị HTX sẽ gặp một số khó khăn.

³⁸ Nguyễn Thị Vân Anh (2015) *Hoàn thiện pháp luật về kiểm soát giao dịch giữa công ty với người có liên quan*, Luận án tiến sĩ, Đại học Luật Hà Nội (trang 51)

³⁹ Cook LC, 1995, “The future of U.S. agricultural cooperatives: a neo- classical approach”, *American Journal of Agricultural Economics*, 77(5), (trang 1153-1159)

+ Lyman P.Q. Johnson & David Millon (2005), *Recalling why corporate officers are fiduciaries*, William and Mary Law Review, Volume 46, No. 5.

Tác giả Lyman P.Q. Johnson & David Millon cho rằng: “Không nghi ngờ gì khi nghĩa vụ này đòi hỏi người điều hành cao cấp có trách nhiệm thiết lập qui trình giám sát nội bộ phù hợp bao gồm hệ thống kiểm soát tài chính thích hợp nhằm phát hiện ra những sai sót hoặc tì vết trong hoạt động kế toán, cũng như hành vi tham ô các nguồn quỹ của công ty. Người điều hành cao cấp không thể mù quáng chấp nhận báo cáo tài chính từ cấp dưới mà không có cơ sở để tin tưởng vào báo cáo này. Người điều hành cao cấp có nghĩa vụ cẩn trọng một cách chắc chắn đến mức không thể bị chấm dứt khi người điều hành cao cấp chuyển nghĩa vụ này cho kiểm toán bên ngoài hoặc ban kiểm toán của HĐQT để xem xét tính chính xác của các báo cáo tài chính. Hơn nữa, người điều hành cao cấp cần bảo đảm sự tồn tại của hệ thống thông tin có khả năng phát hiện ra các hành vi vi phạm pháp luật”⁴⁰.

Tài liệu đã phân tích trách nhiệm của người quản lý trong công tác kiểm soát nội bộ, là cơ sở tham khảo để hoàn thiện pháp luật về kiểm soát xung đột lợi ích trong quản trị HTX.

+ Jos Bijman, George Hendrikse, and Aswin Van Oijen (2012), *Accommodating Two Worlds in One Organization: Changing Board Models in Agricultural Cooperatives*, Erasmus Research Institute of Management (ERIM), RSM Erasmus University, Netherlands.

Tác giả Jos Bijman cho rằng: “Quản trị nội bộ cũng cần giải quyết vấn đề xung đột lợi ích. Đặc biệt, trong HTX nhỏ, những rủi ro phải được giải quyết để bảo vệ thành viên thiểu số thông qua tự xử lý trong nội bộ HTX. Có một số bằng chứng cho thấy các thành viên lớn hơn có nhiều kiến thức hơn, kinh nghiệm và năng lực tài chính là những người tích cực trong HĐQT của các HTX. Quy tắc để giải quyết xung đột lợi ích nói chung là các biện pháp khắc phục hậu quả hoặc không được xác

⁴⁰ Lyman P.Q. Johnson & David Millon (2005), *Recalling why corporate officers are fiduciaries*, William and Mary Law Review, Tập 46, Số 5 (trang 1637)

định. Các trường hợp tự xử lý cũng có thể phát sinh từ chức năng giám sát yếu của HĐQT đối với GD điều hành. Quá tin tưởng có thể dễ dàng dẫn đến việc thiếu sự giám sát hiệu quả của HĐQT. Các vấn đề cụ thể liên quan đến quản trị nội bộ có thể ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả của các HTX, đặc biệt là bởi vì giám sát và kiểm soát nội bộ kém phát triển do thiếu các nhiệm vụ pháp lý rõ ràng trong hoạt động giám sát. Đặc biệt, trong các HTX khởi nghiệp nhỏ, mô hình quản trị của HĐQT và GD điều hành cần được bổ sung quy tắc giải quyết xung đột lợi ích minh bạch”⁴¹.

Các HTX thiếu các cơ chế bên ngoài để kỷ luật quản lý, không giống như các công ty niêm yết chứng khoán được xem xét kỹ lưỡng bởi phương tiện tài chính, HTX không có bên ngoài đánh giá về hiệu quả hoạt động của HTX bao gồm đánh giá hiệu quả quản lý. Do đó, nhiệm vụ đánh giá hiệu suất chủ yếu nằm ở các thành viên và đại diện của họ trong HĐQT HTX⁴².

Tài liệu đã chứng minh trong hoạt động quản trị HTX cần phải kiểm soát các xung đột lợi ích với đặc điểm là HTX thiếu các cơ chế kiểm soát xung đột lợi ích so với công ty.

+ Xiong, J. and Y. Zheng (2008) *Analysis on agency cost in famer cooperatives controlled by minority members in China*. Agricultural Economy, 11: 76-78.

Các GD điều hành (CEO) trong HTX Trung Quốc là thành viên nòng cốt. Họ có ảnh hưởng đầy đủ và chi phối đến HĐQT và các thành viên, bởi vì họ có một phần lợi ích phù hợp với các thành viên khác. Tuy nhiên, do HĐQT hợp nhất với hội đồng giám sát dẫn đến vị trí thống lĩnh trong quản lý và dẫn đến khả năng hội đồng giám sát có thể thông đồng, thay vì giám sát HĐQT. Các thành viên cốt lõi sẽ

⁴¹ Jos Bijman - Corresponding author, (2012), *Support for farmers cooperatives*, European Commission (pages 64-65)

⁴² Jos Bijman, George Hendrikse, and Aswin Van Oijen (2012), *Accommodating Two Worlds in One Organization: Changing Board Models in Agricultural Cooperatives*, Erasmus Research Institute of Management (ERIM), RSM Erasmus University, Hà Lan (page 5)

ủng hộ lợi ích của mình bằng chi phí của các thành viên còn lại trong HTX khi có xung đột lợi ích ⁴³.

Tài liệu đã phân tích việc HTX Trung Quốc bị chi phối bởi người quản lý HTX, có thể dẫn đến xung đột lợi ích giữa người quản lý HTX với HTX và thành viên HTX.

+ Ma, Y. and C. Meng (2008) *The dual-agency relations in farmer cooperatives in China: The problem and improvement ideas*, Agricultural Economic Issue, 5: 55-60.

Ma và Meng (2008) cho rằng “Lợi ích chung của các thành viên còn lại trong HTX bị thiệt hại nếu các thành viên cốt lõi hành xử cơ hội bằng cách che giấu lợi nhuận thực sự của các HTX với các thành viên chung. Do đó cơ chế giám sát là cần thiết để hạn chế các hành vi của các thành viên cốt lõi” ⁴⁴.

Tài liệu đã chứng minh cần phải giám sát các hành vi của người quản lý HTX nhằm ngăn ngừa người quản lý HTX lạm dụng quyền lực gây thiệt hại cho HTX và thành viên HTX.

+ Đánh giá tình hình nghiên cứu về kiểm soát các xung đột lợi ích trong quản trị hợp tác xã

Các công trình nghiên cứu tại Việt Nam chưa nghiên cứu về nghĩa vụ của người quản lý HTX và kiểm soát giao dịch giữa người quản lý HTX với HTX mặc dù nghĩa vụ của người quản lý và kiểm soát các giao dịch giữa công ty với người có liên quan trong công ty cổ phần có một số điểm tương đồng.

Các công trình tại nước ngoài đã chỉ ra thành viên HTX đồng thời là người quản lý HTX dễ dẫn đến hiện tượng người quản lý HTX lạm dụng quyền lực, thao túng HTX. Việc kiểm soát trong hoạt động quản trị HTX khó hơn việc kiểm soát trong hoạt động quản trị công ty cổ phần vì HTX không có quy định công khai,

⁴³ Xiong, J. and Y. Zheng (2008) “Analysis on agency cost in famer cooperatives controlled by minority members in China”. *Agricultural Economy*, Vol 11, pages 76-78

⁴⁴ Ma, Y. and C. Meng (2008) “The dual-agency relations in farmer cooperatives in China: The problem and improvement ideas”, *Agricultural Economic Issue*, Vol 5, pages 55-60

minh bạch như công ty cổ phần và thành viên HTX cũng thực hiện các giao dịch với chính HTX của mình. Do đó, cần phải kiểm soát các giao dịch người quản lý HTX với HTX nhằm hạn chế, ngăn ngừa gây ra xung đột lợi ích với HTX và thành viên HTX.

1.2. Đánh giá chung tình hình nghiên cứu

1.2.1. Những nội dung đã được làm rõ và tác giả tiếp tục kế thừa

Thứ nhất, các công trình nghiên cứu tại Việt Nam đã phân tích làm rõ khái niệm, đặc điểm, bản chất, nguyên tắc tổ chức và hoạt động của HTX nói chung và các loại HTX hoạt động trong các lĩnh vực cụ thể như lĩnh vực nông nghiệp, thương mại dịch vụ nhưng đa số được nghiên cứu tại thời điểm Luật HTX năm 1996 hoặc Luật HTX năm 2003 dưới góc độ kinh tế hoặc kinh tế chính trị.

Các công trình nghiên cứu tại Việt Nam chưa tập trung nghiên cứu pháp luật về quản trị HTX, chưa nghiên cứu về nghĩa vụ người quản lý HTX và kiểm soát xung đột lợi ích trong quản trị HTX.

Thứ hai, các công trình nghiên cứu tại nước ngoài đã phân tích về hoạt động quản trị HTX, vai trò và ảnh hưởng của hoạt động quản trị HTX đối với hiệu quả hoạt động của HTX.

Thứ ba, các công trình nghiên cứu tại nước ngoài đã phân tích các mô hình quản trị HTX đa dạng bao gồm mô hình quản trị truyền thống, mô hình quản trị có thành viên bên ngoài tham gia HĐQT và GD điều hành, các lý thuyết liên quan đến quản trị HTX.

Thứ tư, các công trình nghiên cứu tại nước ngoài đã phân tích nội dung nghĩa vụ người quản lý HTX và nội dung kiểm soát xung đột lợi ích trong quản trị HTX.

1.2.2. Những nội dung cần tiếp tục nghiên cứu

Thứ nhất, nghiên cứu cơ sở lý luận về quản trị HTX hiện nay trên cơ sở tham khảo tiêu chuẩn quản trị quốc tế nhằm đảm bảo HTX được quản trị hiệu quả và đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế, xã hội hiện nay.

Thứ hai, nghiên cứu và kiến nghị hoàn thiện pháp luật về cơ cấu tổ chức, quản lý HTX nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển HTX trong nền kinh tế hiện nay.

Thứ ba, nghiên cứu và kiến nghị hoàn thiện pháp luật về nghĩa vụ người quản lý HTX và kiểm soát xung đột lợi ích trong quản trị HTX nhằm đảm bảo người quản lý HTX hành động vì lợi ích HTX và lợi ích của thành viên HTX, góp phần nâng cao hiệu quả quản trị HTX.

1.3. Lý thuyết nghiên cứu

Luận án vận dụng các lý thuyết để nghiên cứu như sau:

1.3.1. Lý thuyết về chi phí giao dịch

+ Nội dung lý thuyết về chi phí giao dịch

Lý thuyết chi phí giao dịch được phát triển bởi các nhà khoa học Ronald Coase và Oliver Williamson; theo đó khi thành viên sản xuất kinh doanh trong công ty thì sẽ giảm được chi phí giao dịch và nhiệm vụ của công ty phải thực hiện việc sản xuất kinh doanh với chi phí thấp hơn. Đây cũng là lý do công ty được thành lập và tồn tại ⁴⁵.

Kinh tế học chi phí giao dịch tập trung vào cơ chế đảm bảo tuân thủ, cơ chế kiểm soát và cân bằng như kiểm toán nội bộ và kiểm toán độc lập, công bố thông tin, thành viên HĐQT độc lập, vai trò của Chủ tịch HĐQT và Giám đốc. Chi phí đảm bảo tuân thủ nên được chấp nhận đến mức độ mà mức tăng chi phí bằng với mức giảm của khoản lỗ tiềm ẩn từ việc không tuân thủ.

+ Áp dụng lý thuyết về chi phí giao dịch

Lý thuyết chi phí giao dịch được sử dụng tại Chương 1 để nghiên cứu làm sáng tỏ việc hợp tác giữa các thành viên với nhau và với HTX nhằm giảm chi phí giao dịch của thành viên và được sử dụng tại Chương 3 về cơ cấu tổ chức, quản lý HTX.

⁴⁵ R.H Coase (1937), *The Nature of the Firm*

1.3.2. Lý thuyết đại diện (Agency Theory)

+ Nội dung lý thuyết đại diện

Lý thuyết đại diện được phát triển bởi hai nhà khoa học Michael C. Jensen & William H. Meckling giải quyết mối quan hệ giữa chủ sở hữu (người ủy quyền) và người đại diện; theo đó chủ sở hữu ủy quyền hoặc thuê nhà quản lý, giám đốc (người đại diện) để quản lý, điều hành hoạt động kinh doanh nhằm sinh lợi cho chủ sở hữu. Chủ sở hữu mong muốn người đại diện hành động và ra quyết định vì lợi ích tốt nhất của chủ sở hữu, ngược lại người đại diện không nhất thiết phải ra quyết định vì lợi ích tốt nhất của chủ sở hữu. Cụ thể hóa vai trò người đại diện, HĐQT được chủ sở hữu (cổ đông) bầu ra, thay mặt chủ sở hữu thông qua, phê duyệt các quyết định của người điều hành (giám đốc) và giám sát việc thực hiện các quyết định này.

Lý thuyết đại diện tách biệt giữa sở hữu và quản lý, dẫn đến thông tin bất đối xứng giữa chủ sở hữu và người đại diện. Do sự tách biệt giữa sở hữu và quản lý dẫn đến người đại diện có khả năng hành động không vì lợi ích chủ sở hữu mà vì lợi ích của người đại diện. Để hạn chế tình trạng này, chủ sở hữu phải có cơ chế giám sát người đại diện dẫn đến phát sinh chi phí đại diện và chi phí giám sát để ngăn ngừa người đại diện lạm dụng vị trí hành động vì lợi ích của người đại diện ⁴⁶.

Quan điểm chỉ trích lý thuyết đại diện cho rằng lý thuyết này được xây dựng trên một quan điểm trừu tượng không đáng tin cậy rằng kiểm soát quản trị liên quan đến hợp đồng giữa hai bên (thành viên HĐQT với cổ đông) và dựa trên giả định mang tính phỏng đoán là con người luôn chỉ tối đa hóa lợi ích cá nhân.

Tuy nhiên, lý thuyết đại diện vẫn là lý thuyết chủ yếu trong nghiên cứu về kiểm soát quản trị công ty, là cầu nối cho hai chuyên ngành kinh tế học và luật học, áp dụng lý thuyết đại diện trong kinh tế vào pháp luật quản trị công ty.

+ Áp dụng lý thuyết đại diện

⁴⁶ Michael C. Jensen and William H. Meckling (1976), "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, October, 1976, Vol 3, Num 4, (pages 305-360).

Dưới góc độ HTX là tổ chức kinh tế, lý thuyết đại diện được sử dụng tại Chương 3 và Chương 4 để làm sáng tỏ mối quan hệ giữa thành viên HTX (chủ sở hữu) với HĐQT (người đại diện), trách nhiệm của HĐQT HTX và nghĩa vụ của người quản lý HTX.

1.3.3. Lý thuyết người quản gia (Stewardship Thoery)

+ Nội dung lý thuyết người quản gia

Lý thuyết người quản gia được phát triển bởi các nhà khoa học Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L.. Lý thuyết người quản lý xem xét mối quan hệ giữa nhà quản lý với sự thành công của công ty; theo đó người quản lý xem như những người quản lý giỏi sẽ hoạt động vì lợi ích tốt nhất của chủ sở hữu thông qua kết quả hoạt động kinh doanh của công ty. Hành động của người quản lý hướng về tổ chức, xuất phát từ lợi ích của chủ sở hữu, khi lợi ích của chủ sở hữu đạt được tối đa thì lợi ích của người quản lý cũng đạt tối đa. Lý thuyết quản lý tập trung vào chức năng quyền hạn, trách nhiệm của HĐQT (người quản lý) sao cho hoạt động của HĐQT nhằm tối đa hóa lợi ích của những người bầu ra họ (chủ sở hữu) ⁴⁷.

Quan điểm chỉ trích lý thuyết người quản gia cho rằng lý thuyết này mang tính danh nghĩa, không mang tính dự đoán, mang tính ngây thơ so với môi trường đầu tư hiện đại. Tuy nhiên, lý thuyết người quản gia vẫn là cơ sở cho việc xây dựng luật công ty và quy tắc kiểm soát quản trị công ty.

+ Áp dụng lý thuyết người quản gia

Lý thuyết người quản gia được sử dụng tại Chương 3 để nghiên cứu làm sáng tỏ trách nhiệm của HĐQT HTX trong việc tối đa hóa lợi ích của HTX và thành viên HTX.

1.3.4. Lý thuyết các bên liên quan

+ Nội dung lý thuyết các bên liên quan

Lý thuyết về giá trị các bên liên quan của R. Edward Freeman cho rằng công ty được thành lập và hoạt động vì lợi ích của tất cả các bên liên quan, vì vậy khi ra

⁴⁷ Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). "Toward a stewardship theory of management". *Academy of Management Review*, Vol 22(1), (pages 20-47).

quyết định hội đồng quản trị và người điều hành công ty phải xem xét đến lợi ích của tất cả các bên liên quan mà không chỉ xem xét đến lợi ích của cổ đông; theo học thuyết này thì các bên liên quan của công ty bao gồm người lao động, người cung cấp, chủ nợ, cộng đồng dân cư... trong đó cổ đông chỉ là một trong các bên liên quan và lợi ích người lao động, chủ nợ và các bên liên quan khác cần phải được tính tới khi công ty ra các quyết định. Học thuyết cho rằng một công ty muốn thành công thì phải xem xét đến lợi ích của các bên liên quan ⁴⁸.

+ Áp dụng lý thuyết các bên liên quan

Lý thuyết về giá trị các bên liên quan được sử dụng tại Chương 2 và Chương 3 để giải thích và làm rõ hoạt động quản trị HTX, làm rõ mối liên quan về lợi ích của các bên trong hoạt động quản trị HTX.

1.4. Câu hỏi nghiên cứu, giả thuyết khoa học, dự kiến kết quả nghiên cứu và lý thuyết nghiên cứu

+ Câu hỏi nghiên cứu tổng quát

Pháp luật về quản trị HTX cần phải sửa đổi, bổ sung như thế nào để đáp ứng yêu cầu phát triển bền vững HTX trong nền kinh tế, xã hội hiện nay ?

Giả thuyết nghiên cứu:

Cơ sở lý luận và quy định pháp luật về quản trị HTX góp phần đáp ứng yêu cầu phát triển bền vững HTX trong nền kinh tế, xã hội hiện nay.

Dự kiến kết quả nghiên cứu:

Phân tích làm rõ khái niệm, đặc điểm, nguyên tắc quản trị HTX; sửa đổi, bổ sung quy định pháp luật về cơ cấu tổ chức, quản lý HTX và bổ sung quy định pháp luật về kiểm soát xung đột lợi ích trong quản trị HTX.

Để giải đáp cho câu hỏi trên, có một số câu hỏi và giả thuyết đặt ra cần nghiên cứu như sau:

Câu hỏi nghiên cứu 1: Dưới góc độ pháp luật, cần xây dựng cơ sở lý luận về quản trị HTX như thế nào để HTX phát triển ?

Giả thuyết nghiên cứu:

⁴⁸ R. Edward Freeman (2010), *Stakeholder Theory – The State of the art*, Cambridge University

Quản trị HTX dưới góc độ pháp luật được hiểu là tập hợp các quy định về quyền và nghĩa vụ của thành viên, HĐQT, GD/TGD, BKS/KSV đảm bảo quản lý, điều hành và kiểm soát hoạt động HTX một cách dân chủ, hiệu quả vì lợi ích của thành viên HTX. Nội dung của quản trị HTX dưới góc độ pháp luật bao gồm hệ thống các quy định tổ chức, quản lý HTX và hệ thống các quy định ngăn ngừa, hạn chế những người quản lý lạm dụng quyền và nhiệm vụ được giao nhằm sử dụng tài sản, cơ hội kinh doanh của HTX để tư lợi. Các HTX phải được quản trị hiệu quả để đảm bảo sự tồn tại và phát triển, đem lại lợi ích nhiều hơn cho thành viên, tăng cơ hội việc làm cho người lao động, tăng lợi ích cho các bên liên quan và thu hút đầu tư.

Dự kiến kết quả nghiên cứu:

Phân tích làm rõ khái niệm, đặc điểm, nguyên tắc, mô hình quản trị HTX dưới góc độ pháp luật.

Câu hỏi nghiên cứu 2: Pháp luật HTX cần phải bổ sung quy định như thế nào để góp phần nâng cao hiệu quả quản trị HTX ?

Đánh giá chung về tình hình kinh tế hợp tác và HTX, Thông báo kết luận của Thủ tướng Chính phủ chỉ ra: “Phần lớn các HTX qui mô nhỏ, năng lực tài chính yếu và thiếu minh bạch, năng lực quản lý yếu”⁴⁹.

Giả thuyết nghiên cứu:

Cơ cấu tổ chức, quản lý HTX phù hợp với quy mô, đặc điểm của HTX góp phần nâng cao hiệu quả quản trị HTX.

Dự kiến kết quả nghiên cứu:

HTX là tổ chức kinh tế, do đó cơ cấu tổ chức, quản lý của HTX nếu được quy định đảm bảo linh hoạt và phù hợp với đặc điểm, loại hình và quy mô của mỗi HTX và phù hợp thông lệ quản trị tổ chức kinh tế sẽ tạo điều kiện nâng cao hiệu

⁴⁹ Thông báo số 276/TB-VPCP ngày 03/08/2018 của Văn phòng Chính phủ về kết luận của Thủ tướng Chính phủ Nguyễn Xuân Phúc tại cuộc họp với Liên minh HTX Việt Nam về tình hình kinh tế hợp tác, HTX và một số đề xuất, kiến nghị trong thời gian tới

quả quản trị HTX. Pháp luật cần bổ sung quy định nhằm nâng cao tính độc lập, khách quan của HĐQT, BKS/KSV nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động quản trị HTX.

Câu hỏi nghiên cứu 3: Pháp luật HTX cần phải bổ sung quy định như thế nào để góp phần đảm bảo quản trị công khai, minh bạch ?

Giả thuyết nghiên cứu:

Quy định pháp luật về nghĩa vụ, trách nhiệm của người quản lý HTX và quy định pháp luật về kiểm soát xung đột lợi ích trong quản trị HTX góp phần đảm bảo HTX được quản trị công khai, minh bạch.

Dự kiến kết quả nghiên cứu:

Để đảm bảo tính công khai, minh bạch trong hoạt động quản trị HTX và đề hạn chế khả năng tư lợi của NQL HTX, cần phải bổ sung quy định pháp luật về nghĩa vụ của NQL HTX và quy định pháp luật về kiểm soát các giao dịch có thể gây ra xung đột lợi ích và gây thiệt hại cho HTX, thành viên HTX.

1.5. Phương pháp luận và phương pháp nghiên cứu

1.5.1. Phương pháp luận

Phương pháp luận chủ yếu áp dụng trong quá trình nghiên cứu là phương pháp duy vật biện chứng để nghiên cứu về quản trị HTX trong nền kinh tế xã hội tại Việt Nam hiện nay.

1.5.2. Phương pháp nghiên cứu

Luận án sử dụng các phương pháp nghiên cứu phù hợp với từng nội dung nghiên cứu cụ thể như sau:

Phương pháp phân tích:

Đây là phương pháp chủ yếu được sử dụng tại tất cả các chương của luận án nhằm diễn giải và phân tích cơ sở lý luận về quản trị HTX và các quy định pháp luật về quản trị HTX, từ đó chỉ ra những ưu điểm và hạn chế của các nội dung này.

Phương pháp tổng hợp:

Phương pháp này chủ yếu sử dụng tại Chương 3 và Chương 4, được sử dụng để chỉ ra những ưu điểm và những điểm còn chưa hoàn thiện giữa quy định pháp luật về quản trị HTX.

Phương pháp thu thập thông tin

Sử dụng tài liệu Sách trắng hợp tác xã năm 2020 của Bộ Kế hoạch và Đầu tư bao gồm bối cảnh phát triển HTX đến năm 2018, tổng quan phát triển HTX đến năm 2018 và giai đoạn 2016-2018, một số giải pháp phát triển HTX, bộ chỉ tiêu đánh giá phát triển HTX giai đoạn 2016-2018 của cả nước, bộ chỉ tiêu đánh giá phát triển HTX giai đoạn 2016-2018 của địa phương để thu thập số liệu về số lượng HTX, số thành viên HTX, tình hình kinh doanh của HTX, vốn của HTX, số lượng lao động của HTX, tình hình phát triển HTX theo lĩnh vực, theo ngành nghề, theo từng địa phương và trên cả nước, từ đó thấy được mức độ phát triển HTX.

Đồng thời sử dụng nội dung Báo cáo sơ kết 03 năm thi hành Luật HTX năm 2012 của các cơ quan Trung ương và địa phương, Báo cáo thường niên năm 2019 của Liên minh HTX Việt Nam để tìm các ưu điểm, hạn chế của việc áp dụng Luật HTX năm 2012 vào thực tiễn.

Phương pháp thu thập thông tin sử dụng chủ yếu tại Chương 2, 3, 4 để chứng minh các yêu cầu về quản trị HTX đáp ứng tình hình phát triển HTX hiện nay.

Phương pháp so sánh luật học:

Sử dụng để so sánh quy định pháp luật về quản trị HTX giữa quy định pháp luật Việt Nam và quy định pháp luật HTX một số quốc gia Châu Á nhằm rút ra nhận thức và bài học kinh nghiệm cho Việt Nam trong các quy định pháp luật về quản trị HTX. Phương pháp này chủ yếu sử dụng tại Chương 3 và Chương 4.

1.6. Những đóng góp mới của luận án

Luận án “*Pháp luật Việt Nam về quản trị hợp tác xã*” phân tích làm rõ cơ sở lý luận về quản trị HTX bao gồm khái niệm, đặc điểm, nguyên tắc, mô hình quản trị HTX dưới góc độ pháp luật; phân tích và kiến nghị sửa đổi, bổ sung quy định pháp luật về cơ cấu, tổ chức quản lý HTX nhằm nâng cao tính độc lập, khách quan của HĐQT HTX và BKS/KSV HTX; phân tích và kiến nghị bổ sung quy định pháp

luật về nghĩa vụ, trách nhiệm của người quản lý HTX và quy định pháp luật về kiểm soát xung đột lợi ích trong quản trị HTX nhằm đảm bảo HTX được quản trị công khai, minh bạch.

1.7. Kết cấu của luận án

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, nội dung của luận án gồm 04 chương như sau:

Chương 1. Tổng quan tình hình nghiên cứu

Chương 2. Lý luận về quản trị hợp tác xã

Chương 3. Cơ cấu tổ chức và quản lý hợp tác xã

Chương 4. Kiểm soát xung đột lợi ích trong quản trị hợp tác xã

CHƯƠNG 2

LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ HỢP TÁC XÃ

2.1. Khái niệm, đặc điểm, nguyên tắc quản trị hợp tác xã

2.1.1. Khái niệm quản trị hợp tác xã

Để tồn tại và phát triển thì tổ chức, cá nhân phải hợp tác cùng nhau nâng cao năng lực cạnh tranh bằng cách khai thác, sử dụng nguồn lực bên trong và bên ngoài tạo ra những sản phẩm, dịch vụ nhằm thoả mãn tốt nhất các yêu cầu của khách hàng và cải tiến vị trí so với các đối thủ cạnh tranh trên thị trường. Trong hoạt động sản xuất kinh doanh, hợp tác kinh tế là quan hệ kinh tế tự nguyện, phối hợp, hỗ trợ giúp đỡ lẫn nhau giữa các chủ thể kinh tế, kết hợp sức mạnh của từng thành viên với ưu thế sức mạnh tập thể giải quyết tốt hơn những vấn đề của sản xuất, kinh doanh và đời sống kinh tế, nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động và lợi ích của mỗi thành viên. Hợp tác là thuộc tính tự nhiên của con người, và hợp tác tồn tại song song với cạnh tranh và góp phần thúc đẩy xã hội loài người phát triển, mục tiêu của hợp tác trong hoạt động sản xuất kinh doanh nhằm đạt hiệu quả kinh tế cao hơn so với sản xuất kinh doanh đơn lẻ.

Các Mác và Ăngghen thấy rằng để có thể đứng vững được, những người sản xuất nhỏ cần phải hợp sức, hợp vốn với nhau dưới hình thức tổ chức HTX. Mục tiêu của các HTX không phải vì lợi nhuận mà là vì sự hỗ trợ, giúp đỡ lẫn nhau để có thể cạnh tranh với tư bản lớn. Các HTX đã chứng tỏ sức sống của mình trong nền kinh tế tự do cạnh tranh. Cuộc khủng hoảng kinh tế vào cuối thế kỷ XIX gây nên tình trạng hạ giá nông sản ở khắp nơi, tuy nhiên, các HTX không những không bị tan rã mà lại còn phát triển mạnh ở các nước phụ thuộc vào sự trao đổi quốc tế. Ăngghen cho rằng: "Trong bước quá độ lên nền kinh tế cộng sản chủ nghĩa đầy đủ, chúng ta sẽ phải áp dụng trên quy mô lớn nền sản xuất HTX với tính cách là một khâu trung gian - điều đó Mác và tôi không bao giờ hoài nghi cả"⁵⁰.

⁵⁰ C.Mác và Ph.Ăngghen (1984), *Tuyển tập*, tập 6, Nxb Sự thật, Hà Nội (trang 568, 569)

Mác và Ăngghen thấy được tiềm năng XHCN của phong trào HTX sẽ được phát huy dưới chính quyền của nhân dân, do giai cấp công nhân lãnh đạo, dưới sự tác động của quan hệ sản xuất XHCN (chế độ công hữu về ruộng đất và các tư liệu sản xuất cơ bản khác). Trong điều kiện ấy, hợp tác sẽ là con đường giản đơn nhất, dễ dàng nhất, dễ tiếp thu nhất đối với nông dân nói riêng và đối với những người sản xuất nhỏ nói chung. Mặt khác, kinh tế HTX là dòng kinh tế mang tính chất nhân đạo, đối lập với mặt phi nhân, phi văn hoá của thị trường tư bản. Mục tiêu của HTX không phải vì lợi nhuận tối đa mà vì sự hỗ trợ, giúp đỡ lẫn nhau giữa các thành viên tham gia hợp tác, những người quản lý điều hành HTX không phải vì có nhiều vốn góp mà vì sự tín nhiệm của các thành viên, mọi người tham gia hợp tác xã đều có quyền hạn ngang nhau, không phụ thuộc vào vốn góp nhiều hay ít. Chính vì vậy, HTX là mô hình mà Mác và Ăngghen khuyến khích mở rộng dưới chủ nghĩa tư bản.

Trong tác phẩm *Bàn về chế độ hợp tác xã*, Lênin đặc biệt quan tâm đến chế độ HTX trong sự nghiệp xây dựng chủ nghĩa xã hội. Lênin nhấn mạnh, bản chất của HTX là hợp tác có ý nghĩa xã hội chủ nghĩa. Chế độ HTX góp phần kết hợp được lợi ích tư nhân, lợi ích thương nghiệp tư nhân đi đôi với việc kiểm tra, kiểm soát các lợi ích đó. Ông cho rằng chế độ HTX hoàn toàn đồng nhất với chủ nghĩa xã hội; HTX phải dựa trên cơ sở tự nguyện, sự tham gia tự giác của quần chúng nhân dân và dựa trên lợi ích thiết thực từ việc tham gia HTX ⁵¹.

Chủ tịch Hồ Chí Minh ngay từ rất sớm đã nhận thức rất rõ ràng về vai trò của HTX trong phát triển kinh tế- xã hội và đã đề cập trong tác phẩm “Đường cách mệnh” viết vào năm 1927. Theo Chủ tịch Hồ Chí Minh: “Hợp tác xã là "góp gạo thổi cơm chung" cho khỏi hao của, tốn công, lại có nhiều phần vui vẻ. Trước khi nói rõ những hợp tác ấy là thế nào, chúng ta phải biết rằng:

- a) Hợp tác xã khác hội buôn, vì hội buôn lợi riêng, hợp tác xã lợi chung.
- b) Hợp tác xã tuy là để giúp đỡ nhau, nhưng không giống các hội từ thiện. Vì các hội ấy có tiêu đi mà không làm ra, và giúp đỡ bất kỳ ai nhưng có ý bố thí, hợp

⁵¹ V.I.Lênin, *Toàn tập*, Nxb Sự thật, Hà Nội, 1970, tập 33, trang 697-700

tác xã có tiêu đi, có làm ra, chỉ giúp cho người trong hội, nhưng giúp một cách bình đẳng, một cách "kách mệnh" ai cũng giúp mà ai cũng bị giúp. Hợp tác xã chỉ có hội viên mới được hưởng lợi, chỉ có hội viên mới có quyền, nhưng những việc kỹ thuật như tính toán, xem hàng hoá, cầm máy ... thì có phép mượn người ngoài. Đã vào hội thì bất kỳ góp nhiều góp ít, vào trước vào sau, ai cũng bình đẳng như nhau”.⁵²

Nhận thức tầm quan trọng của HTX, Chiến lược phát triển kinh tế tập thể, hợp tác xã giai đoạn 2021-2030 đã xác định quan điểm phát triển như sau: “Kinh tế tập thể mà nòng cốt là HTX là một trong bốn thành phần kinh tế quan trọng trong nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa ở nước ta. Kinh tế nhà nước giữ vai trò chủ đạo, kinh tế tập thể không ngừng được củng cố, phát triển, góp phần phát triển nhanh và bền vững trong thời kỳ công nghiệp hóa, hiện đại hóa”⁵³.

Lý thuyết chi phí giao dịch cho rằng khi thành viên sản xuất kinh doanh trong công ty thì sẽ giảm được chi phí giao dịch và nhiệm vụ của công ty phải thực hiện việc sản xuất kinh doanh với chi phí thấp hơn. Đây cũng là lý do công ty được thành lập và tồn tại⁵⁴. Áp dụng lý thuyết chi phí giao dịch vào HTX, kết quả cho thấy HTX xuất hiện khi nó tiết kiệm chi phí giao dịch⁵⁵. Ngoài ra, các hoạt động kinh tế với chi phí giao dịch cao khi đưa vào HTX có thể tiết kiệm chi phí và giảm rủi ro cho thành viên. Đặc biệt, đối với sản xuất các sản phẩm nông nghiệp dễ hư hỏng, thời gian bảo quản ngắn, chi phí vận chuyển cao.

Tác giả Porter và Scully định nghĩa: “HTX là các tổ chức đóng cửa tự nguyện trong đó thành viên kiểm soát, quyết định và chịu rủi ro và quản lý thông qua người quản lý, là người đại diện cho lợi ích của thành viên”⁵⁶. Tác giả Le Vay

⁵² Hồ Chí Minh (1927), *Đường Kách mệnh*

⁵³ Quyết định số 340/QĐ-TTg ngày 12/03/2021 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Chiến lược phát triển kinh tế tập thể, hợp tác xã giai đoạn 2021-2030

⁵⁴ R.H Coase (1937), *The Nature of the Firm*

⁵⁵ Staatz, J. M. (1987), *Farmers incentives to take collective action via cooperatives: A transaction cost approach*. In J. S. Royer (Ed.), *Cooperative theory: New approaches*, Service report Numero 18, DC: US Department of Agriculture, Agricultural (page 87-107)

⁵⁶ Porter P and Scully G (1987), *Economic efficiency and cooperative*, Journal of Law and Economics, Vol 30, pages 489–512

cho rằng: “HTX là một hiệp hội của những người (cá nhân hoặc tổ chức) làm việc cùng nhau để đạt được các mục tiêu thương mại nhất định”⁵⁷. Ba đặc điểm phổ biến nhất trong hầu hết các định nghĩa HTX gồm hợp tác là một hoạt động kinh tế; được tiến hành đáp ứng nhu cầu của thành viên; được sở hữu và kiểm soát bởi các thành viên.

Liên minh HTX quốc tế (ICA) định nghĩa: “HTX là một hiệp hội tự trị của những người đoàn kết tự nguyện để đáp ứng kinh tế, xã hội và văn hóa, nhu cầu và nguyện vọng chung của họ thông qua một doanh nghiệp thuộc sở hữu chung và được kiểm soát dân chủ”⁵⁸. Theo Hiệp hội HTX Quốc gia (NCBA, 2007), “Người dân hình thành HTX để khai thác thị trường mới và cơ hội kinh tế thông qua tự lực; HTX cung cấp cho thành viên các dịch vụ mà cá nhân không có; tăng cường khả năng thương lượng; tiếp cận thị trường cạnh tranh; có được các sản phẩm và dịch vụ cần thiết trên cơ sở giảm chi phí và quản lý rủi ro”⁵⁹.

Trong bản khuyến nghị phát triển HTX của Tổ chức lao động quốc tế (ILO) được thông qua tại kỳ họp thứ 90, diễn ra vào tháng 6 năm 2002 tại Geneve – Thụy Sĩ định nghĩa về HTX như sau: “HTX là một tổ chức tự chủ của những người tình nguyện liên kết lại với nhau nhằm thỏa mãn những nhu cầu và mong muốn về kinh tế, văn hóa và xã hội thông qua việc thành lập một doanh nghiệp sở hữu tập thể, góp vốn bình đẳng, chấp nhận việc chia sẻ lợi ích và rủi ro, với sự tham gia tích cực của các thành viên trong điều hành và quản lý dân chủ”.

Theo Ủy ban Châu Âu: “HTX là tự do hợp tác và rút vốn; không chuyển nhượng quyền của thành viên; mô hình dân chủ cho phép mỗi thành viên có quyền biểu quyết; phân phối lợi nhuận thường giới hạn và không theo tỷ lệ vốn góp; quyền sở hữu giới hạn theo vốn HTX; theo đuổi một số mục tiêu nhất định của thành viên

⁵⁷ Le Vay C (1983), *Agricultural cooperative theory: a review*, Journal of Agricultural Economics, Vol 34, (pages 1-44)

⁵⁸ The International Cooperative Alliance (ICA), *What is a cooperative?*, Dẫn nguồn www.ica.coop truy cập ngày 19/07/2019

⁵⁹ The National Cattlemen's Beef Association. Dẫn nguồn www.ncba.org truy cập ngày 19/07/2019

hơn là tối đa hóa lợi nhuận”⁶⁰. Theo Bộ Nông nghiệp Hoa kỳ: “HTX là một tổ chức kinh doanh được sở hữu và quản lý bởi người sử dụng và phân phối lợi nhuận trên cơ sở sử dụng”⁶¹.

Liên minh HTX quốc tế (International Cooperatives Alliance - ICA) và các tổ chức quốc tế cũng như các quốc gia đưa ra khái niệm chung: “HTX là tổ chức kinh tế do các thành viên cùng hợp tác với nhau trong hoạt động sản xuất kinh doanh nhằm mang lại lợi ích cho thành viên và được các thành viên cùng nhau quản lý một cách dân chủ”⁶². Các định nghĩa pháp lý về HTX tuy khác nhau nhưng hầu hết đều có điểm chung là HTX truyền thống cung cấp dịch vụ với chi phí thấp; được kiểm soát một cách dân chủ bởi các thành viên và giới hạn phân chia lợi nhuận trên vốn của thành viên. HTX như một loại hình kinh doanh đặc biệt phục vụ thành viên, người vừa là chủ sở hữu vừa là người sử dụng dịch vụ của HTX.

Vụ HTX - Bộ Kế hoạch và Đầu tư cho rằng: “HTX là tổ chức tập hợp của cá nhân con người (chứ không phải vốn) cùng với hoạt động kinh tế của riêng từng cá nhân, trong đó bao gồm cả hoạt động tiêu thụ/tiêu dùng sản phẩm, dịch vụ. Hoạt động kinh tế của các xã viên có rất nhiều nhu cầu khác nhau. Nhưng các xã viên HTX phải có nhu cầu chung trong hoạt động kinh tế của mình thì mới có thể tập hợp nhau trong HTX. Do vậy, hoạt động kinh tế của các xã viên thường giống nhau, hoặc trong cùng một ngành, nghề nhất định. HTX không phục vụ hết thảy nhu cầu của các xã viên, mà chỉ đáp ứng nhu cầu chung thôi, mà chúng có ý nghĩa quan trọng về hiệu quả kinh tế có thể được đáp ứng tốt hơn thông qua HTX (tức hợp tác giữa các xã viên với nhau) hơn là từng xã viên thực hiện một cách riêng lẻ. HTX có thể phát huy lợi thế và tiềm năng không chỉ trong lĩnh vực kinh tế, mà cả trong lĩnh vực xã hội, văn hoá mà ở đó và trong bất cứ lĩnh vực nào xuất hiện nhu cầu chung của các xã viên. HTX không phải là tổ chức xã hội mà chỉ mang tính chất xã hội,

⁶⁰ Ủy ban Châu Âu (2001), Đặc điểm của HTX

⁶¹ Kimberly Zeuh và Robert Cropp (2004), *Cooperatives-Principles and practice in the 21st century* (page 1)

⁶² International Cooperatives Alliance – ICA, *What is a cooperative?* Dẫn nguồn <https://www.ica.coop/en/cooperatives/what-is-a-cooperative> truy cập ngày 23/09/2021

càng không phải tổ chức từ thiện, mà là tổ chức kinh tế đặc biệt thúc đẩy “hợp tác” trong cộng đồng xã viên HTX nhằm đáp ứng một cách hiệu quả nhu cầu chung trong hoạt động kinh tế và nhu cầu xã hội, văn hoá của xã viên, trước hết mang lại lợi ích kinh tế cho xã viên”⁶³.

Tác giả Lê Mạnh Hùng cho rằng: “Bản chất HTX là một mô hình kinh tế đặc thù, tự chủ, tự chịu trách nhiệm, có vốn, quỹ và tài sản chung, có cơ cấu tổ chức chặt chẽ, có tư cách pháp nhân. Các loại hình HTX đều được thành lập trên tinh thần tự nguyện, tự trợ giúp, tự chịu trách nhiệm, dân chủ, bình đẳng, công bằng và đoàn kết của các thành viên tham gia. Mặc dù, HTX cũng là đơn vị kinh doanh, song mục tiêu cơ bản của các xã viên khi thành lập hoặc liên kết thành một HTX là để thực hiện những hoạt động mà từng cá nhân riêng lẻ không thể thực hiện được hoặc thực hiện kém hiệu quả nhằm nâng cao điều kiện kinh tế và xã hội của họ thông qua việc cùng hành động vì quyền lợi của tất cả xã viên chứ không chỉ đơn thuần vì lợi ích của từng cá nhân xã viên”⁶⁴.

Tác giả Đỗ Thị Kim Tiên cho rằng: “HTX là tổ chức kinh tế có hoạt động sản xuất kinh doanh nhưng không phải là doanh nghiệp. HTX tồn tại dưới hình thức giản đơn là tổ hợp tác hoặc dưới hình thức HTX hoặc theo quy mô lớn dưới hình thức liên hiệp HTX; đây là tổ chức của những người lao động tự nguyện lập ra trên cơ sở góp vốn và sức lao động để cùng tham gia hoạt động sản xuất kinh doanh. Trong nền kinh tế thị trường, các HTX cạnh tranh bình đẳng với nhau, cạnh tranh với doanh nghiệp và các cơ sở sản xuất kinh doanh khác. HTX được lập ra nhằm giải quyết nhu cầu, lợi ích kinh tế, văn hóa và xã hội, được xây dựng trên cơ sở các giá trị về sự giúp đỡ lẫn nhau của các thành viên HTX, tự chịu trách nhiệm, dân chủ và công bằng”⁶⁵.

⁶³ Vụ HTX, Bộ Kế hoạch và Đầu tư (02/2007), *Bản chất HTX*, Hà Nội (trang 24, 25, 26)

⁶⁴ Lê Mạnh Hùng (2012), *Phát triển HTX thương mại dịch vụ trong hội nhập kinh tế quốc tế*, Luận án tiến sĩ, Học viện chính trị hành chính quốc gia Hồ Chí Minh, Hà Nội (trang 27)

⁶⁵ Đỗ Thị Kim Tiên (2017), *Quản trị doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường* (sách chuyên khảo), NXB Chính trị Quốc gia Sự thật (trang 41)

Luật HTX năm 2012 định nghĩa “HTX là tổ chức kinh tế tập thể, đồng sở hữu, có tư cách pháp nhân, do ít nhất 07 thành viên tự nguyện thành lập và hợp tác tương trợ lẫn nhau trong hoạt động sản xuất, kinh doanh, tạo việc làm nhằm đáp ứng nhu cầu chung của thành viên, trên cơ sở tự chủ, tự chịu trách nhiệm, bình đẳng và dân chủ trong quản lý HTX” (Khoản 1 Điều 3 Luật HTX năm 2012). HTX là tổ chức kinh tế có tư cách pháp nhân do các thành viên cùng nhau hợp tác thành lập trên cơ sở các thành viên có nhu cầu chung trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Nhu cầu chung của thành viên có trước, HTX có sau. HTX và thành viên tạo thành thị trường chung, trước hết là cung ứng sản phẩm, dịch vụ cho nhau nhằm đáp ứng nhu cầu chung của thành viên, sau đó HTX mới cung ứng sản phẩm dịch vụ ra thị trường bên ngoài. Trường hợp các thành viên không có nhu cầu chung nhưng hợp tác với nhau nhằm đem lại lợi nhuận cho HTX sau đó HTX phân phối lợi nhuận cho thành viên theo tỷ lệ góp vốn thì HTX trở thành doanh nghiệp. Nói cách khác, trong HTX lợi ích của thành viên có trước, sau đó mới đến lợi ích HTX. Do HTX được thành lập và hoạt động nhằm đáp ứng nhu cầu chung của thành viên nên tất cả các các vấn đề liên quan đến hoạt động sản xuất kinh doanh của HTX, cũng chính là của thành viên phải được các thành viên bàn bạc và biểu quyết bình đẳng dân chủ mà không biểu quyết theo tỷ lệ vốn góp như doanh nghiệp.

HTX tồn tại để phục vụ lợi ích của các thành viên của họ, HTX là một tổ chức được tự nguyện thành lập bởi một nhóm người nhằm thực hiện hợp tác kinh tế và đáp ứng nhu cầu xã hội thông qua việc điều hành một tổ chức kinh tế được thành viên kiểm soát dân chủ sao cho lợi ích đạt được thông qua hợp tác lớn hơn lợi ích đạt được riêng lẻ. HTX là tổ chức kinh tế do các thành viên tự nguyện hợp tác thành lập và quản lý một cách dân chủ nhằm đáp ứng nhu cầu chung về kinh tế, văn hóa và xã hội của thành viên. Thông qua việc hợp tác với các thành viên khác dưới hình thức HTX thì hiệu quả kinh tế của thành viên tăng lên so với không hợp tác.

Điểm giống nhau giữa HTX với công ty, tất cả đều là tổ chức kinh tế có tư cách pháp nhân, thành lập trên cơ sở tự nguyện và chịu trách nhiệm hữu hạn. Điểm khác nhau giữa HTX với công ty là (i) Thành viên HTX tham gia HTX nhằm đem

lại lợi ích cho thành viên tốt hơn bao gồm lợi ích kinh tế, lợi ích xã hội trong khi nhà đầu tư góp vốn vào công ty nhằm tìm kiếm lợi nhuận (ii) Thành viên HTX vừa là người góp vốn vừa là người sử dụng sản phẩm, dịch vụ của HTX trong khi nhà đầu tư trong công ty chỉ là người góp vốn (iii) Hoạt động sản xuất kinh doanh của HTX nhằm ưu tiên đáp ứng nhu cầu của thành viên sau đó mới cung ứng sản phẩm, dịch vụ của HTX ra thị trường trong khi hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty nhằm đáp ứng nhu cầu thị trường (iv) Do HTX là tổ chức kinh tế quản lý dân chủ thành lập nhằm đáp ứng nhu cầu chung của thành viên nên phương thức biểu quyết của thành viên HTX là mỗi thành viên có một phiếu biểu quyết như nhau không phụ thuộc vào chức vụ hay tỷ lệ vốn góp trong khi công ty là loại hình đối vốn nên phương thức biểu quyết của thành viên tương ứng tỷ lệ vốn góp (v) HTX phân phối thu nhập cho thành viên chủ yếu theo mức độ sử dụng sản phẩm, dịch vụ của thành viên với HTX, phần còn lại chia theo tỷ lệ vốn góp (thứ yếu) trong khi công ty phân chia lợi nhuận cho thành viên theo tỷ lệ vốn góp.

HTX là tổ chức kinh tế nên hoạt động quản trị là một yêu cầu tất yếu để HTX tồn tại và phát triển. Quản trị bao gồm chủ thể quản trị và đối tượng quản trị nhằm thực hiện các mục tiêu của tổ chức đã đề ra. Chủ thể quản trị bao gồm những người trong tổ chức, được giao quyền và trách nhiệm để quản lý các hoạt động khác nhau nhằm hoàn thành các mục tiêu của tổ chức đề ra. Đối tượng quản trị là những người dưới quyền chịu sự chi phối của chủ thể quản trị. Sự tác động của chủ thể quản trị vào đối tượng quản trị tạo nên môi trường bên trong của tổ chức. Theo tác giả Phạm Thế Tri: “Quản trị là quá trình tác động của chủ thể quản trị vào đối tượng quản trị để phối hợp các hoạt động của nhiều người, nhằm thực hiện mục tiêu của tổ chức. Quản trị chính là hệ thống tác động điều hành của nhà quản trị vào đối tượng quản trị. Quản trị là quá trình phối hợp các hoạt động của nhiều người, của nhiều bộ phận trong một tổ chức. Hoạt động quản trị là hướng vào việc thực hiện mục tiêu của tổ chức đề ra”⁶⁶.

⁶⁶ Phạm Thế Tri (2016), *Quản trị học*, NXB ĐHQG TP. HCM (trang 5)

Quản trị là việc quản lý một tập thể con người làm việc để đem lại hiệu quả cao, hoàn thành mục tiêu đề ra. Các tổ chức, bao gồm đơn vị sản xuất kinh doanh có thể hoạt động, tồn tại và phát triển được là do sự điều hành, phân bổ các nguồn tài nguyên của nhà quản trị. Nhà quản trị là người đứng đầu một tổ chức, hoặc một bộ phận thực hiện công việc quản lý trong một tổ chức. Nhà quản trị được hình thành trên cơ sở chuyên môn hóa lao động trong lĩnh vực quản trị nhằm đảm bảo sự phù hợp với mỗi vị trí trong một cơ cấu tổ chức; về cơ bản chia ra 03 cấp quản trị bao gồm quản trị cấp cao, cấp trung gian, cấp cơ sở. Môi trường quản trị là những định chế, những yếu tố, thông lệ xã hội tác động đến việc lựa chọn để ban hành các quyết định quản trị. Quản trị bị chi phối, tác động, ảnh hưởng bởi môi trường bên trong của tổ chức và môi trường bên ngoài.

Một khái niệm liên quan đến hoạt động quản trị là quản lý; theo đó quản lý là một khái niệm rất rộng bao gồm nhiều lĩnh vực như: quản lý nhà nước, quản lý hành chính công, quản lý kinh tế, quản lý xã hội, quản lý ngành. Quản lý theo nghĩa tiếng Anh là “management” trong khi quản trị theo nghĩa tiếng Anh là “governance”. Thuật ngữ “quản lý” thường sử dụng với quản lý nhà nước, quản lý xã hội, quản lý khu vực còn thuật ngữ “quản trị” thường sử dụng trong phạm vi đối với một tổ chức, một doanh nghiệp; tuy nhiên hiện nay, thuật ngữ “quản trị” cũng được sử dụng trong phạm vi rộng hơn như quản trị xã hội, quản trị nhà nước.

Xét về từ ngữ, thuật ngữ “quản lý” (tiếng Việt gốc Hán) có thể hiểu là hai quá trình tích hợp vào nhau; quá trình “quản” là sự coi sóc, giữ gìn, duy trì ở trạng thái “ổn định”; quá trình “lý” là sửa sang, sắp xếp, đổi mới để đưa tổ chức vào thế “phát triển”. Tác giả Harolc Koontz và Cyrill O'Donell cho rằng “Quản lý là việc thiết lập và duy trì môi trường nơi mà cá nhân làm việc với nhau trong từng nhóm có thể hoạt động hữu hiệu và có kết quả, nhằm đạt được các mục tiêu của nhóm”⁶⁷ hoặc tác giả Nguyễn Minh Đạo cho rằng “Quản lý là sự tác động chỉ huy, điều khiển, hướng dẫn các quá trình xã hội và hành vi hoạt động của con người nhằm đạt

⁶⁷ Harolc Koontz và Cyrill O'Donell (1992), *Những vấn đề cốt yếu của quản lý*, NXB Khoa học Kỹ thuật, Hà nội

tới mục tiêu đã đề ra" ⁶⁸.

Quản lý là sự tác động có chủ đích của chủ thể quản lý đến đối tượng quản lý một cách liên tục, có tổ chức, liên kết các thành viên trong tổ chức hành động nhằm đạt tới mục tiêu đã đề ra. Quản lý là một hoạt động liên tục và cần thiết khi con người kết hợp với nhau trong tổ chức, đó là quá trình tạo nên sức mạnh gắn liền các hoạt động của các cá nhân với nhau trong một tổ chức nhằm đạt được mục tiêu chung.

Điểm giống nhau giữa hoạt động quản trị và hoạt động quản lý là sự tác động của chủ thể đến đối tượng một cách có tổ chức nhằm đạt được mục tiêu chung của tổ chức. Điểm khác nhau giữa hoạt động quản trị và hoạt động quản lý là hoạt động quản trị tập trung vào việc hoạch định các mục tiêu vĩ mô, các kế hoạch và chính sách và kiểm tra hoạt động nhằm đạt được các kế hoạch, mục tiêu đã đề ra còn hoạt động quản lý là tổ chức thi hành, sử dụng tất cả các nguồn lực hiện có để đạt được các kế hoạch do nhà quản trị đặt ra.

Dưới góc độ quản trị tổ chức, quản trị công ty là một hệ thống các yếu tố pháp luật, thể chế và thông lệ quản lý của công ty, cho phép công ty có thể thu hút được các nguồn tài chính và nhân lực, hoạt động có hiệu quả từ đó tạo ra các giá trị kinh tế lâu dài cho các cổ đông, trong khi vẫn tôn trọng quyền lợi của những người có lợi ích liên quan và của xã hội. Đặc điểm cơ bản nhất của hệ thống quản trị công ty là tính minh bạch các thông tin tài chính, kinh doanh và quá trình giám sát nội bộ đối với hoạt động quản lý; bảo đảm thực thi các quyền của cổ đông; các thành viên HĐQT thông qua các quyết định, phê chuẩn kế hoạch kinh doanh, tuyển dụng người quản lý, giám sát tính trung thực và hiệu quả của hoạt động quản lý và miễn nhiệm người quản lý khi cần thiết.

Ngoài ra, quản trị công ty có thể hiểu theo nghĩa hẹp được hiểu là cơ chế quản lý – giám sát của chủ sở hữu với người quản lý công ty theo những mục tiêu và định hướng của chủ sở hữu. Theo nghĩa rộng hơn, quản trị công ty gắn chặt với quyền lợi của chủ sở hữu cũng như các chủ nợ, người cung cấp, người lao động,

⁶⁸ Nguyễn Minh Đạo (1997), *Cơ sở khoa học quản lý*, NXB Khoa học Kỹ thuật, Hà nội

thậm chí khách hàng của công ty. Về mặt tổ chức, quản trị công ty là tập hợp các mối quan hệ giữa chủ sở hữu, HĐQT và các bên liên quan nhằm: xác định mục tiêu, hình thành các công cụ để đạt được mục tiêu và giám sát việc thực hiện mục tiêu của công ty.

Ủy ban Cadbury 1992 (The Cadbury Committee 1992) định nghĩa: “Quản trị công ty là hệ thống mà các công ty được định hướng và kiểm soát. Ban giám đốc chịu trách nhiệm về quản trị công ty. Vai trò của cổ đông trong quản trị là bổ nhiệm các giám đốc và các kiểm toán viên và đề có cấu trúc quản trị phù hợp. Các trách nhiệm của hội đồng quản trị bao gồm việc thiết lập các mục tiêu chiến lược, cung cấp khả năng lãnh đạo, thực hiện, giám sát việc quản lý doanh nghiệp và báo cáo cho các cổ đông về vai trò quản lý của họ. Hội đồng quản trị hành động tuân theo luật, quy định và nghị quyết đại hội đồng cổ đông”⁶⁹. Tổ chức hợp tác và phát triển kinh tế (The Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD) định nghĩa: “Quản trị công ty liên quan tới một tập hợp các mối quan hệ giữa Ban Điều hành, Hội đồng Quản trị, cổ đông và các bên có lợi ích liên quan khác. Quản trị công ty cũng thiết lập một cơ cấu giúp xây dựng mục tiêu của công ty, xác định phương tiện để đạt được các mục tiêu đó, và giám sát hiệu quả thực hiện mục tiêu”⁷⁰. Định nghĩa quản trị công ty của OECD được rất nhiều quốc gia vận dụng để xây dựng hệ thống pháp luật về quản trị công ty, trong đó có Việt Nam; nghiên cứu dưới góc độ HTX là tổ chức kinh tế, các nguyên tắc quản trị công ty của OECD cũng là nguồn tài liệu tham khảo cho hoạt động quản trị HTX.

Chức năng của HĐQT HTX là cơ quan quản lý HTX, theo đó HĐQT HTX có thẩm quyền quyết định tổ chức các bộ phận giúp việc, đơn vị trực thuộc của HTX theo quy định của điều lệ; tổ chức thực hiện nghị quyết của ĐHTV và đánh giá kết quả hoạt động của HTX và các thẩm quyền khác còn quản lý HTX là trực

⁶⁹ Report of The Committee on the financial aspects of corporate governance (1992), *The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance* (mục 2.5)

⁷⁰ The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), G20/OECD (2015) Các nguyên tắc quản trị công ty (trang 6)

tiếp thực hiện các nghị quyết, kế hoạch của ĐHTV hoặc HĐQT, ví dụ trường hợp Bản mô tả công việc quản lý, điều hành của HTX Bưởi da xanh Bến Tre, nhiệm vụ chung của vị trí quản lý, điều hành là: “Quản lý HTX sẽ điều hành và quản lý HTX theo nguyên tắc, qui định của Điều lệ được ĐHTV biểu quyết thông qua. Quản lý HTX có nhiệm vụ thực hiện kế hoạch kinh doanh hàng năm và các kế hoạch khác của HTX do thành viên HTX đã biểu quyết thông qua tại ĐHTV hàng năm; quản lý HTX làm việc dưới sự giám sát của HĐQT HTX, thường xuyên báo cáo cho HĐQT. Vai trò của quản lý điều hành HTX là thực hiện các quyết định của HĐQT gồm các mục tiêu và hoạt động, quan tâm đến sản phẩm và dịch vụ thân thiện môi trường, và lồng ghép yếu tố bình đẳng nữ, nam và một trong những nhiệm vụ cụ thể của vị trí quản lý, điều hành là triển khai thực hiện kế hoạch kinh doanh năm được duyệt, kế hoạch hoạt động năm được duyệt, khi thực hiện quan tâm lồng ghép các yếu tố quản trị, bình đẳng nữ nam và môi trường; chuẩn bị kế hoạch sản xuất kinh doanh chi tiết hàng tháng, quý, (khi tổ chức sản xuất kinh doanh có quan tâm đến sản phẩm và dịch vụ thân thiện môi trường, lồng ghép yếu tố bình đẳng nữ, nam vào các hoạt động) trình HĐQT phê duyệt trước khi thực hiện; quản lý giao dịch tài chính của HTX, bao gồm: xem xét tài liệu, chứng từ về ngân sách và chi phí của HTX do kế toán chuẩn bị; chỉnh sửa, xem xét và phê duyệt báo cáo tài chính trước khi đệ trình cho HĐQT phê duyệt; theo mức uỷ quyền của HĐQT ký chứng từ chi trả các chi phí của HTX; quản lý nhân sự gồm: đề nghị tuyển dụng nhân viên, đề nghị các mức lương cho nhân viên để HĐQT phê duyệt, tiến hành tuyển nhân viên theo kế hoạch được duyệt của hội đồng quản trị, ký hợp đồng với nhân viên được tuyển dụng theo uỷ quyền của HĐQT, hỗ trợ và động viên nhân viên khi thực hiện nhiệm vụ; quản lý nhân viên theo quan điểm bình đẳng nữ và nam, thể hiện giá trị về sự tôn trọng, công bằng, bình đẳng, và không phân biệt đối xử; quản lý công việc hành chính liên quan đến giao dịch kinh doanh hàng ngày của HTX, ký tài liệu, thư của HTX, điều hành các cuộc họp với nhân viên HTX; báo

cáo tiến độ hoạt động sản xuất, kinh doanh, hành chính, quản lý nhân sự cho HĐQT theo kế hoạch tháng, quý, năm”⁷¹.

Dưới góc độ pháp luật, quản trị HTX là tập hợp các quy định về quyền và nghĩa vụ của thành viên, HĐQT, GD/TGD, BKS/KSV nhằm đảm bảo quản lý, điều hành và kiểm soát hoạt động HTX một cách dân chủ, hiệu quả vì lợi ích của thành viên HTX và ngăn ngừa việc lạm dụng quyền lực trong hoạt động quản lý, điều hành HTX còn quản lý HTX là hành động hoặc chức năng đưa vào thực tiễn các chính sách và kế hoạch do quản trị quyết định và giới hạn của công việc quản lý do người quản trị thiết lập hay nói cách khác quản lý HTX là một phần của hoạt động quản trị HTX.

Như vậy, khái niệm quản trị HTX dưới góc độ pháp luật như sau: *“Quản trị HTX là tập hợp các quy định về quyền và nghĩa vụ của thành viên, HĐQT, GD/TGD, BKS/KSV đảm bảo quản lý, điều hành và kiểm soát hoạt động HTX một cách dân chủ, hiệu quả vì lợi ích của thành viên HTX”*.

Các công ty được quản trị tốt phần lớn hoạt động tốt hơn và quản trị doanh nghiệp tốt là điều cốt yếu đối với hiệu quả tài chính của công ty. Theo Demsetz và Villalonga: “Một hệ thống quản trị doanh nghiệp hoạt động tốt giúp một công ty thu hút đầu tư, nâng cao tài trợ và tăng cường nền tảng cho hiệu quả tài chính vững chắc. Người ta tin rằng quản trị tốt tạo ra thiện chí và niềm tin của nhà đầu tư và thanh khoản thị trường”⁷². Các tác giả Joseph Kimani Mwangi, Ziporah Obonyo Nyachwaya, Robert K. Cheruyoit (2015) cho rằng: “Quản trị doanh nghiệp tốt nhằm mục đích tăng lợi nhuận và hiệu quả của công ty, nâng cao sự giàu có cho các cổ đông, tăng cơ hội việc làm với các điều khoản tốt hơn cho người lao động và lợi ích cho các bên liên quan. Quản trị doanh nghiệp tốt là cần thiết để thu hút các nhà đầu tư trong nước và nước ngoài, đảm bảo với nhà đầu tư rằng đầu tư của họ sẽ được đảm bảo và được quản lý hiệu quả và trong một quy trình minh bạch và có chịu

⁷¹ Bản mô tả công việc quản lý, điều hành của HTX Bưởi da xanh Bến Tre

⁷² Demsetz, H., Villalonga, B. (2002), *Ownership structure and corporate performance*, Journal of Corporate Finance

trách nhiệm, tạo ra các doanh nghiệp kinh doanh cạnh tranh và hiệu quả, tăng cường trách nhiệm và hiệu suất của những người quản lý các doanh nghiệp và thúc đẩy hiệu quả và hiệu quả sử dụng các nguồn lực. Quản trị doanh nghiệp tốt là điều tối quan trọng trong tất cả các tổ chức bất kể ngành công nghiệp, quy mô hoặc mức độ tăng trưởng nào”⁷³.

Dưới góc độ quản trị tổ chức kinh tế, các HTX phải được quản trị tốt để đảm bảo sự tồn tại và phát triển; góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của HTX, thu hút thành viên tham gia HTX, mở rộng đầu tư và cạnh tranh trên thị trường.

2.1.2. Đặc điểm của quản trị hợp tác xã

Dưới góc độ pháp luật, quản trị HTX có những đặc điểm sau:

- (i) Quản trị HTX là một hệ thống các quy định quản lý, điều hành và kiểm soát HTX nhằm đảm bảo HTX ổn định và phát triển, thực hiện đúng các mục tiêu, định hướng của HTX và đảm bảo quyền, lợi ích hợp pháp của thành viên HTX

Quản trị HTX bao gồm mối quan hệ giữa nhiều bên bao gồm thành viên HTX, HĐQT, ban giám đốc, BKS/KSV và những bên có lợi ích liên quan bên ngoài HTX như đối tác kinh doanh, người tiêu dùng và cộng đồng xã hội. Quản trị HTX đề cập đến các công cụ và quá trình cho việc định hướng, điều hành và kiểm soát nhằm đảm bảo quyền lợi của thành viên HTX.

Các quy định pháp luật về quản trị HTX quy định thẩm quyền của thành viên HTX, thẩm quyền của ĐHTV, thẩm quyền của HĐQT, thẩm quyền của GD/TGD, thẩm quyền của BKS/KSV nhằm đảm bảo HTX được vận hành và kiểm soát tốt, phù hợp với ý chí của thành viên HTX và đem lại lợi ích cho thành viên HTX và HTX.

⁷³ Joseph Kimani Mwangi, Ziporah Obonyo Nyachwaya, Robert K. Cheruyoit (2015), *Effect of Corporate Governance Practices On Financial, Performance of Saccos In Kericho Municipality*, Journal of Economics and Finance (IOSR-JEF) e-ISSN: 2321-5933, p-ISSN: 2321-5925. Volume 6, Issue 3. Ver. III (May.-Jun. 2015), (page 68)

Mối quan hệ giữa thành viên HTX với HĐQT HTX thể hiện ở điểm các thành viên HTX bầu ra HĐQT HTX và BKS/KSV HTX để đại diện cho quyền lợi của mình thực hiện quản lý, điều hành HTX và kiểm tra, giám sát hoạt động HTX nhằm đem lại lợi ích hợp pháp tốt nhất cho thành viên HTX. Trách nhiệm của HĐQT HTX là đưa ra định hướng chiến lược cho GD/TGD HTX và thực hiện giám sát họ. GD/TGD HTX chịu trách nhiệm trước HĐQT HTX và HĐQT HTX chịu trách nhiệm trước các thành viên HTX thông qua ĐHTV về các mục tiêu, định hướng do thành viên HTX đưa ra. Các cơ cấu và các quy trình xác định những mối quan hệ này thường xoay quanh cơ chế tổ chức, quản lý hoạt động và các cơ chế báo cáo minh bạch thông tin.

- (ii) Quản trị HTX là một hệ thống các quy định nhằm ngăn ngừa, hạn chế những người quản lý lạm dụng quyền và nhiệm vụ được giao nhằm sử dụng tài sản, cơ hội kinh doanh của HTX để tư lợi

Quản trị HTX tập trung xử lý các vấn đề thường phát sinh trong mối quan hệ bên trong HTX, ngăn ngừa, hạn chế những người quản lý lạm dụng quyền và nhiệm vụ được giao sử dụng tài sản, cơ hội kinh doanh của HTX phục vụ cho lợi ích riêng của bản thân hoặc của người khác hoặc làm thất thoát nguồn lực của HTX.

Quản trị HTX tạo lập một khuôn khổ cho các mối quan hệ giữa thành viên HTX, HĐQT, GD/TGD, BKS/KSV và những người liên quan khác đồng thời đặt ra các quy trình, thủ tục ban hành các quyết định trong HTX qua đó ngăn chặn sự lạm dụng quyền lực và chức vụ, giảm thiểu những rủi ro trong hoạt động của HTX.

Sự khác biệt về lợi ích có thể tồn tại ngay giữa các bộ phận trong cơ cấu quản trị HTX, có thể là khác biệt về lợi ích giữa ĐHTV, HĐQT HTX, GD/TGD với nhau. Điển hình nhất là xung đột lợi ích giữa thành viên HTX với HĐQT HTX, GD/TGD HTX. Xung đột lợi ích cũng có thể tồn tại ngay trong HĐQT HTX, có thể xung đột lợi ích giữa các thành viên HĐQT điều hành và các thành viên HĐQT không điều hành.

Do đó, pháp luật HTX cần có những quy định để ngăn ngừa xung đột lợi ích trong nội bộ HTX, hay nói cách khác, pháp luật HTX cần có những quy định nhằm hạn chế và ngăn ngừa người quản lý HTX tư lợi.

2.1.3. Nguyên tắc quản trị HTX

HTX do các thành viên tự nguyện tham gia, được mở rộng đối tượng cho tất cả thành viên cùng có nhu cầu chung trong hoạt động sản xuất kinh doanh tham gia HTX nhằm đem lại lợi ích cho chính thành viên và được quản lý bởi chính các thành viên một cách dân chủ. Là một tổ chức kinh tế nên hoạt động quản trị HTX cũng phải được thực hiện bằng phương thức quản trị tiên tiến, hiệu quả trên cơ sở những nguyên tắc tổ chức và hoạt động của HTX, phù hợp với đặc điểm hoạt động của chính HTX và phù hợp các thông lệ quản trị tốt.

HTX là các tổ chức tự nguyện, mở cửa cho tất cả mọi người có thể sử dụng dịch vụ của họ và sẵn sàng chấp nhận trách nhiệm của tư cách thành viên, không phân biệt giới tính, xã hội, chủng tộc, chính trị hoặc tôn giáo ⁷⁴. Cá nhân, hộ gia đình, pháp nhân tự nguyện thành lập, gia nhập, ra khỏi HTX. HTX tự nguyện thành lập, gia nhập, ra khỏi liên hiệp HTX (Khoản 1 Điều 7 Luật HTX năm 2012). Yếu tố tự nguyện thể hiện ở điểm cá nhân, hộ gia đình, pháp nhân khi đáp ứng các điều kiện để trở thành thành viên HTX hoặc các HTX khi gia nhập liên hiệp HTX làm đơn xin gia nhập và khi ra khỏi HTX cũng làm đơn xin ra khỏi HTX. Mặt khác, Khoản 1 và 2 Điều 3 Luật HTX năm 2012 chỉ quy định số lượng thành viên tối thiểu mà không quy định số lượng thành viên tối đa. Ngoài ra, Khoản 4 Điều 30 Luật HTX năm 2012 quy định về số lượng đại biểu tham dự đại hội thành viên trong cả trường hợp HTX, liên hiệp HTX có trên 1.000 thành viên. HTX quan tâm giáo dục, đào tạo, bồi dưỡng cho thành viên, cán bộ quản lý, người lao động trong HTX và thông tin về bản chất, lợi ích của HTX (Khoản 6 Điều 7, Khoản 9 Điều 9 Luật HTX 2012). Đây là nguyên tắc mới trong Luật HTX năm 2012 đồng thời cũng là nghĩa vụ của HTX, thể hiện mục tiêu của HTX là hợp tác tương trợ lẫn nhau

⁷⁴ The International Cooperatives Alliance (ICA), *Co-operatives principles*. Dẫn nguồn www.ica.coop truy cập ngày 17/09/2018

trong hoạt động sản xuất, kinh doanh, tạo việc làm nhằm đáp ứng nhu cầu chung của thành viên.

HTX Rochdale thành lập tại Anh năm 1833 đưa ra một bộ nguyên tắc hướng dẫn bao gồm xã viên bỏ phiếu dân chủ (một người một phiếu bầu), thành viên mở rộng, cung cấp công bằng cho các xã viên, vốn góp của xã viên là công bằng và bị giới hạn, xã viên được phân phối lợi nhuận thông qua cơ sở giá cả, lãi cổ phần bị hạn chế, trao đổi hàng hoá và dịch vụ theo giá thị trường, trách nhiệm phải giáo dục, chi trả bằng tiền mặt, không giả định rủi ro bất thường, trung lập về chính lý và tôn giáo, đối xử bình đẳng với xã viên (không phân biệt giới). Tác giả Kimberly A. Zeuli and Robert Cropp cho rằng: “Một vài nguyên tắc của Rochdale, ví dụ như quản lý dân chủ (một người một phiếu bầu) và hạn chế chia lãi cổ phần trên số vốn góp, hiện nay vẫn được nhiều HTX trên thế giới tuân theo”⁷⁵.

Trên cơ sở bản chất của HTX là tổ chức kinh tế được thành lập nhằm đem lại lợi ích cho thành viên và được quản lý một cách dân chủ, nguyên tắc của quản trị HTX bao gồm:

Thứ nhất, nguyên tắc đảm bảo lợi ích của thành viên

HTX là tổ chức kinh tế do các thành viên cùng nhau góp vốn, hợp tác tương trợ nhau trong hoạt động sản xuất kinh doanh nhằm đáp ứng nhu cầu chung của thành viên. Từ việc thành viên tham gia vào HTX và các hoạt động do HTX mang lại giúp cho thành viên nâng cao đời sống kinh tế, tạo ra công ăn việc làm và thu nhập cho thành viên. Ngoài ra, các hoạt động của HTX còn góp phần chăm lo cuộc sống cho gia đình thành viên, giải quyết việc làm tại địa phương, tăng cường đoàn kết trong nhân dân địa phương, HTX cùng với địa phương giải quyết các vấn đề về an sinh xã hội như hỗ trợ hộ nghèo, xây nhà tình thương, xây dựng đường nông thôn.

Nếu như thành viên của công ty bỏ vốn đầu tư vào doanh nghiệp để tìm kiếm lợi nhuận thì thành viên HTX góp vốn vào HTX để tìm kiếm những lợi ích gắn liền

⁷⁵ Kimberly A. Zeuli and Robert Cropp (2004), *Cooperatives: Principles and practices in the 21st century*, University of Wisconsin-Extension

với nghề nghiệp của thành viên HTX, thành viên gia nhập HTX là vì họ cần trợ giúp những việc mà họ tự làm không hiệu quả. HTX liên kết những thành viên tham gia HTX là cá nhân, hộ gia đình và pháp nhân cùng góp vốn và cùng hợp tác sản xuất kinh doanh, do đó yếu tố con người quyết định sự thành công của HTX mà không căn cứ vào yếu tố đối vốn như công ty trách nhiệm hữu hạn hoặc công ty cổ phần. HTX là một tổ chức kinh tế có bản chất không giống như công ty hoặc tổ chức từ thiện. Tác giả Lê Mạnh Hùng cho rằng: “Những thành viên hay những người góp vốn vào HTX có lợi ích chung và nhu cầu chung mà họ muốn được thỏa mãn thông qua HTX. Phương châm chủ đạo của HTX là giúp đỡ lẫn nhau và tự mình giúp mình. Mặc dù mục tiêu chính của HTX là phục vụ xã viên của mình, song hoạt động của HTX còn mang tính cộng đồng – tương trợ, giúp đỡ cộng đồng. Bên cạnh ý nghĩa kinh tế, HTX còn mang ý nghĩa xã hội, nhân đạo, trợ giúp những người yếu thế, khó khăn, những người sản xuất nhỏ, không có khả năng thâm nhập thị trường lớn. HTX còn trợ giúp các thành viên nhằm hạn chế những tác động tiêu cực của kinh tế thị trường”⁷⁶.

Tác giả Phùng Quốc Chí cho rằng: “HTX có thể phát huy lợi thế và tiềm năng không chỉ trong lĩnh vực kinh tế, mà cả trong lĩnh vực xã hội, văn hóa mà ở đó và trong bất cứ lĩnh vực nào xuất hiện nhu cầu chung của các xã viên. HTX không phải là tổ chức xã hội mà chỉ mang tính chất xã hội, càng không phải tổ chức từ thiện, mà là tổ chức kinh tế đặc biệt thúc đẩy "hợp tác" trong cộng đồng xã viên HTX nhằm đáp ứng một cách hiệu quả nhu cầu chung trong hoạt động kinh tế và nhu cầu xã hội, văn hóa của xã viên, trước hết mang lại lợi ích kinh tế cho xã viên”⁷⁷. Tác giả Trần Thị Thơ cho rằng: “HTX là một kiểu hợp tác, liên kết khác của những người lao động tự nguyện góp vốn, góp sức nhằm phát huy sức mạnh của tập thể, giúp nhau thực hiện một cách có hiệu quả hơn các hoạt động sản xuất kinh

⁷⁶ Lê Mạnh Hùng (2012), *Phát triển HTX thương mại dịch vụ trong hội nhập kinh tế quốc tế*, Luận án tiến sĩ, Học viện chính trị hành chính quốc gia Hồ Chí Minh, Hà Nội (trang 26)

⁷⁷ Phùng Quốc Chí (2010), *Phát triển HTX trong quá trình công nghiệp hóa ở Việt Nam đến năm 2020*, Luận án tiến sĩ, Viện Chiến lược Phát triển, Hà Nội (trang 17, 18)

doanh, dịch vụ. Đây vừa là một tổ chức kinh tế, vừa là một tổ chức xã hội. Nó được thành lập nhằm phát triển sản xuất kinh doanh, bảo vệ lợi ích của người lao động, đồng thời nó là một hiệp hội của những người cùng nghề nghiệp, cùng cảnh ngộ liên kết lại để giúp đỡ nhau”⁷⁸.

Khác với doanh nghiệp, yếu tố đối vốn là cơ sở để doanh nghiệp hoạt động và phát triển, trong HTX yếu tố con người, yếu tố thành viên giữ vai trò chính trong toàn bộ hoạt động của HTX (yếu tố đối nhân). Một trong các đặc điểm của HTX ngoài chức năng là tổ chức kinh tế còn mang chức năng xã hội thể hiện qua việc HTX là nơi các thành viên liên kết, hợp tác với nhau trong hoạt động sản xuất kinh doanh nhằm đáp ứng nhu cầu, nguyện vọng chung của thành viên.

Tác giả Trần Quang Hải cho rằng: “HTX thành công vì kinh doanh và hoạt động của HTX đa dạng, mang lại nhiều lợi ích cho thành viên, hoạt động của HTX căn cứ vào nhu cầu của thành viên HTX và người không phải thành viên. Ngoài ra, dịch vụ của HTX giúp làm giảm chi phí sản xuất và tăng doanh thu và lợi nhuận cho thành viên và từ đó HTX đã phát triển các nguồn lực nội bộ cho sự phát triển bền vững của HTX. Khi hoạt động của HTX mang lại lợi ích nhiều hơn cho thành viên so với người không phải thành viên HTX và hoạt động của HTX phải căn cứ vào nhu cầu của thành viên thì HTX sẽ phát triển bền vững”⁷⁹. Nhu cầu liên kết hợp tác giữa HTX với thành viên, hộ gia đình, HTX, doanh nghiệp là rất lớn. Đây cũng là một trong những yếu tố góp phần vào hoạt động hiệu quả của HTX. Hoạt động hợp tác giữa các HTX nhằm thúc đẩy các HTX cùng nhau phát triển bền vững, giúp từng HTX khắc phục hạn chế, yếu kém trên thị trường nếu HTX hoạt động riêng lẻ, tăng cường sức mạnh tập thể của các thành viên và của từng HTX riêng lẻ, từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh của từng HTX và của tất cả HTX trên thị trường. Liên minh HTX quốc tế (ICA) cho rằng: “Các thành viên đóng góp vốn vào HTX của họ.

⁷⁸ Trần Thị Thơ (2001), *Những vấn đề pháp lý và đổi mới tổ chức và quản lý các HTX*, Luận án Tiến sĩ luật học, Đại học Luật Hà Nội (trang 17)

⁷⁹ Trần Quang Hải (2014), *Development strategy of the agricultural cooperatives in Mekong Delta, Việt Nam: Signification of diversification into business and activities*, Luận án tiến sĩ chuyên ngành kinh tế nông nghiệp, Kagoshima University, Japan (trang 164)

Ít nhất một phần vốn đó thường là tài sản chung của HTX. Các thành viên phân bổ thẳng dư cho bất kỳ hoặc tất cả các mục đích sau: phát triển HTX bằng cách thiết lập dự trữ, một phần trong đó ít nhất sẽ không thể phân chia được, giúp các thành viên hưởng lợi tương ứng với các giao dịch của họ với HTX và hỗ trợ các hoạt động khác được phê duyệt bởi các thành viên”⁸⁰. Trong hoạt động của HTX, có sự tham gia của tất cả các thành viên thông qua các hoạt động mua chung, bán chung, cung ứng dịch vụ, tạo việc làm giữa HTX với thành viên.

HTX vừa là tổ chức kinh tế hoạt động hiệu quả, đem lại lợi ích cho thành viên vừa đem lại lợi ích cho cộng đồng nơi HTX hoạt động, góp phần giữ vững đoàn kết, hợp tác trong cộng đồng dân cư. Nói cách khác, hoạt động của HTX ngoài lợi ích kinh tế còn mang lại lợi ích trong cộng đồng dân cư. Do đó, một trong những nguyên tắc hoạt động của HTX là ngoài việc chăm lo phát triển bền vững cộng đồng thành viên, hoạt động của HTX còn góp phần cải thiện đời sống văn hóa, xã hội của thành viên và cộng đồng nơi HTX hoạt động thông qua các hoạt động phúc lợi, hoạt động xã hội của HTX do chính các thành viên HTX quyết định. HTX hoạt động không phải lấy lợi nhuận làm mục tiêu chủ yếu, mà nhằm mục tiêu cao nhất là đem lại lợi ích cho thành viên, từ đó giúp thành viên tối đa hóa lợi nhuận, nâng cao sức cạnh tranh đối với hoạt động kinh tế, hoặc tăng thu nhập, tạo việc làm, cải thiện đời sống cho chính thành viên. Nếu thành viên sử dụng càng nhiều sản phẩm, dịch vụ của HTX thì thành viên được hưởng lợi ích càng nhiều, đồng thời góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của HTX.

Đặc điểm của HTX là tổ chức kinh tế hoạt động nhằm mang lại lợi ích cho thành viên, đây là yếu tố quan trọng đảm bảo cho HTX phát triển bền vững. Do đó, một trong những nguyên tắc của hoạt động quản trị HTX là nguyên tắc đảm bảo lợi ích của thành viên HTX.

Thứ hai, nguyên tắc dân chủ, công khai, minh bạch

⁸⁰ International Cooperatives Alliance, *Co-operatives principles*. Nguồn www.ica.coop truy cập ngày 17/09/2018

HTX là tổ chức kinh tế trong đó có ít nhất 07 thành viên cùng góp vốn vào HTX, ngoài phần vốn góp của thành viên vào HTX thì các tư liệu sản xuất như đất đai, tài sản, máy móc thiết bị vẫn thuộc về sở hữu của thành viên. Các thành viên góp vốn tối đa không quá 20% vốn điều lệ của HTX để cùng hợp tác tương trợ nhau trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

Khác với doanh nghiệp về chủ sở hữu vốn, có thể có doanh nghiệp một chủ như doanh nghiệp tư nhân, công ty TNHH một thành viên hoặc có rất nhiều thành viên và cổ đông góp vốn như công ty TNHH hai thành viên trở lên hoặc công ty cổ phần. Trong doanh nghiệp có trường hợp một chủ sở hữu hoặc một nhóm thành viên, một nhóm cổ đông giữ toàn bộ hoặc đa số vốn và chi phối toàn bộ hoạt động của doanh nghiệp thì trong HTX, các thành viên bình đẳng với nhau trong việc quyết định các vấn đề của HTX theo nguyên tắc dân chủ mỗi thành viên một phiếu bầu không phụ thuộc tỷ lệ vốn góp và không có thành viên nào giữ đa số vốn và chi phối hoạt động của HTX.

HTX là tổ chức mang tính dân chủ được kiểm soát bởi các thành viên là những người tham gia vào việc xác định các chính sách và ra quyết định của HTX. Tất cả các quyết định liên quan đến tổ chức, hoạt động, phân phối thu nhập, phương án kinh doanh đều được bàn bạc công khai tại đại hội thành viên, sau đó các thành viên sẽ biểu quyết các vấn đề của HTX một cách dân chủ theo nguyên tắc chung là một thành viên một phiếu bầu mà không căn cứ vào tỷ lệ vốn góp của thành viên⁸¹. Thành viên HĐQT và GD của HTX phải thông báo cho HĐQT và công bố cho thành viên các giao dịch kinh doanh có thể mang tính tư lợi giữa họ, gia đình họ với HTX.

Theo Liên minh HTX quốc tế (ICA), một trong những giá trị của HTX là: “HTX là các tổ chức dân chủ được kiểm soát bởi các thành viên của họ, những người tích cực tham gia vào việc thiết lập các chính sách của họ và ra quyết định.

⁸¹ Nguyễn Minh Tú (2011), *Mô hình tổ chức HTX kiểu mới góp phần xây dựng xã hội hợp tác, đoàn kết, cùng chia sẻ sự thịnh vượng và quản lý một cách dân chủ*, Sách chuyên khảo - Vụ HTX, Bộ Kế hoạch và Đầu tư, Hà Nội

Thành viên HTX có quyền biểu quyết bình đẳng (một thành viên, một phiếu biểu quyết) và HTX cũng được tổ chức một cách dân chủ”⁸². Nguyên tắc dân chủ, bình đẳng và công khai trong hoạt động HTX thể hiện rõ nét trong quy định về quyền hạn và nhiệm vụ của đại hội thành viên nêu tại Điều 32, quyền của thành viên nêu tại Điều 14 và quy định về biểu quyết trong đại hội thành viên nêu tại Khoản 3 Điều 34 Luật HTX năm 2012, theo đó mỗi thành viên, HTX thành viên hoặc đại biểu thành viên tham dự đại hội thành viên có 01 phiếu biểu quyết. Phiếu biểu quyết có giá trị ngang nhau, không phụ thuộc vào số vốn góp hay chức vụ của thành viên, HTX thành viên hoặc đại biểu thành viên.

Dân chủ không chỉ là mỗi thành viên có một phiếu biểu quyết như nhau mà dân chủ còn là suy nghĩ dân chủ của thành viên trong HTX. Một nền dân chủ lành mạnh trong HTX tạo cơ hội cho thành viên tham gia một cách có ý nghĩa vào hoạt động của HTX, góp phần thay đổi HTX. Dân chủ còn thể hiện ở điểm tất cả thành viên có quyền tham gia vào HTX, không phân biệt giàu nghèo, hoặc thành viên góp vốn, góp sức, góp ý kiến, góp niềm tin vào HTX.

HTX là tổ chức kinh tế thành lập và hoạt động nhằm đáp ứng nhu cầu chung của thành viên. Sau khi hoàn thành nghĩa vụ tài chính theo quy định của pháp luật, thu nhập của HTX được dùng để trích lập các quỹ của HTX; thu nhập còn lại sau khi đã trích lập các quỹ được phân phối cho thành viên, HTX thành viên chủ yếu theo mức độ sử dụng sản phẩm, dịch vụ của thành viên, HTX thành viên; theo công sức lao động đóng góp của thành viên đối với HTX tạo việc làm và phần còn lại được chia theo vốn góp (Khoản 1, 2, 3 Điều 46 Luật HTX năm 2012).

HTX là tổ chức kinh tế có tư cách pháp nhân, theo đó Bộ luật dân sự năm 2015 phân chia pháp nhân thành hai loại là pháp nhân thương mại và pháp nhân phi thương mại, theo đó pháp nhân thương mại là pháp nhân có mục tiêu chính là tìm kiếm lợi nhuận và lợi nhuận được chia cho các thành viên, pháp nhân thương mại bao gồm doanh nghiệp và các tổ chức kinh tế khác; pháp nhân phi thương mại là

⁸² The International Cooperatives Alliance, *Co-operatives principles*. Dẫn nguồn www.ica.coop truy cập ngày 17/09/2018

pháp nhân không có mục tiêu chính là tìm kiếm lợi nhuận, nếu có lợi nhuận thì cũng không được phân chia cho các thành viên bao gồm cơ quan nhà nước, đơn vị vũ trang nhân dân, tổ chức chính trị, tổ chức chính trị - xã hội, tổ chức chính trị xã hội - nghề nghiệp, tổ chức xã hội, tổ chức xã hội - nghề nghiệp, quỹ xã hội, quỹ từ thiện, doanh nghiệp xã hội và các tổ chức phi thương mại khác (Điều 75, 76 Bộ Luật dân sự năm 2015). Tuy nhiên, tiêu chí phân loại giữa hai loại pháp nhân này lại chưa thực sự phù hợp với thực tiễn ở Việt Nam, vì ranh giới giữa “mục đích chính là tìm kiếm lợi nhuận” của pháp nhân thương mại và điều kiện “không vì mục tiêu chính là tìm kiếm lợi nhuận, không phân chia lợi nhuận cho các thành viên” còn chưa rõ ràng. HTX là tổ chức kinh tế hoạt động nhằm đáp ứng nhu cầu chung của thành viên; thu nhập có được từ hoạt động của HTX chủ yếu phân phối cho thành viên theo mức độ sử dụng sản phẩm dịch vụ của HTX, phần còn lại phân chia cho thành viên theo tỷ lệ vốn góp. Do đó, HTX là tổ chức kinh tế có tư cách pháp nhân thương mại nhưng không vì mục tiêu chính là tìm kiếm lợi nhuận mà mục tiêu chính của HTX là đem lại lợi ích cho thành viên HTX.

Khác với vốn điều lệ và tài sản của doanh nghiệp thuộc sở hữu chung theo phần, tài sản của HTX bao gồm vốn góp của thành viên, vốn huy động, vốn hình thành trong quá trình hoạt động của HTX, các khoản trợ cấp, hỗ trợ của nhà nước, các khoản được tặng cho. Trong tài sản của HTX có tài sản không chia là một bộ phận tài sản của HTX không được chia cho thành viên khi chấm dứt tư cách thành viên hoặc khi HTX chấm dứt hoạt động (Khoản 4 Điều 4 Luật HTX năm 2012). Tài sản không chia của HTX bao gồm quyền sử dụng đất do Nhà nước giao đất, cho thuê đất; khoản trợ cấp, hỗ trợ không hoàn lại của Nhà nước; khoản được tặng, cho theo thỏa thuận là tài sản không chia; phần trích lại từ quỹ đầu tư phát triển hàng năm được đại hội thành viên quyết định đưa vào tài sản không chia; vốn, tài sản khác được điều lệ quy định là tài sản không chia; người thừa kế tự nguyện để lại tài sản thừa kế cho HTX (Khoản 2 Điều 48 và Khoản 6 Điều 18 Luật HTX năm 2012). Khi HTX giải thể, phá sản thì phần giá trị tài sản được hình thành từ quỹ đầu tư phát triển hàng năm đã được đại hội thành viên quyết định đưa vào tài sản không

chia; khoản được tặng, cho theo thỏa thuận là tài sản không chia; vốn, tài sản khác được điều lệ quy định là tài sản không chia thì đại hội thành viên quyết định chuyển giao cho chính quyền địa phương hoặc một tổ chức khác (ưu tiên bàn giao lại cho các HTX, liên hiệp HTX khác) nằm trên địa bàn nhằm mục tiêu phục vụ lợi ích cộng đồng dân cư tại địa bàn (Điều 1 Nghị định 107/2017/NĐ-CP ngày 15/09/2017 sửa đổi bổ sung một số điều của Nghị định 193/2013/NĐ-CP ngày 21/11/2013 của Chính phủ quy định chi tiết một số điều của Luật HTX).

Tài sản không chia là một đặc điểm riêng chỉ có ở loại hình HTX, là công sức đóng góp của nhiều thế hệ thành viên, được hình thành từ nhiều nguồn khác nhau nhằm gắn kết thành viên với nhau và với HTX, hướng đến việc phục vụ nhu cầu chung về kinh tế, văn hóa, xã hội của thành viên và phục vụ cộng đồng tại địa phương, tạo điều kiện HTX phát triển bền vững, ngăn ngừa các hành vi mua bán, chuyển nhượng HTX, là một trong những nguồn lực quan trọng để HTX khai thác, sử dụng, tích lũy để tái đầu tư mở rộng sản xuất kinh doanh.

Hoạt động của HTX vừa mang lại lợi ích cho thành viên, vừa tạo ra sự đoàn kết trong thành viên, vừa phục vụ cộng đồng nơi HTX hoạt động, không như doanh nghiệp vừa và nhỏ hoạt động chỉ nhằm duy nhất là mục đích tìm kiếm lợi nhuận nên chính sách hỗ trợ, ưu đãi của nhà nước dành riêng cho HTX khác với quy định hỗ trợ doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Luật Hỗ trợ doanh nghiệp vừa và nhỏ năm 2017. Cụ thể, HTX được Nhà nước có chính sách hỗ trợ về đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực, xúc tiến thương mại, mở rộng thị trường, ứng dụng khoa học, kỹ thuật và công nghệ mới, tiếp cận vốn và quỹ hỗ trợ phát triển HTX, tạo điều kiện tham gia các chương trình mục tiêu, chương trình phát triển kinh tế - xã hội, thành lập mới HTX và được nhà nước ưu đãi thuế thu nhập doanh nghiệp và các loại thuế khác theo quy định của pháp luật về thuế, ưu đãi lệ phí đăng ký HTX; đối với HTX hoạt động trong lĩnh vực nông nghiệp, lâm nghiệp, ngư nghiệp, diêm nghiệp còn được hưởng chính sách hỗ trợ, ưu đãi về đầu tư phát triển kết cấu hạ tầng, giao đất, cho thuê đất để phục vụ hoạt động của HTX, ưu đãi về tín dụng, vốn, giống khi gặp khó

khẩn do thiên tai, dịch bệnh, chế biến sản phẩm (Khoản 2 và 3 Điều 6 Luật HTX năm 2012).

Nguyên tắc công khai minh bạch phải đảm bảo cho thành viên được quyền tiếp cận thông tin, nêu ý kiến và nhận phản hồi thông tin từ HTX. Nguyên tắc dân chủ tạo nên điểm đặc biệt nổi bật giữa HTX so với doanh nghiệp. Nguyên tắc dân chủ là một trong những nguyên tắc tổ chức hoạt động cơ bản nhất, đặc thù nhất của HTX kể từ khi HTX ra đời. HTX là tổ chức kinh tế do các thành viên góp vốn và cùng nhau hợp tác tương trợ nhau trong sản xuất kinh doanh nhằm đáp ứng nhu cầu của thành viên. HTX là tổ chức kinh tế có tư cách pháp nhân, có tài sản, vốn điều lệ và các nguồn vốn khác và được hỗ trợ, ưu đãi theo quy định pháp luật. Một trong những nguyên tắc cơ bản của quản trị tổ chức là phải đảm bảo dân chủ, công khai, minh bạch trong quản lý điều hành tổ chức nhằm tạo điều kiện để tổ chức tồn tại và phát triển. Dưới góc độ quản trị tổ chức, HTX phải được quản trị công khai, minh bạch, tất cả các quyết định liên quan đến đầu tư, bán tài sản, phương hướng hoạt động, phương án kinh doanh, thù lao của HĐQT, BGĐ, BKS/KSV phải được công khai trước ĐHTV và phải do thành viên HTX quyết định. Ngoài ra, một trong những giá trị cốt lõi của HTX là tính dân chủ trong quản lý, điều hành HTX nên một trong những nguyên tắc quản trị cơ bản của HTX là phải đảm bảo dân chủ trong quản lý, điều hành và kiểm soát HTX. Đảm bảo nguyên tắc dân chủ, công khai, minh bạch trong quản trị HTX tạo điều kiện để HTX phát triển bền vững, ổn định, đem lại lợi ích nhiều hơn cho thành viên HTX, từ đó thu hút thành viên tham gia HTX, phát huy thế mạnh của thành viên và của HTX đồng thời đảm bảo thực hiện đúng một trong những nguyên tắc cơ bản của Liên minh HTX quốc tế (ICA) là tính dân chủ trong quản lý, điều hành HTX.

Thứ ba, nguyên tắc thành viên tham gia quản lý và kiểm soát

Khi HTX lần đầu tiên được ra đời, người ta cho rằng thành viên của HTX sẽ giới hạn trong một loại thành viên. Trong quá trình phát triển HTX, nhu cầu mở rộng và liên kết giữa các thành viên HTX ngày càng đa dạng, phong phú, HTX phát triển hoạt động sản xuất kinh doanh dựa trên cơ sở sự liên kết giữa các thành viên

HTX. Từ đó, mô hình HTX có nhiều loại thành viên khác nhau cùng tham gia HTX ra đời (Multi Stakeholder Cooperatives - MSC) và phát triển thành công tại một số quốc gia. Điển hình như HTX y tế Espriu (Tây Ban Nha) có 02 loại thành viên gồm bác sĩ và bệnh nhân; HTX bán lẻ Eroski (Tây Ban Nha) có 02 loại thành viên gồm người tiêu dùng và người lao động trong HTX hoặc HTX iCoop (Hàn Quốc) có 02 loại thành viên gồm người tiêu dùng và nông dân. Thành viên của các HTX xã hội Ý bao gồm thành viên là công nhân, tình nguyện viên, các tổ chức phi lợi nhuận và người sử dụng dịch vụ.

Khi trong HTX có nhiều loại thành viên khác nhau cùng tham gia HTX, yêu cầu quan trọng nhất đảm bảo cho HTX phát triển là phải đảm bảo cho các nhóm thành viên khác nhau cùng tham gia quản lý HTX, đảm bảo quyền lợi giữa các nhóm thành viên được công bằng và tất cả thông tin về hoạt động của HTX phải công khai minh bạch trước tất cả thành viên. Quản trị của HTX phải đáp ứng các mục tiêu của HTX, bảo vệ quyền lợi của thành viên và bảo đảm sự kiểm soát của thành viên đối với hoạt động của HTX trên cơ sở các nguyên tắc của HTX.

Nhận xét về quản trị HTX, tác giả John Birshall cho rằng: “Quản trị HTX rất đa dạng vì nó phản ánh quá trình phát triển phong trào hợp tác kết hợp với các môi trường pháp lý khác nhau, tiêu chuẩn ngành trong các lĩnh vực mà HTX hoạt động, quy mô và loại thành viên, thời hạn hoạt động và sự phát triển. Quản trị HTX phải đảm bảo cho tất cả thành viên cùng nhau tham gia quản lý HTX một cách dân chủ trên cơ sở đảm bảo lợi ích của tất cả các bên liên quan”⁸³.

Trường hợp HTX phát triển đến một mức độ nhất định, tập hợp được nhiều loại thành viên khác nhau cùng tham gia HTX thì hoạt động quản trị HTX phải tạo điều kiện cho đại diện của tất cả các nhóm loại thành viên khác nhau cùng tham gia quản lý HTX nhằm đảm bảo lợi ích cân bằng giữa các nhóm thành viên khác nhau trong HTX và phát huy hiệu quả hợp tác của HTX. HĐQT HTX có trách nhiệm duy trì hoạt động tốt để tổ chức và quản lý công việc của HTX. HĐQT phải làm việc

⁸³ Johnston Birshall (2014a), *The Governance of Large Co-operative Businesses*, Manchester: Co-operatives UK (also republished by New Zealand Co-operatives Association), page 5

cùng nhau hiệu quả trong lãnh đạo và ra quyết định. HĐQT trao quyền cho GD/TGD thực hiện công việc hiệu quả, có phân công cụ thể và có kiểm tra theo dõi. HĐQT thực hiện giám sát hoạt động HTX và tự đánh giá hiệu quả hoạt động của HĐQT và GD/TGD. Được thành viên lựa chọn và bầu cử thông qua ĐHTV, BKS/KSV HTX phải hoàn thành nhiệm vụ giám sát, kiểm soát do thành viên ủy thác trên cơ sở tính chịu trách nhiệm, phân công phối hợp và kiểm soát hoạt động HTX.

HTX được thành lập và hoạt động vì lợi ích chung của thành viên và được thành viên quản lý một cách dân chủ. Nguyên tắc quản trị HTX phải đảm bảo lợi ích của tất cả thành viên; đảm bảo dân chủ, công khai minh bạch; đảm bảo cho thành viên tham gia quản lý và kiểm soát hoạt động HTX trong khi nguyên tắc quản trị công ty theo OECD bao gồm đảm bảo cơ sở cho một khuôn khổ quản trị công ty hiệu quả; quyền của cổ đông, đối xử công bằng với cổ đông và các chức năng sở hữu cơ bản; các nhà đầu tư tổ chức, thị trường chứng khoán và các tổ chức trung gian khác; vai trò của các bên có quyền lợi liên quan trong quản trị công ty; công bố thông tin và tính minh bạch; và trách nhiệm của hội đồng quản trị⁸⁴. Điểm giống nhau giữa nguyên tắc quản trị HTX và nguyên tắc quản trị công ty là yêu cầu công khai minh bạch trong quản trị tổ chức kinh tế.

2.2. Mô hình quản trị hợp tác xã

Lịch sử phát triển thành phần kinh tế tập thể trong đó nòng cốt là HTX đã tồn tại gần 200 năm trên thế giới. HTX đầu tiên trên thế giới đã ra đời vào năm 1844 tại Rochdale - Anh, 28 người thợ dệt tụ họp nhau thành lập HTX tiêu thụ lấy tên "Hội những người khởi đầu sự công bằng ở Rochdale". Sau HTX Rochdale, năm 1845 ở Đức Hội tiêu thụ được thành lập, năm 1849 Hiệp hội nguyên liệu của những người thợ mộc và thợ giày ở Delitzsch - Đức được thành lập và phong trào dần lan rộng sang các nước Pháp, Thụy Điển và các nước Châu Âu. Với vai trò quan trọng của HTX trong nền kinh tế và với những thành công của HTX của các nước Tây Âu

⁸⁴ The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), G20/OECD (2015), Các nguyên tắc quản trị công ty (trang 9)

phong trào HTX đã dần mở rộng sang các châu lục khác. Tại Hoa Kỳ, HTX đầu tiên được thành lập vào năm 1810 và phát triển mạnh cho đến ngày nay trong lĩnh vực thu hoạch, chế biến sản phẩm nông nghiệp⁸⁵. Ở Ấn Độ, HTX đầu tiên được thành lập năm 1899. Phong trào HTX Ấn Độ được xem là lâu đời nhất và mạnh nhất trong các nước Châu Á. Năm 1904 Luật HTX ở Ấn Độ thuộc Anh được ban hành. Đến nay Ấn Độ có một hệ thống HTX rất phong phú đa dạng trong mọi lĩnh vực kinh tế như HTX tín dụng, cung tiêu, gia công, vận tải, bệnh viện... HTX ở Thái Lan được hình thành từ năm 1915 do Chính phủ khởi xướng. HTX đầu tiên được Chính phủ thành lập ngày 26/2/1916 tại Phitsamulok. Đây là HTX tín dụng trách nhiệm vô hạn để giúp đỡ người nông dân nghèo hay phải vay nợ. Năm 1968 Chính phủ Thái Lan ban hành Luật HTX. Phong trào HTX ở Châu Á nhanh chóng phát triển và phát huy tác dụng. Trải qua chặng đường gần 2 thế kỷ xây dựng và phát triển, ứng với điều kiện kinh tế - xã hội của mỗi nước mà hình thành các loại HTX với những đặc thù riêng. Hiện nay phong trào HTX đang phát triển rất mạnh tại các nước: Đức, Thụy Điển, Đan Mạch, Mỹ, Canada, Ixrael, Nhật Bản, Hàn Quốc, Trung Quốc, Thái Lan, Singapore, Malaixia... Liên minh HTX quốc tế (ICA) được thành lập ngày 19/8/1895 tại Vương quốc Anh. ICA là một trong những tổ chức quốc tế lớn nhất trên thế giới, phần lớn các nước có phong trào HTX đều là thành viên của ICA. Hiện nay, ICA đại diện cho trên 2,6 triệu HTX của 105 quốc gia trên thế giới⁸⁶.

Cấu trúc quản trị HTX nếu phù hợp sẽ thúc đẩy HTX hoạt động hiệu quả. Tác giả Qiao Liang cho rằng: “Quản trị HTX khác với quản trị các công ty thuộc sở hữu nhà đầu tư do mối quan hệ giữa người dùng và chủ sở hữu. Việc quản lý công ty thuộc sở hữu nhà đầu tư tập trung về mục tiêu tối đa hóa lợi nhuận đầu tư vốn cho nhà đầu tư, trong khi quản lý HTX phải tối đa hóa lợi ích của các thành viên. Quyền lợi của thành viên phức tạp hơn hơn những người đầu tư. Chủ sở hữu

⁸⁵ Kimberly A. Zeuli and Robert Cropp (2004), *Cooperatives: Principles and practices in the 21st century*, University of Wisconsin-Extension (page 15)

⁸⁶ The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), *The World Cooperative Monitor*.
 Dẫn nguồn <https://www.ica.coop/en/our-work/world-cooperative-monitor> truy cập ngày 06/10/2021

là thành viên của HTX không chỉ quan tâm đến tiền mà còn quan tâm đến tiếp thị, nhưng cũng có những kỳ vọng sử dụng các dịch vụ của HTX và tìm kiếm đầu ra cho sản phẩm. Một khía cạnh khác của sự khác biệt quản lý giữa các HTX và công ty thuộc sở hữu nhà đầu tư là người quản lý trong HTX cũng có thể là thành viên của HTX. Một HTX có thể chọn thành viên làm người quản lý hoặc chọn một người ngoài làm người quản lý HTX”⁸⁷.

Căn cứ yêu cầu khách quan của phát triển HTX và trên cơ sở lý thuyết đại diện, lý thuyết quản lý; trên thế giới hiện nay về cơ bản phổ biến 02 mô hình quản trị HTX bao gồm mô hình quản trị HTX không có thành viên bên ngoài tham gia và mô hình quản trị HTX có thành viên bên ngoài tham gia HĐQT và GD/TGD điều hành.

2.2.1. Mô hình quản trị không có thành viên bên ngoài tham gia HĐQT và GD/TGD (mô hình truyền thống)

Theo mô hình truyền thống của HTX, hai cơ quan quyết định bắt buộc là ĐHTV và HĐQT. Ở một số quốc gia, một Ủy ban giám sát cũng là bắt buộc theo luật. Trong mô hình này, việc quản lý chỉ được thực hiện bởi HĐQT, GD thực hiện điều hành hoạt động HTX. Sau khi được ĐHTV bầu, các thành viên của HĐQT phân công nhiệm vụ và trách nhiệm trong HĐQT.

Các tác giả Constantine Iliopoulos và Fabio Chaddad cho rằng: “ĐHTV chủ yếu thực hiện kiểm soát dựa trên phân bổ quyền kiểm soát theo nguyên tắc một thành viên, một phiếu bầu hoặc theo tỷ lệ sử dụng sản phẩm, dịch vụ của thành viên với HTX. Trong trường hợp việc phân bổ quyền biểu quyết dựa trên mức độ sử dụng sản phẩm dịch vụ thì tỷ lệ biểu quyết có thể được giới hạn cho mỗi thành viên. ĐHTV quyết định bầu cử thành viên HĐQT và thành viên Ủy ban giám sát, soạn thảo quy chế, điều lệ, phê duyệt báo cáo hàng năm và quyết định thay đổi tổ chức lớn như sáp nhập, giải thể HTX. HĐQT HTX thực hiện kiểm soát và quản lý trừ một số quyết định cần có sự

⁸⁷ Qiao Liang (2013), *Governance, CEO Identity, and Quality Provision of Farmer Cooperatives*, Thesis, Erasmus University Rotterdam (page 45)

chấp thuận của ĐHTV. Quyền kiểm soát được phân phối đồng đều cho các thành viên của HĐQT, nhưng Chủ tịch HĐQT có thể có quyền thực hiện quyền phủ quyết trong trường hợp bỏ phiếu bằng nhau. Tùy thuộc vào pháp luật các quốc gia, số lượng thành viên HĐQT tối thiểu có thể được yêu cầu từ 1 đến 3 thành viên. Thành viên HTX (chủ sở hữu) ủy quyền chính thức (cả quyền quản lý và quyền kiểm soát) cho HĐQT về các quyết định hoạt động và chiến lược, nhưng vẫn giữ quyền kiểm soát đối với một số quyết định chính (sáp nhập, giải thể ...). Trong mô hình quản trị truyền thống này, HĐQT chịu trách nhiệm kiểm soát chung và các thành viên HĐQT chịu trách nhiệm quản lý. Chủ tịch HĐQT có thể kiêm GD điều hành trong mô hình này. Sự hợp nhất giữa Chủ tịch HĐQT và GD điều hành cho thấy rằng quyền quản lý, điều hành tập trung vào một thành viên và do đó HĐQT khó kiểm soát các hoạt động quản lý, điều hành HTX”⁸⁸.

Mô hình quản trị HTX truyền thống không có thành viên bên ngoài tham gia thành viên HĐQT hoặc GD/TGD điều hành phù hợp với HTX quy mô nhỏ hoặc mang tính chất gia đình. Mô hình này có ưu điểm gọn, nhẹ tuy nhiên Chủ tịch HĐQT kiêm nhiệm GD/TGD điều hành theo lý thuyết kinh tế sẽ mang tính nhị nguyên dẫn đến khó kiểm soát vì Chủ tịch HĐQT kiêm nhiệm GD/TGD điều hành đồng thời cũng là thành viên HTX.

2.2.2. Mô hình chuyên gia quản lý bên ngoài tham gia thành viên HĐQT và GD/TGD điều hành

Các tác giả Jos Bijman, George Hendrikse, and Aswin van Oijen cho rằng: “HTX đã chuyển sang mô hình quản trị doanh nghiệp vì những thay đổi trong môi trường cạnh tranh. Để phát triển các chiến lược và chiến thuật phù hợp với áp lực cạnh tranh, HTX cảm thấy cần phải tăng cường tự chủ của quản lý, để giảm ảnh hưởng của thành viên đối với các quyết định quản lý, điều hành để tìm các nguồn vốn mới từ thành viên, để chuyên nghiệp hóa các cơ quan giám sát. Nói cách khác,

⁸⁸ Constantine Iliopoulos and Fabio Chaddad (2013), *Control Rights, Governance, and the Costs of Ownership in Agricultural Cooperatives*, *Agribusiness* Vol 29 (1) 3- 22 (2013) (page 7-13)

chiến lược mới của HTX định hướng tập trung vào khách hàng hơn, đa dạng hóa và đổi mới, đã được kèm theo những thay đổi trong cơ cấu ra quyết định. Trong các HTX quy mô lớn có giao dịch thương mại xuyên quốc gia và quốc tế, các thành viên của HĐQT được lựa chọn từ các nhà quản lý chuyên nghiệp, như trường hợp các HTX sữa quy mô lớn với các nhà quản lý chuyên nghiệp trong lĩnh vực thực phẩm cạnh tranh với tập đoàn như Nestlé, Danone và Unilever”⁸⁹. Tác giả Gray, T.W. & P. Duffey. (1996) cho rằng: “HTX phục vụ lợi ích của các thành viên theo nguyên tắc dân chủ một thành viên một phiếu bầu là yếu tố cốt lõi của kinh doanh HTX kể từ khi khởi đầu hình thức kinh doanh hợp tác. Tuy nhiên, ngày nay, nguyên tắc dân chủ trong các HTX quy mô lớn với các hoạt động kinh doanh đa dạng và số lượng thành viên lớn và không đồng nhất, các hoạt động kinh doanh phức tạp, các thành viên ít có khả năng nắm bắt những vấn đề đang xảy ra trong các HTX mà thành viên chỉ quan tâm đến hoạt động kinh doanh của họ”⁹⁰. Đồng quan điểm, các tác giả Jos Bijman, George Hendrikse, and Aswin van Oijen cho rằng: “Mô hình quản trị truyền thống giữa các HTX nông nghiệp Hà Lan tồn tại hơn một thế kỷ, kể từ khi ban hành luật đầu tiên về HTX ở 1876. Một HTX được định nghĩa là một công ty thực hiện kinh tế có chức năng vì lợi ích của các thành viên và có tư cách pháp nhân của một hiệp hội. Tất cả các yêu cầu đối với quản trị của các hiệp hội cũng áp dụng cho các HTX. Tất cả các các hiệp hội có hai cơ quan: ĐHTV và HĐQT. Một cơ quan quản lý thứ ba, Ủy ban giám sát, không bắt buộc đối với các hiệp hội, nhưng phổ biến giữa các HTX và nó thậm chí còn được yêu cầu về mặt pháp lý đối với các HTX lớn. Mặc dù theo truyền thống, chức năng điều hành được thực hiện bởi chính GD (và vẫn là trong các HTX nhỏ), hầu hết các HTX ở Hà Lan ngày nay đều có một hoặc nhiều nhà quản lý chuyên nghiệp đang thực sự quản lý các hoạt động hàng ngày của HTX. Vì vậy, hầu hết các HTX có một cơ quan thứ tư,

⁸⁹ Jos Bijman, George Hendrikse, and Aswin van Oijen (2012), *Accommodating Two Worlds in One Organization: Changing Board Models in Agricultural Cooperatives*, Erasmus Research Institute of Management (ERIM), RSM Erasmus University, Netherlands (page 22)

⁹⁰ Gray, T.W. & P. Duffey. (1996), *Listen and learn – Understanding member complaints can help build commitment*, Rural Cooperatives, May-June, page 810

hội đồng chuyên môn. ĐHTV bao gồm tất cả các thành viên của HTX. Trong ĐHTV, mỗi thành viên có ít nhất một phiếu bầu, nhưng hầu hết các HTX đều áp dụng một số loại tỷ lệ quyền bầu cử. Bỏ phiếu trong ĐHTV được sử dụng để đưa ra quyết định về bổ nhiệm các thành viên của HĐQT, lựa chọn các thành viên của BKS, cũng như về các vấn đề lớn như chấm dứt HTX, sáp nhập HTX, thay đổi điều lệ. ĐHTV cũng có quyền phê duyệt báo cáo tài chính hàng năm. Theo truyền thống, HĐQT bao gồm thành viên của HTX, nhưng được phép, theo luật hiệp hội, rằng HĐQT có một phần hoặc tất cả thành viên HĐQT là những người không phải là thành viên của HTX. Các thành viên của HĐQT được bầu và bổ nhiệm bởi ĐHTV và HĐQT phải báo cáo lại hoạt động cho ĐHTV”⁹¹.

Phong trào hợp tác ở Thái Lan có lịch sử gần một thế kỷ. Hợp tác xã đầu tiên được đưa đến đất nước theo sáng kiến của chính phủ Thái Lan vào năm 1916 như một công cụ giúp đỡ những người nông dân mắc nợ nặng nề. Năm 2009, có 6.928 HTX với hơn 10 triệu thành viên hoặc khoảng 15% trong tổng dân số Thái Lan. Số lượng và thành viên của các HTX đã tăng đều đặn trong thời gian 2000-2010 từ 5.610 HTX (8,08 triệu thành viên) năm 2000 đến 6.962 HTX (10,33 triệu thành viên) năm 2010. Các HTX ở Thái Lan được phân loại chính thức thành bảy loại: HTX Nông nghiệp, HTX định cư, HTX thủy sản, HTX tiết kiệm và tín dụng, HTX người tiêu dùng, HTX dịch vụ và HTX tín dụng. Ba loại HTX đầu tiên là trong khu vực nông nghiệp trong khi phần còn lại là khu vực phi nông nghiệp. Theo số lượng HTX và thành viên, HTX nông nghiệp là lớn nhất trong tất cả. Năm 2010, có tổng số 3.850 HTX với khoảng 06 triệu thành viên cá nhân, đại diện gần 60% tổng số các HTX cũng như tổng số thành viên cá nhân của các HTX của đất nước. HTX tham gia vào một loạt các hoạt động kinh doanh để đáp ứng nhu cầu của thành viên. HTX kinh doanh chính có thể khác nhau từ loại này sang loại khác nhưng HTX chủ yếu tham gia vào năm lĩnh vực kinh doanh tín dụng, tiết kiệm và tiền gửi, kinh doanh

⁹¹ Jos Bijman, George Hendrikse, and Aswin van Oijen (2012), *Accommodating Two Worlds in One Organization: Changing Board Models in Agricultural Cooperatives*, Erasmus Research Institute of Management (ERIM), RSM Erasmus University, Netherlands (page 9)

tiếp thị, kinh doanh mua bán và kinh doanh dịch vụ. Vào năm 2009, HTX ở Thái Lan có tổng vốn đầu tư 1,09 nghìn tỷ baht. HTX điều hành năm lĩnh vực chính và tạo ra giá trị kinh doanh 1,2 nghìn tỷ baht, tương đương khoảng 14% GDP. Kinh doanh tín dụng là phổ biến nhất với 64% tổng số HTX. Khối lượng kinh doanh trung bình trên mỗi thành viên của các HTX phi nông nghiệp và các HTX nông nghiệp lần lượt là 246.369 và 34.495 baht ⁹². Luật HTX Thái Lan quy định cơ cấu tổ chức của HTX bao gồm ĐHTV, HĐQT quản lý điều hành HTX và cơ quan đăng ký HTX sẽ cử kiểm toán viên để kiểm toán HTX (Điều 50, 51, 56, 57, 69 Luật HTX Thái Lan năm 1999). Luật HTX Thái Lan quy định HĐQT HTX bao gồm chủ tịch và không quá 14 thành viên HĐQT, nhiệm kỳ HĐQT là 02 năm; tuy nhiên trong 01 năm phải thay thế một nửa thành viên HĐQT bằng người mới. HĐQT quản lý điều hành HTX, đại diện cho HTX trước bên thứ ba (Điều 50, 51 Luật HTX Thái Lan năm 1999).

Tại Trung Quốc, HTX nông nghiệp xuất hiện vào những năm 1980 và phát triển chậm. Các HTX bắt đầu phát triển nhanh chóng trong những năm 2000 khi ban hành Luật HTX nông nghiệp năm 2006. Năm 2007, sự phát triển của các HTX nông nghiệp nhanh hơn trước đây. Chính phủ giúp đỡ và trợ cấp sự phát triển của nông nghiệp vì tầm quan trọng của nó đối với toàn bộ sự phát triển kinh tế. Bằng chứng cuối tháng 3 năm 2012, có 525.300 hợp tác xã nông nghiệp với 43,0 triệu thành viên tại Trung Quốc ⁹³. Luật HTX Nông nghiệp Trung Quốc quy định cơ cấu tổ chức của HTX bao gồm ĐHTV, HĐQT và ban kiểm soát, chủ tịch HĐQT là đại diện theo pháp luật của HTX (Điều 26 Luật HTX Nông nghiệp Trung Quốc năm 2006). Tác giả Qiao Liang (2013) cho rằng: “Quản lý của hầu hết các HTX ở Trung Quốc được thực hiện bởi các thành viên ⁹⁴. Rất ít HTX ở Trung Quốc sử dụng

⁹² Suwanna Thuvachote (2011), *Cooperatives and Poverty Reduction in Thailand, 2011 2nd International Conference on Economics*”, Business and Management IPEDR, Vol 22 (2011) IACSIT Press, Singapore

⁹³ Qiao Liang (2013), *Governance, CEO Identity, and Quality Provision of Farmer Cooperatives*, Thesis, Erasmus University Rotterdam (page 5)

⁹⁴ Liang, Q. and W.J.G. Hendrikse (2013), *Core and common members in the genesis of farmer cooperatives in China*, Managerial and Decision Economics

người ngoài làm GD điều hành (CEO), điều này ngược lại với các HTX ở các nước phương Tây, nơi mà hầu hết các HTX sử dụng lao động GD điều hành (CEO) bên ngoài cũng như thành viên HĐQT bên ngoài. Quản trị hỗn hợp phổ biến tại Tây Ban Nha và Brazil, các quốc gia này có HTX với các GD điều hành (CEO) là thành viên cũng như HTX với GD điều hành (CEO) bên ngoài. GD điều hành (CEO) thành viên thường có khả năng đáng kể về vốn vật chất, tiếp thị, quản lý hoặc quan hệ xã hội ... so với các thành viên phổ biến khác. GD điều hành (CEO) thành viên có nhiều vai trò như vừa là thành viên hoặc nhà cung cấp của HTX, vừa là thành viên ban quản lý, thành viên HĐQT, giám đốc, hoặc thành viên của ban giám sát HTX, trong khi các thành viên khác là chủ yếu là nhà sản xuất, nhà cung cấp đầu vào ... của HTX. Thành phần của HĐQT và GD điều hành có thể có tác động đến hiệu suất của HTX ⁹⁵. GD điều hành (CEO) là thành viên HTX được khuyến khích bởi quyền sở hữu và yêu cầu quyền lợi còn lại, trong khi GD điều hành (CEO) bên ngoài nhận được một mức lương cố định và một khoản thanh toán dựa trên hiệu suất. GD điều hành (CEO) bên ngoài được khuyến khích quan tâm đến lợi ích của thành viên và giá trị của HTX, trong khi GD điều hành (CEO) là thành viên HTX còn quan tâm đến giá trị của trang trại cá nhân của mình” ⁹⁶.

Hầu hết pháp luật các quốc gia quy định cơ cấu tổ chức quản lý HTX bao gồm ĐHTV/đại hội xã viên, HĐQT/Ban quản trị trong đó HĐQT/Ban quản trị có nhiệm vụ quản lý HTX và HĐQT/Ban quản trị cử ra người điều hành hoặc ban điều hành HTX. Điều kiện phổ biến để trở thành thành viên HĐQT phải là thành viên HTX, ngoài ra để đáp ứng yêu cầu phát triển HTX, có thể lựa chọn mô hình thuê những nhà quản lý chuyên nghiệp, là những người có chuyên môn cao và kinh nghiệm về quản lý không phải là thành viên HTX tham gia HĐQT nhằm tăng cường tính độc lập, tính chuyên nghiệp và nâng cao hiệu quả quản lý của HĐQT.

⁹⁵ Lang, M.G., (2002), *Strengthening agricultural cooperatives: An inquiry into expert beliefs*, Report, Center for Cooperatives, University of California

⁹⁶ Qiao Liang (2013), *Governance, CEO Identity, and Quality Provision of Farmer Cooperatives*, Luận án tiến sĩ, Erasmus University Rotterdam (page 46)

Để đáp ứng yêu cầu phát triển HTX, đa dạng hóa ngành kinh doanh, mở rộng thị trường trong nước và quốc tế, cạnh tranh với doanh nghiệp quy mô lớn có cùng ngành kinh doanh với HTX, các HTX quy mô lớn lựa chọn mô hình thuê các chuyên gia quản lý bên ngoài với chuyên môn quản lý cao và nhiều kinh nghiệm quản lý tham gia HĐQT và GD/TGD điều hành để quản lý và điều hành HTX nhằm đảm bảo HTX được quản lý chuyên nghiệp, đáp ứng các yêu cầu của thị trường và hội nhập.

2.3.3. Mô hình quản trị HTX tại Việt Nam

Tại Việt Nam, sau Cách mạng tháng Tám năm 1945, phong trào kinh tế hợp tác được hình thành và phát triển ở nhiều vùng tự do và căn cứ địa cách mạng với các hình thức hợp tác giản đơn như tổ hợp tác, tổ vùn công, tổ đổi công, tập đoàn sản xuất nông nghiệp mở đầu cho sự ra đời và phát triển của phong trào HTX ở Việt Nam. Thời kỳ 1955-1960, hoạt động của các HTX đã góp phần to lớn vào công cuộc khôi phục và phát triển kinh tế sau chiến tranh. Trong giai đoạn 1961-1965, cùng với việc thực hiện cuộc vận động cải tiến quản lý, xây dựng các HTX bậc cao với quy mô được mở rộng trong lĩnh vực nông nghiệp, hàng ngàn HTX trong các lĩnh vực phi nông nghiệp như tiểu thủ công nghiệp, mua bán, vận tải, tín dụng, xây dựng được thành lập, thu hút hàng triệu quần chúng nhân dân tham gia. Thời kỳ 1965-1975, các HTX được củng cố, phát triển và trở thành một lực lượng kinh tế quan trọng trong nền kinh tế của hậu phương lớn miền Bắc, đã huy động được cao độ sức người, sức của cho tiền tuyến, huy động được hàng triệu thanh niên trai tráng nông thôn ra mặt trận, đánh giặc cứu nước, giải phóng miền Nam, thống nhất Tổ quốc. Thời kỳ 1975-1986, đất nước thống nhất cùng đi lên chủ nghĩa xã hội, các HTX được phát triển mạnh mẽ ở các tỉnh, thành phố phía Nam. Từ khi Luật HTX đầu tiên được Quốc hội ban hành vào năm 1996 đến Luật HTX năm 2003 và Luật HTX năm 2012 đã tạo cơ sở pháp lý quan trọng để HTX nước ta củng cố, đổi mới, phát triển bền vững và đã xuất hiện các HTX hoạt động hiệu quả, tạo thêm nhiều việc làm và thu nhập cho thành viên và người lao động, nhất là khu vực nông

ng nghiệp, nông thôn; góp phần làm giảm khoảng cách giàu – nghèo và bảo đảm an sinh xã hội tại các địa phương.

Trong mô hình quản trị HTX, cơ cấu tổ chức, quản lý HTX là yếu tố quan trọng vì đây là điều kiện để HTX sẽ được quản lý, điều hành theo đúng mục tiêu đặt ra đồng thời thành viên HTX cũng kiểm soát được các hoạt động quản lý, điều hành HTX.

Thứ nhất, cơ cấu tổ chức, quản lý HTX trước khi ban hành Luật Hợp tác xã năm 1996

Trong giai đoạn trước khi ban hành Luật Hợp tác xã năm 1996, việc tổ chức HTX được quy định rải rác trong các nghị định, thông tư, quyết định tùy thuộc vào lĩnh vực hoạt động của HTX như các lĩnh vực nông nghiệp, thủy sản, tín dụng và điểm nổi bật là việc thành lập HTX theo mệnh lệnh hành chính nhà nước, không mang tính tự nguyện, không công nhận tư liệu sản xuất của cá nhân xã viên, tất cả tư liệu sản xuất là của HTX, lợi ích và động lực kinh tế của xã viên bị xóa bỏ. Trong giai đoạn này, việc tổ chức HTX mang tính chất như cơ quan nhà nước. Điều lệ mẫu HTX nông nghiệp bậc thấp quy định: “Trong Ban quản trị và Ban kiểm soát, thành phần phụ nữ nên chiếm khoản một phần ba. Ở miền núi, nếu trong hợp tác xã có nhiều dân tộc thì trong Ban quản trị và Ban kiểm soát cần có đại biểu các dân tộc. Nếu số ủy viên trong Ban Quản trị và Ban kiểm soát có hạn không thể bao gồm đủ đại biểu của các dân tộc thì trước khi Ban quản trị và Ban kiểm soát quyết định một vấn đề quan trọng có liên quan đến một dân tộc ít người không có đại biểu trong Ban quản trị và Ban kiểm soát cũng cần bàn bạc trước với những xã viên người dân tộc ấy. Nếu trong hợp tác xã có nhiều thành phần tôn giáo thì trong khi bầu cử những người lãnh đạo cũng cần chú ý bầu những người thuộc các thành phần tôn giáo khác nhau. Tiêu chuẩn những người đáng được bầu vào Ban quản trị và Ban kiểm soát là: kiên quyết xây dựng hợp tác xã, có công tâm, quyết tâm bảo vệ lợi ích của tập thể và khả năng công tác”.⁹⁷

⁹⁷ Thông tư 449-TTg ngày 17/12/1959 của Phủ Thủ tướng về việc ban hành điều lệ mẫu của hợp tác xã sản xuất nông nghiệp bậc thấp

Thứ hai, cơ cấu tổ chức, quản lý HTX theo Luật Hợp tác xã năm 1996

Luật Hợp tác xã năm 1996 định nghĩa HTX là tổ chức kinh tế tự chủ do những người lao động có nhu cầu, lợi ích chung, tự nguyện cùng góp vốn, góp sức lập ra theo quy định của pháp luật để phát huy sức mạnh của tập thể và của từng xã viên nhằm giúp nhau thực hiện có hiệu quả hơn các hoạt động sản xuất, kinh doanh, dịch vụ và cải thiện đời sống, góp phần phát triển kinh tế - xã hội của đất nước (Điều 1 Luật Hợp tác xã năm 1996). Đây là đạo luật đầu tiên về HTX được ban hành trong thời kỳ quá độ chuyển từ nền kinh tế kế hoạch hóa tập trung sang nền kinh tế thị trường định hướng XHCN. Luật Hợp tác xã năm 1996 chưa thể hiện rõ nét bản chất của HTX mà chỉ quy định HTX là tổ chức kinh tế tự chủ do những người lao động có nhu cầu, lợi ích chung, tự nguyện cùng góp vốn, góp sức lập ra. Luật Hợp tác xã năm 1996 quy định không rõ ràng về việc góp vốn hoặc góp sức hoặc vừa góp vốn vừa góp sức của xã viên và chưa quy định về tài sản chung của HTX cũng như quy định việc chia lãi cho xã viên căn cứ trên vốn góp mà chưa tính đến mức độ xã viên sử dụng sản phẩm dịch vụ của HTX.

Về cơ cấu tổ chức và quản lý HTX theo Luật Hợp tác xã năm 1996 bao gồm đại hội xã viên hoặc đại hội đại biểu xã viên, ban quản trị, chủ nhiệm, ban kiểm soát, trưởng ban kiểm soát. Đối với HTX có dưới 15 xã viên không có ban quản trị mà chủ nhiệm HTX thực hiện chức năng nhiệm vụ của ban quản trị. Đối với HTX quy mô lớn, ban quản trị được thay bằng hội đồng quản trị. Luật Hợp tác xã năm 1996 quy định chủ nhiệm HTX là người đại diện theo pháp luật của HTX và cũng quy định về tiêu chuẩn thành viên ban quản trị.

Luật Hợp tác xã năm 1996 không quy định rõ ban quản trị là cơ quan quản lý HTX, không quy định nhiều nhiệm vụ quyền hạn của ban quản trị mà chủ yếu là ban quản trị tổ chức thực hiện nghị quyết của đại hội xã viên. Đồng thời, Luật Hợp tác xã năm 1996 cũng quy định chủ nhiệm HTX có nhiệm vụ tổ chức thực hiện nghị quyết của đại hội xã viên và nếu hợp tác xã có dưới 15 xã viên, chủ nhiệm HTX thực hiện nhiệm vụ của ban quản trị hợp tác xã.

Đối với tổ chức, quản lý HTX nông nghiệp, ngoài đại hội xã viên hoặc đại hội đại biểu xã viên, ban quản trị, chủ nhiệm, ban kiểm soát, trưởng ban kiểm soát, còn có đội trưởng, tổ trưởng sản xuất, bộ phận nghiệp vụ chuyên môn. Ban quản trị HTX nông nghiệp có quyền thuê lao động, cán bộ quản lý, cán bộ kỹ thuật.

Thứ ba, cơ cấu tổ chức, quản lý HTX theo Luật Hợp tác xã năm 2003

Luật Hợp tác xã năm 2003 quy định HTX là tổ chức kinh tế tập thể do các cá nhân, hộ gia đình, pháp nhân (sau đây gọi chung là xã viên) có nhu cầu, lợi ích chung, tự nguyện góp vốn, góp sức lập ra theo quy định của Luật này để phát huy sức mạnh tập thể của từng xã viên tham gia hợp tác xã, cùng giúp nhau thực hiện có hiệu quả các hoạt động sản xuất, kinh doanh và nâng cao đời sống vật chất, tinh thần, góp phần phát triển kinh tế - xã hội của đất nước. HTX hoạt động như một loại hình doanh nghiệp, có tư cách pháp nhân, tự chủ, tự chịu trách nhiệm về các nghĩa vụ tài chính trong phạm vi vốn điều lệ, vốn tích lũy và các nguồn vốn khác của hợp tác xã theo quy định của pháp luật (Điều 1 Luật Hợp tác xã năm 2003).

Điểm nổi bật của Luật Hợp tác xã năm 2003 so với Luật Hợp tác xã năm 1996, đó là luật khẳng định HTX hoạt động như một loại hình doanh nghiệp, có tư cách pháp nhân, tự chủ, tự chịu trách nhiệm về các nghĩa vụ tài chính trong phạm vi vốn của mình và quy định về tài sản chung không chia của HTX và xã viên hưởng lãi chia theo vốn góp, công sức đóng góp và theo mức độ sử dụng dịch vụ của HTX (Điều 1, khoản 2 điều 18, khoản 3 điều 35, khoản 1 điều 36 Luật Hợp tác xã năm 2003).

Luật Hợp tác xã năm 2003 quy định HTX hoạt động như một loại hình doanh nghiệp là không chính xác, không phù hợp với nhận thức chung về HTX trên thế giới, không phát huy được những giá trị xã hội mà HTX mang lại. Ngoài những sửa đổi bổ sung so với Luật Hợp tác xã năm 1996 thì nhìn chung Luật Hợp tác xã năm 2003 vẫn giữ nguyên tinh thần của Luật Hợp tác xã năm 1996, chưa thể hiện đầy đủ và chính xác bản chất và mô hình tổ chức của HTX.

Luật Hợp tác xã năm 2003 quy định về tổ chức quản lý HTX gồm 03 mô hình là HTX thành lập một bộ máy vừa quản lý vừa điều hành, HTX thành lập riêng

bộ máy quản lý và bộ máy điều hành và tổ chức quản lý liên hiệp hợp tác xã. Đối với HTX thành lập một bộ máy vừa quản lý vừa điều hành, thành viên ban quản trị là chủ nhiệm HTX và là người đại diện theo pháp luật của HTX. Ban quản trị bổ nhiệm hoặc thuê phó chủ nhiệm hợp tác xã theo đề nghị của chủ nhiệm HTX.

Đối với HTX thành lập riêng bộ máy quản lý và bộ máy điều hành, ban quản trị bổ nhiệm hoặc thuê chủ nhiệm HTX và trưởng ban quản trị là người đại diện theo pháp luật của HTX. Chủ nhiệm HTX được thuê được tham dự cuộc họp đại hội thành viên, họp ban quản trị nhưng không được biểu quyết. Ngoài ra, đối với ngân hàng HTX, Quỹ Tín dụng nhân dân, việc tổ chức và quản lý được quy định từ điều 21 đến điều 28 Thông tư 31/2012/TT-NHNN ngày 26/11/2012 của Ngân hàng Nhà nước quy định về Ngân hàng hợp tác xã và Luật các Tổ chức tín dụng năm 2010.

Thứ tư, cơ cấu tổ chức, quản lý HTX theo Luật Hợp tác xã năm 2012

Luật Hợp tác xã năm 2012 quy định HTX là tổ chức kinh tế tập thể, đồng sở hữu, có tư cách pháp nhân, do ít nhất 07 thành viên tự nguyện thành lập và hợp tác tương trợ lẫn nhau trong hoạt động sản xuất, kinh doanh, tạo việc làm nhằm đáp ứng nhu cầu chung của thành viên, trên cơ sở tự chủ, tự chịu trách nhiệm, bình đẳng và dân chủ trong quản lý HTX (Khoản 1 điều 3 Luật Hợp tác xã năm 2012). Điểm nổi bật của Luật Hợp tác xã năm 2012 là không còn quy định HTX hoạt động như một loại hình doanh nghiệp, bỏ khái niệm góp vốn, góp sức của xã viên, quy định mức độ cung ứng sản phẩm, dịch vụ của thành viên và bổ sung mô hình hợp tác xã tạo việc làm. Một điểm khác nữa là Luật Hợp tác xã năm 2012 thay thế định nghĩa xã viên bằng định nghĩa thành viên; về cơ cấu tổ chức, quản lý của HTX chỉ còn một mô hình là đại hội thành viên, hội đồng quản trị, giám đốc và ban kiểm soát. Tuy Luật Hợp tác xã năm 2012 không còn quy định HTX hoạt động như một loại hình doanh nghiệp nhưng quy định về cấp giấy chứng nhận phần vốn góp và quy định về quản trị nội bộ của HTX lại có rất nhiều điểm tương đồng với mô hình công ty cổ phần mà không phân biệt HTX theo quy mô và lĩnh vực hoạt động.

Luật Hợp tác xã năm 2012 quy định về tổ chức quản lý HTX bao gồm đại hội thành viên hoặc đại hội đại biểu thành viên, hội đồng quản trị, chủ tịch hội đồng

quản trị, giám đốc/tổng giám đốc, ban kiểm soát, trưởng ban kiểm soát, kiểm soát viên. Theo đó, đại hội thành viên hoặc đại hội đại biểu thành viên là cơ quan quyết định cao nhất của HTX; hội đồng quản trị là cơ quan quản lý HTX; chủ tịch HĐQT là người đại diện theo pháp luật của HTX; GD/TGD là người điều hành hoạt động của HTX; BKS/KSV kiểm tra và giám sát hoạt động của HTX.

Luật Hợp tác xã năm 2012 cũng quy định rõ nhiệm vụ, quyền hạn của chủ tịch HĐQT, GD/TGD và các trường hợp miễn nhiệm, bãi nhiệm, cách chức, chấm dứt hợp đồng các chức danh quản lý HTX. Tuy nhiên, Luật Hợp tác xã năm 2012 quy định chung về cơ cấu tổ chức quản lý áp dụng chung cho cả loại hình HTX và loại hình liên hiệp hợp tác xã mà không phân biệt quy mô hoặc chức năng hoạt động của HTX hoặc liên hiệp hợp tác xã.

Luật HTX năm 2012 đã thể hiện tư duy mới về mô hình HTX kiểu mới với hạt nhân là “hợp tác”, góp phần hoàn thiện quan hệ sản xuất, phù hợp với cơ chế thị trường, trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế và cạnh tranh ngày càng gay gắt. Theo đó, các quy định của Luật HTX phù hợp với điều kiện phát triển HTX tại Việt Nam (số lượng thành viên tối thiểu, số vốn góp tối thiểu, tỷ lệ dịch vụ phục vụ thành viên, điều kiện gia nhập và duy trì tư cách thành viên...) và tương đồng với quy định về HTX của Liên minh HTX quốc tế. Sau hơn 15 năm triển khai thực hiện Nghị quyết số 13-NQ/TW và 6 năm thực hiện Luật Hợp tác xã năm 2012, mặc dù tình hình kinh tế thế giới, khu vực trong nước có nhiều bất ổn, nhưng khu vực HTX vẫn phát triển ổn định. Số lượng HTX tăng theo từng năm, phát triển khá đồng đều trên khắp các vùng miền, chất lượng hoạt động được nâng lên. Các HTX từng bước hoạt động đúng bản chất, ngày càng tập trung hơn vào việc hỗ trợ kinh tế hộ thành viên thông qua cung cấp các dịch vụ hoặc việc làm cho thành viên, đặc biệt là HTX nông nghiệp. Bình quân giai đoạn 2016-2018 mỗi năm số HTX thành lập mới cả nước là 2.216 HTX, tăng 60,2% so với bình quân giai đoạn 2013-2015. Theo địa phương, có 45/63 địa phương có tốc độ tăng số HTX thành lập mới bình quân giai đoạn 2016-2018 so với giai đoạn 2013-2015 cao hơn bình quân chung cả nước (60,2%), trong đó có 7 địa phương có tốc độ tăng trên 300% gồm:

Bình Phước tăng 1.640,4%; Hưng Yên tăng 1.137,5%; Bến Tre tăng 681,8%; Sơn La tăng 431,1%; Thành phố Hồ Chí Minh tăng 386,0%; Bình Thuận tăng 384,6%; Quảng Nam tăng 319,2%. Có 10/63 địa phương có tốc độ tăng số HTX thành lập mới bình quân giai đoạn 2016-2018 so với giai đoạn 2013-2015 thấp hơn tốc độ tăng bình quân chung của cả nước (60,2%). Có 8/63 địa phương giảm số HTX thành lập mới bình quân giai đoạn 2016-2018 so với 2013-2015, trong đó có 6 địa phương giảm trên 20% gồm: Nghệ An giảm 73,0%; Đắk Lắk giảm 42,1%; Hậu Giang giảm 31,6%; Vĩnh Phúc giảm 25,6%; Hà Tĩnh giảm 25,3%; Quảng Ngãi giảm 24,5%⁹⁸.

Trải qua thời gian dài kể từ khi phong trào hợp tác được hình thành từ năm 1945 và trải qua 25 năm phát triển pháp luật HTX kể từ khi Luật HTX đầu tiên năm 1996 được ban hành, mô hình quản trị HTX tại Việt Nam là mô hình quản trị truyền thống; theo đó thành viên HĐQT và thành viên BKS/KSV bắt buộc phải là thành viên HTX. Ưu điểm của mô hình quản trị truyền thống là nâng cao tính đoàn kết, hợp tác, tương trợ nhau trong sản xuất kinh doanh, phát huy giá trị hợp tác của HTX và phù hợp với đặc điểm phát triển kinh tế-xã hội của Việt Nam trong giai đoạn trước đây. Điểm hạn chế của mô hình quản trị HTX truyền thống là không đáp ứng được yêu cầu quản trị tổ chức kinh tế chuyên nghiệp, hiệu quả khi HTX phát triển đến quy mô lớn.

Kết luận chương 2

Hợp tác trong hoạt động sản xuất kinh doanh là một tất yếu khách quan; mục tiêu đơn giản nhất và khái quát nhất của sự hợp tác trong hoạt động sản xuất kinh doanh là sự phối hợp với nhau nhằm đạt một hiệu quả kinh tế cao hơn là không hợp tác. HTX là tổ chức kinh tế được quản lý dân chủ, mang tính tương trợ, tính hợp tác và tính xã hội, có tư cách pháp nhân, có bộ phận tài sản không chia, có chính sách hỗ trợ, ưu đãi riêng.

⁹⁸ Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2020), *Sách trắng về hợp tác xã năm 2020*, Nhà Xuất bản Thống kê (trang 14, 15, 38, 39)

Khái niệm quản trị HTX dưới góc độ pháp luật được hiểu: *“Quản trị HTX là tập hợp các quy định về quyền và nghĩa vụ của thành viên, HĐQT, GD/TGD, BKS/KSV đảm bảo quản lý, điều hành và kiểm soát hoạt động HTX một cách dân chủ, hiệu quả vì lợi ích của thành viên HTX”*.

Các HTX phải được quản trị hiệu quả để đảm bảo sự tồn tại và phát triển, đem lại lợi ích nhiều hơn cho thành viên, tăng cơ hội việc làm cho người lao động, tăng lợi ích cho các bên liên quan và thu hút đầu tư. Đặc điểm của hoạt động quản trị HTX dưới góc độ pháp luật bao gồm hệ thống các quy định nhằm quản lý, điều hành và kiểm soát HTX nhằm đảm bảo HTX ổn định và phát triển, thực hiện đúng các mục tiêu, định hướng của HTX và đảm bảo quyền, lợi ích hợp pháp của thành viên HTX và hệ thống các quy định nhằm ngăn ngừa, hạn chế những người quản lý lạm dụng quyền và nhiệm vụ được giao nhằm sử dụng tài sản, cơ hội kinh doanh của HTX để tư lợi.

Nguyên tắc quản trị HTX phải đảm bảo lợi ích của tất cả thành viên; đảm bảo dân chủ, công khai minh bạch; đảm bảo cho thành viên tham gia quản lý và kiểm soát hoạt động HTX.

Mô hình quản trị HTX theo thông lệ quốc tế bao gồm mô hình truyền thống theo đó thành viên HĐQT và thành viên BKS/KSV cũng là thành viên HTX và mô hình có thành viên bên ngoài tham gia HĐQT và BKS/KSV.

CHƯƠNG 3

CƠ CẤU TỔ CHỨC VÀ QUẢN LÝ HỢP TÁC XÃ

Luật HTX năm 2012 quy định cơ cấu tổ chức quản lý HTX bao gồm ĐHTV, HĐQT, GD/TGD, BKS/KSV.

3.1. Đại hội thành viên

Đại hội thành viên có quyền quyết định cao nhất trong HTX, có thẩm quyền quyết định hoạt động quản trị HTX, vốn và tài chính của HTX, tổ chức lại, phá sản HTX, chấm dứt tư cách thành viên HTX thông qua các hoạt động triệu tập ĐHTV, chuẩn bị ĐHTV và biểu quyết trong ĐHTV.

3.1.1. Thẩm quyền của Đại hội thành viên

ĐHTV có quyền và nhiệm vụ theo quy định tại Điều 32 của Luật Hợp tác xã bao gồm các nhóm quyền sau:

Thứ nhất, nhóm quyền liên quan đến hoạt động quản trị của HTX

ĐHTV thông qua báo cáo kết quả hoạt động trong năm; báo cáo hoạt động của HĐQT và BKS hoặc KSV; cơ cấu tổ chức HTX, việc thành viên HĐQT đồng thời là GD (TGD) hoặc thuê GD (TGD); bầu, bãi nhiệm, miễn nhiệm chủ tịch HĐQT, thành viên HĐQT, trưởng BKS, thành viên BKS hoặc KSV; tăng, giảm số lượng thành viên HĐQT, BKS; sửa đổi, bổ sung điều lệ; mức thù lao, tiền thưởng của thành viên HĐQT, thành viên BKS hoặc KSV; tiền công, tiền lương và tiền thưởng của GD (TGD), PGD (PTGD) và các chức danh quản lý khác theo quy định của điều lệ.

Thứ hai, nhóm quyền liên quan đến vốn và tài chính của HTX

ĐHTV phê duyệt báo cáo tài chính, kết quả kiểm toán nội bộ; thông qua phương án phân phối thu nhập và xử lý khoản lỗ, khoản nợ; lập, tỷ lệ trích các quỹ; phương án tiền lương và các khoản thu nhập cho người lao động đối với hợp tác xã tạo việc làm; phương án sản xuất, kinh doanh; đầu tư hoặc bán tài sản có giá trị bằng hoặc lớn hơn 50% tổng giá trị tài sản được ghi trong báo cáo tài chính gần nhất; góp vốn, mua cổ phần, thành lập doanh nghiệp, liên doanh, liên kết; thành lập chi nhánh, văn phòng đại diện; tham gia liên hiệp hợp tác xã, tổ chức đại diện của

hợp tác xã; tăng, giảm vốn điều lệ, vốn góp tối thiểu; thẩm quyền quyết định và phương thức huy động vốn; xác định giá trị tài sản và tài sản không chia, chuyển nhượng, thanh lý, xử lý tài sản cố định.

Thứ ba, các nhóm quyền khác

ĐHTV thông qua việc chia, tách, sáp nhập, hợp nhất, giải thể, phá sản hợp tác xã, liên hiệp hợp tác xã; chấm dứt tư cách thành viên, những nội dung khác do HĐQT, BKS hoặc KSV hoặc ít nhất một phần ba tổng số thành viên đề nghị. Theo OECD: “Khuôn khổ quản trị công ty phải bảo vệ và tạo điều kiện thực hiện quyền của cổ đông bao gồm tiếp cận các thông tin liên quan và quan trọng về công ty và phải tạo điều kiện cho cổ đông tham gia hiệu quả vào việc ra quyết định quản trị công ty, ví dụ việc đề cử và bầu chọn thành viên HĐQT”⁹⁹. Trên cơ sở các nguyên tắc quản trị của OECD, quy định về thẩm quyền của ĐHTV đã đáp ứng các yêu cầu cơ bản trong việc bảo vệ quyền lợi thành viên và tạo điều kiện thực hiện quyền của thành viên thông qua nhóm quyền về vốn và tài chính của HTX và nhóm quyền liên quan đến quản trị HTX.

3.1.2. Phân loại, triệu tập, chuẩn bị, tổ chức cuộc họp Đại hội thành viên

Cuộc họp ĐHTV bao gồm quy định về các loại cuộc họp, quy định về triệu tập cuộc họp, chuẩn bị cuộc họp và tổ chức cuộc họp.

Thứ nhất, về phân loại cuộc họp

ĐHTV HTX bao gồm ĐHTV thường niên phải được họp trong thời hạn 03 tháng, kể từ ngày kết thúc năm tài chính do HĐQT triệu tập và ĐHTV bất thường do HĐQT, BKS hoặc KSV hoặc thành viên đại diện của ít nhất 1/3 tổng số thành viên triệu tập. ĐHTV HTX được tổ chức dưới hình thức đại hội toàn thể và đại hội đại biểu thành viên trong trường hợp HTX có số lượng thành viên từ 100 thành viên trở lên. Số lượng đại biểu tham dự đại hội đại biểu thành viên do điều lệ quy định nhưng phải bảo đảm không được ít hơn 30% tổng số thành viên đối với HTX có từ trên 100 đến 300 thành viên; không được ít hơn 20% tổng số thành viên đối với

⁹⁹ The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), G20/OECD (2015), *Các nguyên tắc quản trị công ty* (trang 19)

HTX có từ trên 300 đến 1000 thành viên, hợp tác xã thành viên; không được ít hơn 200 đại biểu đối với HTX có trên 1000 thành viên. Không như việc ủy quyền cho cá nhân, tổ chức đại diện dự họp Đại hội đồng cổ đông công ty cổ phần phải lập văn bản ủy quyền với quy định về quyền và nghĩa vụ, thời hạn ủy quyền, phạm vi ủy quyền của bên ủy quyền và bên được ủy quyền (Khoản 2 Điều 144 Luật Doanh nghiệp năm 2020); Luật HTX năm 2012 quy định về đại hội đại biểu thành viên HTX mang nhiều nét tương đồng với các loại đại hội đại biểu của các tổ chức chính trị-xã hội, theo đó đại biểu tham dự đại hội đại biểu thành viên phải thể hiện được ý kiến, nguyện vọng và có trách nhiệm thông tin về kết quả đại hội cho tất cả thành viên mà mình đại diện (Khoản 2, 4 Điều 30 Luật HTX năm 2012). Quy định về đại hội đại biểu thành viên HTX xét dưới góc độ pháp luật dân sự cũng là một hình thức ủy quyền dự họp thông qua việc thành viên HTX bầu ra một số đại biểu đại diện cho mình thực hiện các quyền của thành viên tại đại hội nhưng không quy định chặt chẽ về quyền và nghĩa vụ các bên như ủy quyền dự họp đại hội đồng cổ đông công ty cổ phần.

Ngoài tiêu chuẩn của đại biểu theo quy định tại Luật HTX năm 2012, tùy vào đặc điểm của HTX, điều lệ quy định có thể bổ sung những tiêu chuẩn khác cho phù hợp như Điều lệ HTX Dịch vụ Nông nghiệp xã Ngọc Liên được các thành viên thông qua năm 2014 quy định: “Đại biểu thành viên là những người thành viên gương mẫu của HTX có năng lực và đại diện cho ý chí và nguyện vọng của đa số thành viên trong HTX. Phải là thành viên có cổ phần, gương mẫu trong việc chấp hành chủ chương chính sách của Đảng và Pháp luật của Nhà nước, nội quy quy chế của địa phương, những quy định của điều lệ, có khả năng tham gia đóng góp xây dựng HTX, nhiệm kỳ đại biểu thành viên theo nhiệm kỳ của Đại hội, Đại hội thành viên xem xét bãi miễn và yêu cầu cơ sở đội sản xuất bầu bổ sung đại biểu thiếu khuyết trong đơn vị”¹⁰⁰.

¹⁰⁰ Khoản 2 Điều 10 Điều lệ HTX Dịch vụ Nông nghiệp xã Ngọc Liên được các thành viên thông qua năm 2014

Thứ hai, về triệu tập cuộc họp

Thẩm quyền triệu tập ĐHTV thường niên và ĐHTV bất thường thuộc thẩm quyền của HĐQT, BKS, KSV hoặc đề nghị của ít nhất 1/3 tổng số thành viên HTX trong đó thẩm quyền triệu tập ĐHTV của HĐQT là quan trọng nhất.

HQĐT triệu tập ĐHTV bất thường trong những trường hợp giải quyết những vấn đề vượt quá thẩm quyền của HĐQT, không tổ chức được cuộc họp HĐQT định kỳ sau hai lần triệu tập, theo đề nghị của BKS hoặc KSV, theo đề nghị của ít nhất 1/3 tổng số thành viên. Trong thời hạn 15 ngày, kể từ ngày nhận được đề nghị của BKS, KSV hoặc đề nghị của ít nhất 1/3 tổng số thành viên, HĐQT phải triệu tập ĐHTV bất thường. Trường hợp quá thời hạn 15 ngày, kể từ ngày nhận được đề nghị của BKS, KSV hoặc đề nghị của ít nhất 1/3 tổng số thành viên mà HĐQT không triệu tập ĐHTV bất thường hoặc quá 03 tháng, kể từ ngày kết thúc năm tài chính mà HĐQT không triệu tập đại hội thường niên thì BKS hoặc KSV có quyền triệu tập đại hội thành viên. Trong thời hạn 15 ngày, kể từ ngày BKS hoặc KSV có quyền triệu tập mà không triệu tập ĐHTV bất thường thì thành viên đại diện cho ít nhất 1/3 tổng số thành viên có quyền triệu tập đại hội. ĐHTV do người triệu tập chủ trì, trừ trường hợp ĐHTV quyết định bầu thành viên khác chủ trì (Khoản 1, 2, 3, 4 Điều 31 Luật HTX năm 2012).

Quy định về thẩm quyền triệu tập ĐHTV phù hợp thông lệ quản trị công ty, mang nhiều nét tương đồng với thẩm quyền triệu tập đại hội đồng cổ đông công ty cổ phần, theo đó vai trò quan trọng nhất trong thẩm quyền triệu tập ĐHTV thuộc về HĐQT. Luật HTX năm 2012 cũng quy định thẩm quyền triệu tập ĐHTV của BKS, KSV trong trường hợp HĐQT không triệu tập ĐHTV bất thường hoặc quá 03 tháng, kể từ ngày kết thúc năm tài chính mà HĐQT không triệu tập đại hội thường niên hoặc thẩm quyền triệu tập ĐHTV bất thường của ít nhất 1/3 tổng số thành viên HTX trong trường hợp BKS/KSV không triệu tập đại hội.

Thứ ba, về chuẩn bị cuộc họp

Chủ tịch HĐQT triệu tập ĐHTV phải lập danh sách thành viên, HTX thành viên, đại biểu thành viên có quyền dự họp; chuẩn bị chương trình, nội dung, tài liệu

và dự thảo nghị quyết; xác định thời gian, địa điểm và gửi giấy mời đến thành viên, HTX thành viên hoặc đại biểu thành viên dự họp. Giấy mời họp phải kèm theo chương trình, tài liệu liên quan đến nội dung đại hội thành viên ít nhất 07 ngày trước ngày ĐHTV khai mạc.

Nội dung chương trình đại hội có thể thay đổi khi có ít nhất một phần ba tổng số thành viên, HTX thành viên hoặc đại biểu thành viên trở lên kiến nghị điều chỉnh về cùng một nội dung bằng văn bản. Nội dung kiến nghị phải được gửi đến người triệu tập họp chậm nhất 03 ngày làm việc trước ngày khai mạc. Kiến nghị phải ghi rõ tên thành viên, HTX thành viên hoặc đại biểu thành viên và nội dung kiến nghị đưa vào chương trình. Chủ tịch HĐQT triệu tập ĐHTV chỉ có quyền từ chối kiến nghị nếu kiến nghị được gửi đến không đúng thời hạn hoặc không phù hợp với nội dung ĐHTV; nội dung kiến nghị không thuộc thẩm quyền quyết định của ĐHTV và các trường hợp khác theo quy định của điều lệ. Trường hợp không chấp thuận kiến nghị, người triệu tập phải báo cáo ĐHTV trước khi quyết định chương trình ĐHTV. Các kiến nghị được chấp thuận phải được đưa vào chương trình dự kiến. Chương trình ĐHTV phải được ĐHTV biểu quyết thông qua (Điều 33 Luật HTX năm 2012).

Thứ tư, về tổ chức cuộc họp và biểu quyết

ĐHTV do người triệu tập chủ trì, trừ trường hợp đại hội thành viên quyết định bầu thành viên khác chủ trì. ĐHTV được tiến hành khi có ít nhất 75% tổng số thành viên hoặc đại biểu thành viên tham dự, trường hợp không đủ số lượng thành viên thì phải hoãn ĐHTV. Trường hợp cuộc họp lần thứ nhất không đủ điều kiện tiến hành thì triệu tập họp lần thứ hai trong thời hạn 30 ngày, kể từ ngày dự định họp lần thứ nhất. Cuộc họp của ĐHTV lần thứ hai được tiến hành khi có ít nhất 50% tổng số thành viên hoặc đại biểu thành viên tham dự. Trường hợp cuộc họp lần thứ hai không đủ điều kiện tiến hành thì triệu tập họp lần thứ ba trong thời hạn 20 ngày, kể từ ngày dự định họp lần thứ hai. Trong trường hợp này, cuộc họp của ĐHTV được tiến hành không phụ thuộc vào số thành viên tham dự (Khoản 5, 6 Điều 31 Luật HTX năm 2012).

Khác với quy định về triệu tập đại hội đồng cổ đông của công ty cổ phần tính theo tổng số cổ phần có quyền biểu quyết; HTX là do các thành viên lập ra nhằm tương trợ, hợp tác trong hoạt động kinh doanh và quản lý dân chủ nên tỷ lệ thành viên tham dự ĐHTV được tính trên số lượng thành viên, không tính theo số lượng cổ phần trong công ty cổ phần.

Về tổ chức cuộc họp ĐHTV, Luật HTX năm 2012 chỉ quy định điều kiện tiến hành họp ĐHTV mà chưa quy định chi tiết thể thức tiến hành họp ĐHTV bao gồm việc bầu chủ tọa, thư ký, ban kiểm phiếu, các trường hợp thay thế chủ tọa khi vắng chủ tọa; trình tự cuộc họp bao gồm chương trình và nội dung họp phải được thông qua trong phiên khai mạc, việc xác định thời gian đối với từng vấn đề trong nội dung chương trình họp, việc biểu quyết theo từng vấn đề; việc ghi biên bản cuộc họp và các nội dung chính của biên bản, thời hạn gửi biên bản họp cho thành viên HTX. Các nội dung sửa đổi, bổ sung điều lệ; chia, tách, sáp nhập, hợp nhất, giải thể, phá sản HTX; đầu tư hoặc bán tài sản có giá trị bằng hoặc lớn hơn 50% tổng giá trị tài sản được ghi trong báo cáo tài chính gần nhất của hợp tác xã, liên hiệp hợp tác xã phải được ĐHTV thông qua khi có ít nhất 75% tổng số đại biểu có mặt biểu quyết tán thành. Các nội dung còn lại được thông qua khi có trên 50% tổng số đại biểu biểu quyết tán thành (Khoản 1,2 Điều 34 Luật HTX năm 2012).

Thứ năm, về phương thức biểu quyết của thành viên HTX

Học thuyết về giá trị các bên liên quan của R. Edward Freeman cho rằng công ty được thành lập và hoạt động vì lợi ích của tất cả các bên liên quan, vì vậy khi ra quyết định HĐQT và người điều hành công ty phải xem xét đến lợi ích của tất cả các bên liên quan mà không chỉ xem xét đến lợi ích của cổ đông; theo học thuyết này thì các bên liên quan của công ty bao gồm người lao động, người cung cấp, chủ nợ, cộng đồng dân cư... trong đó cổ đông chỉ là một trong các bên liên quan và lợi ích người lao động, chủ nợ và các bên liên quan khác cần phải được tính tới khi công ty ra các quyết định. Học thuyết cho rằng một công ty muốn thành công thì phải xem xét đến lợi ích của các bên liên quan. Trên cơ sở học thuyết về giá trị các bên liên quan của R. Edward Freeman, trường hợp trong HTX có nhiều loại

thành viên khác nhau cùng tham gia HTX, nếu muốn HTX phát triển thì các bên liên quan phải tham gia quản lý HTX đồng thời các quyết định của HTX phải đảm bảo lợi ích của tất cả thành viên liên quan.

Nghiên cứu về lý thuyết quản trị HTX, tác giả Johnston Birshall cho rằng: “Càng nhiều HTX coi các thành viên hiện tại của mình là chủ sở hữu thực sự, nhiệm vụ quản trị của nó càng đơn giản. Cách tiếp cận này tận dụng tối đa những lợi thế vốn có của quản trị HTX, đó là:

(i) Các mối quan hệ tin cậy cao, không có lợi nhuận từ các trung gian và tập trung dài hạn hơn vào nhu cầu của thành viên;

(ii) Sắp xếp lợi ích của các thành viên và các GD được bầu, và không có khả năng khen thưởng cho các nhà quản lý. Điều này có thể dẫn đến quản lý dựa trên giá trị;

(iii) Khả năng giám sát hiệu suất của HĐQT và quản lý liên quan đến một bộ mục tiêu rõ ràng tập trung vào việc đáp ứng nhu cầu và mong đợi của thành viên.

Các HTX thành công sẽ góp phần thay đổi đời sống kinh tế, xã hội của thành viên HTX; để HTX đem lại lợi ích cho thành viên tốt hơn thì HTX phải ngày càng mở rộng, tạo ra những cơ hội mới cho các thành viên của mình phát triển; HTX phải ưu tiên đặt ra các mục tiêu, chính sách và quyết định liên quan đến lợi ích của thành viên.

Tác giả Mai Anh Bảo cho rằng: “Một HTX có nguồn lực lớn nhưng nếu không có năng lực quản trị, không thu hút được xã viên có thể dẫn tới thua lỗ; các yếu tố về năng lực quản trị của ban chủ nhiệm HTX, về sự cam kết và sự tham gia vào hoạt động quản trị của xã viên HTX có tác động lớn và rõ ràng hơn những yếu tố về vật chất hữu hình như vốn, tài sản, máy móc trang thiết bị; mặt khác, các yếu tố về năng lực quản trị của ban chủ nhiệm HTX, sự cam kết của xã viên hay sự tham gia vào hoạt động quản trị của xã viên chính là các nguyên nhân sâu xa, nguyên nhân gốc rễ dẫn đến việc HTX có được tài sản, vốn hay máy móc trang thiết bị hay không, trong các yếu tố nội sinh, các yếu tố đến từ năng lực quản trị của ban chủ nhiệm, sự cam kết của xã viên, sự tham gia quản trị HTX của xã viên lại có vai

trò quan trọng, sâu xa hơn các yếu tố khác”¹⁰¹. Tác giả Nguyễn Minh Tú cho rằng: “HTX là các tổ chức mang tính dân chủ được kiểm soát bởi các thành viên là những người tham gia vào việc xác định các chính sách và ra quyết định của HTX. Ở HTX cấp cơ sở, các thành viên có quyền biểu quyết bình đẳng (mỗi thành viên có một lá phiếu biểu quyết như nhau) và HTX ở các cấp độ khác cũng được tổ chức một cách dân chủ”¹⁰². HTX Rochdale thành lập tại Anh năm 1833 đưa ra một bộ nguyên tắc hướng dẫn bao gồm xã viên bỏ phiếu dân chủ (một người một phiếu bầu), hiện nay vẫn được nhiều HTX trên thế giới tuân theo và được Liên minh HTX thế giới đưa vào một trong bảy nguyên tổ chức và hoạt động của HTX¹⁰³. Mỗi thành viên hoặc đại biểu thành viên tham dự ĐHTV có một phiếu biểu quyết. Phiếu biểu quyết có giá trị ngang nhau, không phụ thuộc vào số vốn góp hay chức vụ của thành viên hoặc đại biểu thành viên (Điều 34 Luật HTX năm 2012).

Ở góc độ khác, góp ý về số phiếu biểu quyết của thành viên trong HTX, tác giả Dương Bảo Trung cho rằng: “Số phiếu biểu quyết trong mọi trường hợp phải tương ứng với mức độ sử dụng dịch vụ, sản phẩm của HTX. Cần phải coi mức độ sử dụng này giống như số lượng vốn góp của các thành viên trong doanh nghiệp, muốn gia nhập doanh nghiệp thì phải góp vốn, muốn gia nhập HTX thì phải có nhu cầu chung sử dụng dịch vụ, sản phẩm cần được HTX đáp ứng. Như vậy, nếu trong doanh nghiệp người nào góp nhiều vốn thì người đó được hưởng nhiều số phiếu; đối với HTX cũng tương tự như vậy, người nào sử dụng dịch vụ, sản phẩm của HTX càng nhiều thì người đó càng làm lợi cho HTX, do đó họ phải được hưởng nhiều quyền lợi hơn so với người sử dụng dịch vụ, sản phẩm của HTX ít hơn. Tác giả kiến nghị xã viên khi tham gia HTX trong năm đầu tiên sẽ có 01 phiếu biểu

¹⁰¹ Mai Anh Bảo (2015), *Đánh giá tác động của các yếu tố nội sinh đến kết quả hoạt động của các HTX trong lĩnh vực nông nghiệp ở đồng bằng sông Hồng*, Luận án tiến sĩ, Đại học kinh tế quốc dân (trang 120)

¹⁰² Nguyễn Minh Tú (2012), *Mô hình tổ chức HTX kiểu mới góp phần xây dựng xã hội hợp tác, đoàn kết, cùng chia sẻ sự thịnh vượng và quản lý một cách dân chủ*, Sách chuyên khảo, Vụ HTX Bộ Kế hoạch và đầu tư (trang 185)

¹⁰³ Kimberly A. Zeuli and Robert Cropp (2004), *Cooperatives: Principles and practices in the 21st century*, University of Wisconsin-Extension

quyết, sau đó theo mỗi chu kỳ 06 tháng, 01 năm ... HTX sẽ điều chỉnh lượng phiếu biểu quyết của xã viên trên cơ sở mức độ sử dụng dịch vụ, sản phẩm của HTX trong thời gian trước đó. Số phiếu biểu quyết của xã viên trong mọi trường hợp phải tương ứng với sự đóng góp của họ đối với sự tồn tại và phát triển của HTX, thể hiện ở mức độ sử dụng dịch vụ, sản phẩm của HTX. Có như vậy, mới đảm bảo được tính công bằng, tránh sự cào bằng, mới tạo được động lực để các xã viên tăng cường sự gắn bó và giao dịch với HTX”¹⁰⁴.

Về quyền biểu quyết của xã viên, Viện Nghiên cứu Quản lý kinh tế Trung ương nhận xét: “Pháp luật hầu hết các nước đều quy định mỗi xã viên một phiếu biểu quyết không phân biệt theo mức vốn góp vào HTX, một số luật quy định có thể biểu quyết theo vốn hoặc theo điều lệ HTX nhưng cũng giới hạn số phiếu bầu của thành viên”¹⁰⁵. Tuy nhiên, một số quốc gia cho phép thành viên HTX nếu có nhiều đóng góp hoặc giao dịch với HTX sẽ có số phiếu biểu quyết cao hơn các thành viên còn lại như Luật HTX nông nghiệp Trung Quốc cho phép thành viên có đóng góp đáng kể hoặc có khối lượng giao dịch lớn với HTX thì điều lệ quy định có thể được hưởng quyền biểu quyết nhiều hơn thành viên khác nhưng tổng số phiếu biểu quyết không được vượt quá 20% tổng số phiếu cơ bản của các thành viên¹⁰⁶ hoặc như Luật về HTX hành nghề và HTX làm kinh tế (CHLB Đức) quy định: “Mỗi xã viên có quyền biểu quyết một phiếu. Điều lệ có thể cho phép quyền biểu quyết nhiều phiếu. Quyền biểu quyết nhiều phiếu chỉ dành cho xã viên có công lao đặc biệt đối với HTX. Căn cứ để trao quyền này phải được quy định trong điều lệ. Không xã viên nào được trao quyền biểu quyết quá 03 phiếu” (Khoản 3 Điều 43 Luật về HTX hành nghề và HTX làm kinh tế (CHLB Đức). Điều lệ HTX Sản xuất rượu vang

¹⁰⁴ Dương Bảo Trung (2012), *Vài suy nghĩ về bản chất HTX*, Tạp chí Dân chủ và pháp luật số 7 (244) năm 2012

¹⁰⁵ Viện Nghiên cứu Quản lý kinh tế Trung ương (1996), *Khuôn khổ pháp lý và kinh nghiệm phát triển HTX của một số nước*, Nhà xuất bản Giao thông vận tải (trang 30)

¹⁰⁶ Article 17 Law of the people’s Republic of China on Specialized Farmers Cooperatives (adopted at the 24th Meeting of the Standing Committee of the Tenth National People’s Congress on October 31, 2006) - Điều 17 Luật HTX Nông nghiệp chuyên canh Trung Quốc năm 2006

Heilbronn-Erlenbach-Weinsberg quy định: “Xã viên với một suất vốn góp có một phiếu bầu, nếu có đến 03 suất thì có 02 phiếu bầu, trong trường hợp số suất vốn góp là 04 hoặc nhiều hơn thì xã viên đó có 03 phiếu bầu, một người không được thay mặt cho 03 hay nhiều xã viên”¹⁰⁷. Nghiên cứu về HTX trong thế kỷ 21, tác giả Kimberly A. Zeuli and Robert Cropp cho rằng “Thành viên trong HTX tại Hoa Kỳ khi biểu quyết mỗi thành viên có 01 phiếu bầu, tuy nhiên có một số HTX cho phép thành viên biểu quyết theo tỷ lệ giao dịch sản phẩm, dịch vụ giữa thành viên với HTX nhưng có khống chế mức biểu quyết tối đa để tránh tình trạng một nhóm nhỏ thành viên kiểm soát và khống chế hoạt động của HTX”¹⁰⁸.

Theo truyền thống biểu quyết của HTX và nguyên tắc tổ chức hoạt động HTX của Liên minh HTX quốc tế (ICA) thì mỗi thành viên HTX có một phiếu biểu quyết ngang nhau không phụ thuộc vào tỷ lệ góp vốn. Đây là đặc trưng của HTX, thể hiện HTX là tổ chức kinh tế được thành viên quản lý, kiểm soát dân chủ. Tuy nhiên, các HTX trên thế giới hiện nay còn quy định tỷ lệ biểu quyết theo tỷ lệ sử dụng sản phẩm, dịch vụ của thành viên với HTX; phương thức biểu quyết theo tỷ lệ sử dụng sản phẩm, dịch vụ có ưu điểm tránh được hiện tượng “kẻ hưởng không” và khuyến khích thành viên tham gia tích cực, có nhiều đóng góp vào hoạt động của HTX. Để tránh hiện tượng một nhóm thành viên thao túng hoạt động của HTX, điều lệ HTX một số quốc gia quy định khống chế số phiếu biểu quyết tối đa của mỗi thành viên khi biểu quyết. Luật HTX năm 2012 quy định mỗi thành viên có 01 phiếu biểu quyết tuân theo nguyên tắc tổ chức và hoạt động của Liên minh HTX Quốc tế. Tuy nhiên, trong bối cảnh HTX phát triển quy mô lớn, đa ngành kinh doanh, cạnh tranh với các tập đoàn đa quốc gia thì phương thức biểu quyết mỗi thành viên một phiếu biểu quyết là chưa linh hoạt, chưa tạo hiệu ứng khuyến khích thành viên tham gia vào hoạt động sản xuất kinh doanh của HTX.

¹⁰⁷ Khoản 2, khoản 4 Điều 26 Điều lệ HTX Sản xuất rượu vang Heilbronn-Erlenbach-Weinsberg (CHLB Đức)

¹⁰⁸ Kimberly A. Zeuli and Robert Cropp (2004), *Cooperatives: Principles and practices in the 21st century*, University of Wisconsin-Extension (page 2)

3.1.3. Kiến nghị bổ sung thẩm quyền của đại hội thành viên, phương thức lấy ý kiến thành viên bằng văn bản và tỷ lệ biểu quyết

Thứ nhất, nhằm đa dạng phương thức lấy ý kiến thành viên HTX và tiết kiệm chi phí hoạt động của HTX; kiến nghị bổ sung Luật HTX năm 2012 như sau: “HDQT có thể xem xét tổ chức lấy ý kiến thành viên HTX bằng văn bản trừ các trường hợp sửa đổi, bổ sung điều lệ HTX; tổ chức lại HTX, giải thể, phá sản HTX; đầu tư bán tài sản có giá trị bằng hoặc lớn hơn 50% tổng tài sản được ghi trong báo cáo tài chính gần nhất của HTX. Phiếu lấy ý kiến đã được trả lời, biên bản kiểm phiếu, nghị quyết đã được thông qua và tài liệu có liên quan gửi kèm theo phiếu lấy ý kiến được lưu giữ tại trụ sở chính của HTX. Nghị quyết được thông qua theo phương thức lấy ý kiến thành viên bằng văn bản phải được trên 50% thành viên tán thành và có giá trị như nghị quyết được thông qua tại cuộc họp ĐHTV”.

Hiện nay, theo thống kê số lượng thành viên tham gia HTX ngày càng nhiều; tại thời điểm 31/12/2018 tổng số thành viên trong các HTX hiện có là 5.998.378 thành viên, giảm 1,8% so với cùng thời điểm năm 2017. Theo địa phương: tại thời điểm 31/12/2018 có 45/63 địa phương có tốc độ tăng số thành viên trong các HTX hiện có so với cùng thời điểm năm 2017 cao hơn bình quân chung của cả nước (giảm 1,8%). Các địa phương có tốc độ tăng số thành viên trong các HTX hiện có thời điểm 31/12/2018 so với cùng thời điểm năm 2017 trên 15% gồm: Bắc Kạn tăng 119,3%; Quảng Nam tăng 30,0%; Hậu Giang tăng 28,3%; Cà Mau tăng 25,0%; Đồng Tháp tăng 16,4%; Tiền Giang tăng 15,9%. Có 18/63 địa phương có tốc độ giảm số thành viên trong các HTX hiện có tại thời điểm 31/12/2018 so với cùng thời điểm năm trước nhiều hơn mức bình quân chung của cả nước, trong đó có 4 địa phương có mức giảm trên 20% gồm: Bắc Giang giảm 45,8%; Quảng Ninh giảm 30,4%; Điện Biên giảm 27,9%; Bà Rịa - Vũng Tàu giảm 22,0%¹⁰⁹.

Tuy nhiên, Luật HTX năm 2012 chưa đa dạng các phương thức thông qua nghị quyết, chưa quy định phương thức lấy ý kiến thành viên bằng văn bản. Trên

¹⁰⁹ Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2020), Sách trắng về hợp tác xã năm 2020, Nhà Xuất bản Thống kê (trang 25)

thực tế, có những nội dung không cần thiết phải triệu tập ĐHTV bất thường để thông qua nghị quyết, đặc biệt đối với các HTX có số lượng thành viên đông cần phải tổ chức đại hội đại biểu. Tham khảo phương thức lấy ý kiến cổ đông bằng văn bản của công ty cổ phần, Luật Doanh nghiệp năm 2020 quy định rất chi tiết về phương thức lấy ý kiến cổ đông bằng văn bản bao gồm trình tự thực hiện và hiệu lực của nghị quyết lấy ý kiến cổ đông bằng văn bản nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho cổ đông và tiết kiệm chi phí cho công ty. Việc bổ sung phương thức lấy ý kiến thành viên bằng văn bản góp phần đa dạng, linh hoạt trong hoạt động quản trị HTX, tạo thêm thuận lợi cho thành viên khi thực hiện các quyền của mình và tiết giảm chi phí, thời gian cho HTX. Phương thức lấy ý kiến thành viên bằng văn bản cũng góp phần nâng cao tính dân chủ trong quản trị HTX.

Thứ hai, nhằm bảo vệ tốt hơn quyền của thành viên HTX, kiến nghị bổ sung thẩm quyền của ĐHTV quy định tại Điều 32 Luật HTX năm 2012 như sau: “*Phê duyệt quy chế hoạt động HĐQT và BKS*”.

Luật HTX năm 2012 chưa quy định thẩm quyền của ĐHTV trong việc phê duyệt quy chế hoạt động của HĐQT và BKS, đây là một trong những yếu tố chưa đảm bảo quyền lợi của thành viên HTX. Việc HĐQT HTX ban hành quy chế hoạt động của HĐQT theo Khoản 13 Điều 36 Luật HTX năm 2012 mà không thông qua phê duyệt của ĐHTV có khả năng dẫn đến xung đột lợi ích giữa thành viên HĐQT với thành viên HTX. Một trong những nguyên tắc quản trị công ty của OECD là “khuôn khổ quản trị công ty phải bảo vệ và tạo điều kiện thực hiện quyền của cổ đông”¹¹⁰.

Thứ ba, kiến nghị bổ sung Khoản 2 Điều 34 Luật HTX năm 2012 như sau: “*Các nội dung không thuộc quy định tại khoản 1 Điều này được thông qua khi có trên 50% tổng số đại biểu có mặt biểu quyết tán thành*”.

Luật HTX năm 2012 cần quy định rõ trong trường hợp ĐHTV thông qua các nội dung ngoài Khoản 1 Điều 34 Luật HTX năm 2012 thì tính theo 50% tổng số đại

¹¹⁰ The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), G20/OECD (2015), *Các nguyên tắc quản trị công ty* (trang 16)

biểu biểu quyết tán thành hay tính theo 50% tổng số đại biểu có mặt biểu quyết tán thành để phù hợp với tỷ lệ biểu quyết 75% tổng số đại biểu có mặt biểu quyết tán thành quy định tại Khoản 1 Điều 34 Luật HTX năm 2012. Ví dụ, trường hợp HTX có 100 thành viên thì điều kiện để cuộc họp ĐHTV hợp lệ là phải có sự tham dự của 75 thành viên chiếm tỷ lệ 75%; đối với các nội dung tại Khoản 1 Điều 34 Luật HTX năm 2012 phải có $75 \times 75\% = 56$ thành viên tán thành. Đối với các nội dung theo Khoản 2 Điều 34, cần quy định rõ phải có 50% tổng số đại biểu có mặt biểu quyết tán thành để thống nhất và phù hợp với quy định tại Khoản 1 Điều 34 Luật HTX năm 2012.

Thứ tư, nhằm đảm bảo công bằng trong tổ chức và hoạt động HTX và khuyến khích thành viên sử dụng sản phẩm, dịch vụ của HTX, góp phần cho HTX phát triển đồng thời căn cứ số lượng thành viên tối thiểu của HTX là 07 thành viên, kiến nghị sửa đổi Khoản 3 Điều 34 Luật HTX năm 2012 như sau: “*Mỗi thành viên hoặc đại biểu thành viên tham dự đại hội thành viên có một phiếu biểu quyết trong năm đầu tiên tham gia HTX. Phiếu biểu quyết có giá trị ngang nhau, không phụ thuộc vào số vốn góp hay chức vụ của thành viên hoặc đại biểu thành viên. Đại hội thành viên hoặc đại hội đại biểu thành viên được quyết định số phiếu biểu quyết của thành viên theo mức độ sử dụng sản phẩm dịch vụ của thành viên đối với HTX nhưng trong mọi trường hợp số phiếu biểu quyết tối đa của một thành viên không quá 02 phiếu biểu quyết*”.

Theo Qiao Liang, ĐHTV là cơ quan ra quyết định trong HTX. Các thành viên có quyền bỏ phiếu và lên tiếng chống lại quyết định khi họ không hài lòng. Các quyền biểu quyết và quyền lên tiếng có thể hạn chế một cách hiệu quả hành vi cơ hội của Người quản lý. Các thành viên sẵn sàng từ bỏ quyền biểu quyết hoặc không sử dụng khi họ hài lòng với những lợi ích có được từ việc tham gia HTX ¹¹¹. Luật HTX năm 2012 quy định thành viên có quyền bình đẳng, biểu quyết ngang nhau không phụ thuộc vốn góp trong việc quyết định tổ chức, quản lý và hoạt động của

¹¹¹ Qiao Liang (2013), *Governance, CEO Identity, and Quality Provision of Farmer Cooperatives*, Luận án tiến sĩ, Erasmus University Rotterdam

HTX; được cung cấp thông tin đầy đủ, kịp thời, chính xác về hoạt động sản xuất, kinh doanh, tài chính, phân phối thu nhập và những nội dung khác theo quy định của điều lệ. Mỗi thành viên hoặc đại biểu thành viên tham dự đại hội thành viên có một phiếu biểu quyết có giá trị ngang nhau, không phụ thuộc vào số vốn góp hay chức vụ của thành viên hoặc đại biểu thành viên là phù hợp với nguyên tắc biểu quyết của Liên minh HTX Quốc tế và thông lệ quốc tế về HTX.

3.2. Hội đồng quản trị

Đại hội thành viên có quyền quyết định cao nhất của HTX được triệu tập thường niên hoặc bất thường. Tuy nhiên, để trực tiếp thực hiện các nghị quyết của ĐHTV thì thành viên HTX phải bầu ra HĐQT để thay mặt thành viên HTX quản lý HTX và triển khai thực hiện các nghị quyết của ĐHTV.

Xem xét từ góc độ Lý thuyết đại diện, thành viên HĐQT HTX cũng là người được thành viên ủy quyền đại diện cho mình quản lý HTX tương tự thành viên HĐQT công ty cổ phần. Xem xét dưới góc độ tách bạch quyền sở hữu (cổ đông) và quyền quản lý (HĐQT) trong công ty cổ phần theo Lý thuyết đại diện thì quyền sở hữu (thành viên HTX) và quyền quản lý (HĐQT HTX) có nhiều điểm tương đồng do thành viên HTX cũng là người góp đủ, đúng thời hạn vốn góp đã cam kết theo quy định điều lệ HTX.

3.2.1. Thẩm quyền của Hội đồng quản trị

HĐQT HTX là cơ quan quản lý HTX do hội nghị thành lập hoặc ĐHTV bầu, miễn nhiệm, bãi nhiệm theo thể thức bỏ phiếu kín. Quyền hạn và nhiệm vụ của HĐQT quy định tại điều 36 Luật Hợp tác xã năm 2012 bao gồm:

Thứ nhất, nhóm quyền liên quan đến ĐHTV

Nhóm quyền của HĐQT liên quan đến ĐHTV bao gồm tổ chức thực hiện nghị quyết của ĐHTV và đánh giá kết quả hoạt động của HTX; chuẩn bị và trình ĐHTV sửa đổi, bổ sung điều lệ, báo cáo kết quả hoạt động, phương án sản xuất, kinh doanh và phương án phân phối thu nhập của HTX; trình ĐHTV xem xét, thông qua báo cáo tài chính; việc quản lý, sử dụng các quỹ của HTX; thông báo tới các

thành viên nghị quyết, quyết định của ĐHTV, HĐQT; chuyển nhượng, thanh lý, xử lý tài sản lưu động của HTX theo thẩm quyền do ĐHTV giao.

Thứ hai, nhóm quyền liên quan đến kiểm soát, giám sát của HĐQT

Nhóm quyền liên quan đến kiểm soát, giám sát của HĐQT bao gồm trình ĐHTV phương án về mức thù lao, tiền thưởng của thành viên HĐQT, thành viên BKS hoặc KSV; mức tiền công, tiền lương và tiền thưởng của GD (TGD), PGD (PTGD); đánh giá hiệu quả hoạt động của GD (TGD), PGD (PTGD); bổ nhiệm, miễn nhiệm, cách chức, thuê hoặc chấm dứt hợp đồng thuê GD (TGD) và cấp phó và các chức danh khác theo đề nghị của GD (TGD) theo nghị quyết của ĐHTV; báo cáo hoạt động của HĐQT và quyết định tổ chức các bộ phận giúp việc, đơn vị trực thuộc của HTX.

Thứ ba, nhóm quyền liên quan đến thành viên

Nhóm quyền liên quan đến thành viên và khen thưởng kỷ luật thành viên bao gồm kết nạp thành viên mới, giải quyết việc chấm dứt tư cách thành viên; khen thưởng, kỷ luật thành viên; khen thưởng các cá nhân, tổ chức không phải là thành viên nhưng có công xây dựng, phát triển HTX.

Quy định về thẩm quyền của HĐQT HTX tại Luật HTX năm 2012 có nhiều tương đồng với quy định về thẩm quyền HĐQT HTX một số quốc gia Châu Á; theo đó đại hội xã viên bầu Ban Quản trị với số lượng từ 05 đến 15 thành viên; chức năng của Ban Quản trị là hoạch định chiến lược, chính sách, định hướng hoạt động cho HTX; Ban Quản trị có thể thành lập Ban điều hành theo quy định của điều lệ HTX để điều hành HTX ¹¹²; đại hội xã viên bầu Ban Quản trị để quản lý, điều hành HTX và đại diện HTX trước pháp luật. Ban Quản trị chịu trách nhiệm trước đại hội xã viên về tất cả vấn đề liên quan đến hoạt động của HTX, báo cáo kết quả kinh doanh, báo cáo tài chính, tổ chức đại hội xã viên, quyết định kết nạp, khai trừ xã viên, phân phối lợi nhuận của HTX. Ban Quản trị cử ra 01 người làm việc toàn thời

¹¹² Act 37, 38, 46 The Philippine Cooperative Code Of 2008 - Điều 37, 38, 46 Luật HTX Philippines năm 2008

gian để điều hành HTX ¹¹³; quy định HĐQT HTX bao gồm chủ tịch và không quá 14 thành viên HĐQT, nhiệm kỳ HĐQT là 02 năm; tuy nhiên trong 01 năm phải thay thế một nửa thành viên HĐQT bằng người mới. HĐQT quản lý điều hành HTX, đại diện cho HTX trước bên thứ ba¹¹⁴; quy định HTX có HĐQT bao gồm chủ tịch và giám đốc. HĐQT có thẩm quyền giải quyết các vấn đề liên quan đến tài sản của HTX và việc thực hiện các công việc kinh doanh; triệu tập cuộc họp đại hội xã viên; thiết lập, sửa đổi hoặc bãi bỏ các quy định; chuẩn bị kế hoạch kinh doanh và ngân sách đề xuất; các vấn đề quan trọng khác đối với hoạt động của HTX hoặc các vấn đề do chủ tịch HĐQT đưa ra để giải quyết ¹¹⁵.

Nhìn chung, Luật HTX năm 2012 và luật HTX các quốc gia Châu Á có điểm chung xác định HĐQT do ĐHTV bầu ra, là cơ quan quản lý HTX, chịu trách nhiệm trước ĐHTV về việc thực hiện nhiệm vụ của mình.

3.2.2. Chế độ họp Hội đồng quản trị

HĐQT HTX họp định kỳ theo quy định của điều lệ nhưng ít nhất 03 tháng một lần do chủ tịch HĐQT hoặc thành viên HĐQT được chủ tịch HĐQT ủy quyền triệu tập.

HĐQT họp bất thường khi có yêu cầu của ít nhất 1/3 tổng số thành viên HĐQT hoặc chủ tịch HĐQT, trưởng BKS hoặc KSV, GD (TGD) HTX.

Cuộc họp HĐQT được tiến hành khi có ít nhất 2/3 tổng số thành viên HĐQT tham dự. Quyết định của HĐQT được thông qua theo nguyên tắc đa số, mỗi thành viên có một phiếu biểu quyết có giá trị ngang nhau.

Trường hợp triệu tập họp HĐQT theo định kỳ nhưng không đủ số thành viên tham dự theo quy định, chủ tịch HĐQT phải triệu tập cuộc họp hội đồng quản trị lần 2 trong thời gian không quá 15 ngày kể từ ngày dự định họp lần đầu. Sau 02 lần triệu tập họp mà không đủ số thành viên tham dự, HĐQT triệu tập đại hội thành

¹¹³ Article 29, 30, 31 Law Of The Republic Of Indonesia Number 25 Year1992 Concerning Cooperatives- Điều 29, 30, 31 Luật HTX Indonesia năm 1992

¹¹⁴ Acticle 50, 51 The Cooperatives Act Of Thailand, 1999 - Điều 50, 51 Luật HTX Thái Lan năm 1999

¹¹⁵ Article 32, 33 Framework Act on Cooperatives - Act No. 11211, Jan. 26, 2012 - Điều 32, 33 Luật HTX Hàn Quốc năm 2012

viên bất thường trong thời hạn không quá 30 ngày kể từ ngày dự định họp lần 2 để xem xét tư cách của thành viên HĐQT không tham dự họp và có biện pháp xử lý đồng thời chủ tịch HĐQT báo cáo ĐHTV gần nhất để xem xét tư cách của thành viên HĐQT không tham dự họp và biện pháp xử lý. Nội dung và kết luận của cuộc họp HĐQT phải được ghi biên bản; biên bản cuộc họp HĐQT phải có chữ ký của chủ tọa và thư ký phiên họp. Chủ tọa và thư ký liên đới chịu trách nhiệm về tính chính xác và trung thực của biên bản. Đối với nội dung mà HĐQT không quyết định được thì trình ĐHTV quyết định. Thành viên HĐQT có quyền bảo lưu ý kiến và được ghi vào biên bản cuộc họp (Điều 35 Luật HTX năm 2012).

3.2.3. Bầu chọn và miễn nhiệm, bãi nhiệm thành viên Hội đồng quản trị

HĐQT HTX là cơ quan quản lý HTX do hội nghị thành lập hoặc ĐHTV bầu, miễn nhiệm, bãi nhiệm theo thể thức bỏ phiếu kín. HĐQT gồm chủ tịch và thành viên, số lượng thành viên HĐQT do điều lệ quy định nhưng tối thiểu là 03 người, tối đa là 15 người. Nhiệm kỳ của HĐQT HTX, liên hiệp HTX do điều lệ HTX, liên hiệp HTX quy định nhưng tối thiểu là 02 năm, tối đa là 05 năm (Khoản 1 Điều 35 Luật HTX năm 2012).

Thành viên HĐQT HTX phải là thành viên HTX; không đồng thời là thành viên BKS hoặc KSV, kế toán trưởng, thủ quỹ của cùng HTX và không phải là cha, mẹ đẻ; cha, mẹ nuôi; vợ, chồng; con, con nuôi; anh, chị, em ruột của thành viên HĐQT, BKS, KSV hoặc điều kiện khác do điều lệ HTX quy định (Khoản 1 Điều 40 Luật HTX năm 2012). Thành viên HĐQT bị miễn nhiệm, bãi nhiệm khi bị hạn chế hoặc mất năng lực hành vi dân sự; tự nguyện xin từ chức; bị Tòa án tuyên án hình phạt tù hoặc bị cấm đảm nhiệm chức vụ, hành nghề liên quan đến HTX, liên hiệp HTX (Khoản 1 Điều 41 Luật HTX năm 2012).

Điều kiện bắt buộc để là thành viên HĐQT HTX phải là thành viên của chính HTX đó. Quy định về điều kiện trở thành thành viên HTX tại Luật HTX năm 2012 phù hợp với HTX quy mô nhỏ, có số lượng thành viên không nhiều và thể hiện rõ tính tương trợ, hợp tác trong sản xuất kinh doanh giữa các thành viên HTX với nhau. Tuy nhiên, trường hợp HTX phát triển quy mô lớn, kinh doanh nhiều lĩnh

vực, mở rộng thị trường trong nước và nước ngoài đòi hỏi cần phải có những nhà quản lý chuyên nghiệp thì quy định điều kiện bắt buộc để là thành viên HĐQT HTX phải là thành viên của chính HTX đó chưa phù hợp. Luật HTX năm 2012 chưa quy định về thành viên độc lập HĐQT nhằm tăng tính độc lập, khách quan trong quản lý HTX như quy định về thành viên độc lập HĐQT công ty cổ phần đồng thời cũng chưa quy định cơ cấu thành phần HĐQT bao gồm thành viên HĐQT điều hành và thành viên HĐQT không điều hành.

Luật HTX năm 2012 chưa quy định phân loại thành phần HĐQT HTX hoặc quy định các bộ phận trực thuộc HĐQT. Tuy nhiên, thực tiễn thời gian qua điều lệ một số HTX đã quy định thành phần HĐQT HTX bao gồm thành viên thường trực và thành viên không thường trực. Trường hợp điều lệ HTX Nông nghiệp Hưng Thạnh nhiệm kỳ 2019-2023 quy định: “Tổng số thành viên HĐQT là 05 (năm) người, trong đó số thành viên thường trực là 05 (năm) người (Chủ tịch HĐQT và 04 thành viên) - được hưởng thù lao, được bầu tại Hội nghị thành lập/Đại hội thành viên; số thành viên không thường trực là 05 (năm) người - được hưởng phụ cấp công việc, không được bầu mà được giới thiệu công nhận trong Hội nghị thành lập/Đại hội thành viên. Thành viên HĐQT không thường trực được hưởng một phần thù lao - theo hợp đồng mà thành viên HĐQT không thường trực ký với HTX - ngay khi cung cấp danh sách người dân đăng ký sử dụng dịch vụ của HTX (trước khi sử dụng dịch vụ); được hưởng phần thù lao còn lại khi hỗ trợ HTX thu phí sử dụng dịch vụ từ người dân (sau khi sử dụng dịch vụ); được đề xuất phương án phân phối thu nhập khi tham gia thực hiện các dịch vụ của HTX; được đề xuất các ý kiến liên quan đến các hoạt động dịch vụ nông nghiệp và phi nông nghiệp của HTX; được tham gia các cuộc họp của HĐQT, Ban giám đốc, Ban kiểm soát khi được mời; được quyền cho ý kiến trong các cuộc họp này nhưng không được quyền biểu quyết cùng các thành viên HĐQT, Ban Giám đốc, Ban kiểm soát khác; có nhiệm vụ hỗ trợ HTX thực hiện các dịch vụ trên địa bàn ấp; vận động người dân trong ấp sử dụng dịch vụ của HTX; lập danh sách nhu cầu sử dụng dịch vụ”¹¹⁶.

¹¹⁶ Khoản 1, 2, 10 Điều 15 Điều lệ HTX Nông nghiệp Hưng Thạnh nhiệm kỳ 2019-2023

Luật HTX năm 2012 chưa quy định tổ chức bộ phận giúp việc HĐQT HTX. Tuy nhiên, trên thực tiễn, HTX đã thành lập ban cố vấn và bộ phận giúp việc HĐQT; trường hợp Điều lệ HTX nông nghiệp và thương mại Mường Động được các thành viên thông qua ngày 16/09/2016 quy định : “Ban cố vấn là thành viên Hợp tác xã hoặc thuê ngoài. Là người có trình độ, am hiểu chuyên môn kỹ thuật, nắm vững các văn bản quy định hiện hành liên quan đến các hoạt động của Hợp tác xã. Nhiệm vụ của Ban cố vấn là Cố vấn cho Ban Quản trị về định hướng, phương hướng hoạt động, phát triển hợp tác xã theo đúng quy định của pháp luật hiện hành. Ban cố vấn do Hội đồng quản trị bổ nhiệm, miễn nhiệm và báo cáo trước đại hội thành viên, quyền lợi của Ban cố vấn do Hội đồng quản trị thảo luận thông qua”¹¹⁷.

Nhìn chung, quy định về thẩm quyền, trình tự họp, triệu tập cuộc họp, trách nhiệm của HĐQT HTX và Chủ tịch HĐQT tương tự quy định pháp luật về quản trị HTX các quốc gia. Tuy nhiên, Luật HTX năm 2012 chưa quy định về thành viên là chuyên gia bên ngoài tham gia thành viên HĐQT HTX.

3.2.4. Kiến nghị bổ sung điều kiện trở thành thành viên Hội đồng quản trị và thẩm quyền Hội đồng quản trị

Thứ nhất, Căn cứ định hướng phát triển HTX của Chính phủ và nhằm nâng cao hiệu quả quản trị của HTX, nâng cao tính độc lập khách quan của HĐQT, kiến nghị bổ sung Điểm a Khoản 1 Điều 40 Luật HTX năm 2012 về đối tượng, điều kiện là thành viên HĐQT như sau: “*Thành viên HĐQT không nhất thiết là thành viên HTX. Tỷ lệ thành viên bên ngoài tham gia HĐQT HTX do ĐHTV quyết định nhưng số lượng tối đa không vượt quá 1/5 tổng số lượng thành viên HĐQT HTX*”.

Thực hiện trách nhiệm giám sát của HĐQT, tổ chức OECD khuyến nghị HĐQT chịu trách nhiệm giám sát hiệu quả công tác quản lý và đem lại lợi nhuận thỏa đáng cho cổ đông đồng thời ngăn ngừa các xung đột lợi ích và cân bằng đối với các nhu cầu cạnh tranh cho công ty. Để HĐQT có thể thực thi hiệu quả trách nhiệm của mình, họ phải thực hiện việc phân tích, đánh giá một cách khách quan và

¹¹⁷ Điều 16 Điều lệ HTX nông nghiệp và thương mại Mường Động được các thành viên thông qua ngày 16/09/2016

độc lập. Một trách nhiệm quan trọng khác của HĐQT là giám sát hệ thống quản lý rủi ro và các hệ thống được xây dựng để đảm bảo công ty tuân thủ các luật lệ có liên quan, bao gồm luật thuế, cạnh tranh, lao động, môi trường, công bằng cơ hội, sức khỏe và an toàn lao động. HĐQT giám sát quản trị công ty cũng bao gồm việc đánh giá liên tục cơ cấu nội bộ của công ty để đảm bảo phân định phạm vi trách nhiệm giải trình rõ ràng cho công tác quản lý trong toàn công ty. Ngoài việc quy định giám sát và công bố các thông lệ quản trị công ty thường xuyên, HĐQT tự đánh giá hiệu quả và đánh giá hiệu quả của từng cá nhân thành viên HĐQT, Chủ tịch HĐQT và TGD. HĐQT có một chức năng quan trọng là giám sát hệ thống kiểm soát nội bộ bao gồm báo cáo tài chính và việc sử dụng tài sản công ty và chống lại việc lạm dụng các giao dịch với bên liên quan ¹¹⁸.

Tác giả Berghe, V. D & Baelden, T. (2005) cho rằng: “Thành viên HĐQT độc lập có thể đóng góp quan điểm độc lập của họ và tích cực tham gia thảo luận. Họ sẽ đại diện cho các cổ đông trong HĐQT của công ty. Với vị trí người độc lập, họ phải đảm bảo sự hiện diện và hiệu suất của họ mà không có bất kỳ ảnh hưởng của HĐQT. Các công ty bổ nhiệm thành viên HĐQT độc lập để theo dõi hiệu suất của GD điều hành. Do đó, họ sẽ theo đuổi lợi ích của các cổ đông bằng cách tối đa hóa giá trị của cổ đông, một số lĩnh vực nên được giải quyết bởi các thành viên HĐQT độc lập sẽ đóng góp vào hiệu quả xây dựng chiến lược công ty. Thành viên HĐQT độc lập là một yếu tố quan trọng trong việc đảm bảo HĐQT hiệu quả” ¹¹⁹. Đồng quan điểm về vai trò của thành viên HĐQT độc lập, tác giả Wallison, P. J. cho rằng: “Thành viên HĐQT độc lập trong HĐQT không phải để thực hiện tốt hơn mà là quản trị tốt hơn. Họ sẽ đại diện cho các cổ đông để theo dõi các hoạt động của quản lý và giám đốc điều hành trong việc nâng cao hiệu suất công ty. Do đó, các GD điều hành sẽ không có bất kỳ cơ hội nào để thực hiện bất kỳ

¹¹⁸ The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), G20/OECD (2015), *Các nguyên tắc quản trị công ty* (trang 48-55)

¹¹⁹ Berghe, V. D & Baelden, T. (2005), *The complex relation between director independence and board effectiveness*, Corporate Governance, Vol, pages 61-83

hành vi sai trái nào trong bản thân họ quan tâm. Công ty áp dụng quản trị tốt không chỉ mang lại lợi nhuận cho công ty, mà nó sẽ tăng cường hiệu suất xã hội của công ty. Trong cách tiếp cận giá trị của các bên liên quan, các công ty nên thực hiện trách nhiệm giải trình của công ty với nhiều bên liên quan của các công ty. Nó đã chuyển từ bảo vệ lợi ích của các cổ đông sang việc duy trì lợi ích của các bên liên quan. Các lợi ích của các bên liên quan là khác nhau và công ty phải biết cách xem xét lợi ích. Các thành viên HĐQT độc lập trong HĐQT sẽ theo dõi hoạt động của công ty để đảm bảo chiến lược của công ty và xem xét lợi ích của các bên liên quan không dựa trên lợi ích quản lý”¹²⁰.

Thành viên HĐQT độc lập trong HĐQT sẽ đưa ra các ý kiến độc lập, giúp việc quản trị công ty tốt hơn, đem lại hiệu quả quản trị cao hơn và bảo vệ quyền lợi cho cổ đông tốt hơn. Trong HTX, nơi hầu hết các thành viên HĐQT là những người được lựa chọn một cách dân chủ từ các thành viên HTX, thành viên HĐQT độc lập hoạt động tốt có thể dễ dàng thuyết phục thành phần còn lại của HĐQT về lợi ích của việc bổ nhiệm thành viên HĐQT hoặc GĐ điều hành là thành viên bên ngoài. HTX có GĐ điều hành có kinh nghiệm có xu hướng thực hiện tốt hơn và nâng cao hiệu suất HTX. Trong các HTX, đặc biệt là các HTX quy mô lớn, có cơ sở để khẳng định sự hiện diện của thành viên HĐQT độc lập tăng cường hiệu suất HTX. Thành viên HĐQT thường là thành viên được chọn một cách dân chủ cho mục đích đại diện. Những cá nhân này thường có nhiều chuyên môn trong sản xuất nông nghiệp hơn là trong các hoạt động kinh tế. Do đó, việc bổ sung các thành viên HĐQT bên ngoài có chuyên môn và kiến thức về hoạt động của HTX có thể tăng cường hiệu suất của HTX.

Tác giả Jennifer Keeling Bond cho rằng: “Để so sánh, trong giới nông nghiệp, ít thảo luận về cải cách quản trị HTX, mặc dù thực tế là các HTX hoạt động và cạnh tranh trong môi trường kinh doanh giống như các công ty đại chúng và được hướng dẫn bởi các hệ thống kiểm soát nội bộ tương đương. HĐQT HTX đóng

¹²⁰ Wallison, P. J. (2006), *All the Rage: Will Independent Directors Produce Good Corporate Governance ?*, American Enterprise Institute for Public Policy Research

một vai trò thiết yếu trong liên kết hành động của người quản lý đối với lợi ích của các thành viên và khách hàng quen. Cả HTX và HĐQT có trách nhiệm theo dõi hiệu suất của quản lý, hình thành kế hoạch chiến lược dài hạn, đánh giá các đề xuất được trình bày bởi quản lý và hiểu các hành động tài chính và chiến lược được thực hiện bởi HTX. Để hoạt động hiệu quả trong khả năng này, đòi hỏi các thành viên HĐQT phải có kiến thức cơ bản về tài chính và có một số hiểu biết về chiến lược kinh doanh. Tuy nhiên, thành viên của các HTX nông nghiệp thường là các chuyên gia trong quản lý sản xuất nông nghiệp hoặc lãnh đạo cộng đồng. Do đó, HĐQT trong các HTX nông nghiệp có thể gặp khó khăn hơn so với công ty”¹²¹.

Để thực hiện nhiệm vụ giám sát hiệu quả quản lý, ngăn ngừa xung đột lợi ích và tăng cường khả năng cạnh tranh của HTX, đặc biệt trong trường hợp HTX phát triển quy mô lớn thì HĐQT phải có khả năng đánh giá độc lập, khách quan. Để đảm bảo tính độc lập, khách quan thì HĐQT phải có đủ số lượng thành viên HĐQT là những chuyên gia có trình độ chuyên môn, kinh nghiệm về quản lý độc lập với GD/TGD điều hành. Việc tách chức năng quản lý với điều hành giúp cân bằng quyền lực, tăng trách nhiệm và nâng cao năng lực ra quyết định độc lập của HĐQT với GD/TGD điều hành, góp phần đảm bảo nâng cao hiệu quả quản trị HTX và thực hiện tốt chức năng của HĐQT.

Qua báo cáo của Bộ Kế hoạch và Đầu tư, hiện nay, cả nước có khoảng 19.569 hợp tác xã, giai đoạn 2013-2016, đã có 5.641 hợp tác xã thành lập mới; đến nay đã có 30% số hợp tác xã trên cả nước hoạt động có hiệu quả (năm 2012 có 10 % hợp tác xã làm ăn có hiệu quả), doanh thu và thu nhập của người lao động trong hợp tác xã được cải thiện, tác động tích cực đến kinh tế hộ thành viên, đóng góp cho tăng trưởng GDP của cả nước trong 05 năm qua trên 4%, góp phần thực hiện xóa đói giảm nghèo, ổn định an ninh, chính trị tại cộng đồng¹²². Theo báo cáo của Liên

¹²¹ Jennifer Keeling Bond (2009), *Cooperative Financial Performance and Board of Director Characteristics: A Quantitative Investigation*, Journal of Cooperatives, Vol 22, pages 22-24

¹²² Thông báo số 585/TP-VPCP ngày 19/12/2017 kết luận của Phó Thủ tướng Chính phủ Vương Đình Huệ tại cuộc họp trực tuyến toàn quốc sơ kết 05 năm thi hành Luật Hợp tác xã năm 2012

minh HTX các tỉnh, thành phố, trong 06 tháng đầu năm 2018 cả nước đã thành lập mới 1.056 HTX (80% là HTX nông nghiệp), 02 liên hiệp HTX và 2.248 tổ hợp tác (THT); giải thể 509 HTX thành lập trong thời kỳ bao cấp, hoạt động kém hiệu quả kéo dài. Đến cuối tháng 6/2018, cả nước có 21.212 HTX (12.799 HTX nông nghiệp, 7.231 HTX phi nông nghiệp và 1.182 quỹ tín dụng nhân dân), 94.270 THT và 61 liên hiệp HTX; các HTX có 6,6 triệu thành viên, 2,5 triệu lao động thường xuyên, tổng vốn điều lệ hơn 35.000 tỷ đồng, tổng tài sản hơn 80.000 tỷ đồng; thu nhập bình quân của người lao động 3,1 triệu đồng/người/tháng ¹²³.

Theo quan điểm nước ngoài, quản trị HTX tương tự quản trị doanh nghiệp; nhận định về sự phát triển HTX trên thế giới, Liên minh HTX Việt Nam cho rằng: “Trên thực tế, ngay từ đầu các HTX ở các nước đã được coi là một loại hình doanh nghiệp của những người nghèo, yếu thế nhằm đem lại lợi ích kinh tế, giúp cạnh tranh tốt hơn, qua đó cải thiện hoạt động kinh tế của thành viên một cách hiệu quả và bền vững” ¹²⁴.

Nghiên cứu về quản trị HTX, các tác giả nước ngoài đều tập trung nhấn mạnh HTX được thành lập để phục vụ lợi ích thành viên, do đó quản trị HTX khác với quản trị doanh nghiệp ở điểm mấu chốt là quản trị HTX phải bảo đảm lợi ích của tất cả thành viên và phải thực hiện nguyên tắc dân chủ trong quản trị HTX. Tác giả Jos Bijman (2012) cho rằng: “Tùy thuộc vào pháp luật ở mỗi quốc gia, thành viên HTX có thể chọn trong số nhiều mô hình quản trị khác nhau phù hợp nhất với nhu cầu của họ. Những mô hình quản trị khác nhau sử dụng quản lý chuyên nghiệp, sự tham gia của các chuyên gia bên ngoài không phải là thành viên vào HĐQT, và bỏ phiếu theo tỷ lệ giá trị của các giao dịch giữa thành viên với HTX ¹²⁵.”

¹²³ Báo cáo số 829/BC-LMHTXVN ngày 05/08/2018 của Liên minh HTX Việt Nam về tình hình phát triển kinh tế hợp tác, hợp tác xã và hoạt động của hệ thống Liên minh HTX Việt Nam 6 tháng đầu năm, nhiệm vụ trọng tâm 6 tháng cuối năm 2018

¹²⁴ Báo cáo số 599/2016/BC-LMHTXVN ngày 04/08/2017 của Liên minh HTX Việt Nam sơ kết 03 thi hành Luật HTX năm 2012

¹²⁵ Jos Bijman -Corresponding author (2012), *Support for farmers cooperatives*, European Commission (page 111)

Tham khảo quy định về thành viên độc lập HĐQT, Nghị định 71/2017/NĐ-CP ngày 06 tháng 06 năm 2017 hướng dẫn về quản trị công ty áp dụng đối với công ty đại chúng quy định đối với công ty đại chúng chưa niêm yết, cơ cấu thành viên HĐQT của công ty phải đảm bảo ít nhất 1/5 tổng số thành viên HĐQT là thành viên độc lập. Trường hợp số thành viên HĐQT của công ty đại chúng có ít hơn 05 người, công ty phải đảm bảo có 01 thành viên Hội đồng quản trị là thành viên độc lập (Khoản 4 Điều 13 Nghị định 71/2017/NĐ-CP ngày 06 tháng 06 năm 2017 hướng dẫn về quản trị công ty áp dụng đối với công ty đại chúng). Quy định về tỷ lệ 1/5 tổng số thành viên HĐQT là thành viên độc lập phù hợp thông lệ quản trị công ty đối với công ty đại chúng chưa niêm yết. Tỷ lệ 1/5 tổng số thành viên HĐQT là thành viên độc lập cũng có thể tham khảo để áp dụng đối với HTX trong trường hợp HTX đã phát triển đến một mức độ nhất định, mặt khác số lượng thành viên HĐQT HTX do điều lệ HTX quy định nhưng tối thiểu là 03 người, tối đa là 15 người nên tỷ lệ 1/5 tổng số thành viên HĐQT HTX là thành viên độc lập cũng có thể xem xét áp dụng được với HTX.

Thứ hai, Nhằm đảm bảo thành viên HĐQT HTX ra các quyết định phù hợp trong quá trình quản lý HTX, kiến nghị bổ sung Điều 36 Luật HTX năm 2012 về quyền của thành viên HĐQT như sau: “Thành viên HĐQT HTX có quyền yêu cầu Giám đốc, Phó giám đốc hoặc Tổng giám đốc, Phó Tổng giám đốc, người quản lý khác trong HTX cung cấp thông tin, tài liệu về tình hình tài chính, hoạt động kinh doanh của HTX. Người quản lý được yêu cầu phải cung cấp kịp thời, đầy đủ và chính xác thông tin, tài liệu theo yêu cầu của thành viên HĐQT”.

Luật HTX năm 2012 chưa quy định quyền được cung cấp thông tin của thành viên HĐQT. Nguyên tắc quản trị công ty của OECD khuyến cáo: “Thành viên HĐQT phải làm việc trên cơ sở có đầy đủ thông tin, một cách tin cậy ... Thành viên HĐQT phải được tiếp cận kịp thời với thông tin phù hợp để hỗ trợ quá trình ra quyết định và cho họ cơ hội tiếp cận với cán bộ quản lý cấp cao nhất định trong công ty. Để thực hiện trách nhiệm của mình, thành viên HĐQT phải đảm bảo rằng

họ được tiếp cận thông tin chính xác, phù hợp và kịp thời”¹²⁶. Dưới góc độ quyền được cung cấp thông tin của thành viên HĐQT, Luật Doanh nghiệp năm 2020 đã quy định: “Thành viên Hội đồng quản trị có quyền yêu cầu Giám đốc, Phó giám đốc hoặc Tổng giám đốc, Phó Tổng giám đốc, người quản lý khác trong công ty cung cấp thông tin, tài liệu về tình hình tài chính, hoạt động kinh doanh của công ty và của đơn vị trong công ty. Người quản lý được yêu cầu phải cung cấp kịp thời, đầy đủ và chính xác thông tin, tài liệu theo yêu cầu của thành viên Hội đồng quản trị. Trình tự, thủ tục yêu cầu và cung cấp thông tin do Điều lệ công ty quy định” (Điều 159 Luật Doanh nghiệp năm 2020).

3.2.5. Chủ tịch Hội đồng quản trị

Chủ tịch HĐQT là người đại diện theo pháp luật của HTX, có nhiệm vụ lập chương trình, kế hoạch hoạt động của HĐQT và phân công nhiệm vụ cho các thành viên HĐQT, chuẩn bị nội dung, chương trình, triệu tập và chủ trì cuộc họp của HĐQT, ĐHTV, ký văn bản của HĐQT theo quy định của pháp luật và điều lệ. Chủ tịch HĐQT chịu trách nhiệm trước ĐHTV và HĐQT về nhiệm vụ được giao.

Quy định về Chủ tịch HĐQT tại Luật HTX năm 2012 có điểm cần làm rõ về quy định kiêm nhiệm và quy định về người ĐDPL của HTX bao gồm:

Thứ nhất, về Chủ tịch HĐQT kiêm nhiệm GD/TGD

ĐHTV quyết định việc thành viên HĐQT đồng thời là GD (TGD) hoặc thuê GD (TGD) (Khoản 10 Điều 32 Luật HTX năm 2012). Trường hợp HTX chọn mô hình chủ tịch HĐQT đồng thời là GD (TGD) thì mô hình quản trị của HTX không tách bạch giữa quyền quản lý của HĐQT với quyền điều hành HTX của GD (TGD). Nhận xét về việc chủ tịch HĐQT đồng thời là GD (TGD), tác giả Lê Quang Cảnh cho rằng: “HĐQT thường được coi là đại diện cho cổ đông thì ban giám đốc mà người đứng đầu là tổng giám đốc được coi là đại diện cho tập đoàn, được HĐQT chỉ định để thực hiện các nhiệm vụ kinh doanh ... Khi đó, giám đốc điều hành được coi là không còn độc lập với HĐQT. Như vậy, mâu thuẫn về lợi ích và mục tiêu của

¹²⁶ The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), G20/OECD (2015), *Các nguyên tắc quản trị công ty* (trang 58)

Chủ tịch HĐQT cũng không còn tồn tại. Tuy nhiên, cũng cần lưu ý rằng, Chủ tịch HĐQT cũng thường là một cổ đông và chỉ đại diện cho một phần vốn của tất cả cổ đông. Vì vậy, nếu Chủ tịch HĐQT không vì lợi ích của tất cả cổ đông mà chỉ vì lợi ích của phần vốn góp của mình, thì việc kiêm nhiệm chức vụ giám đốc điều hành chưa chắc đã hướng doanh nghiệp tới các kết quả kinh doanh có lợi nhất cho tất cả các cổ đông”¹²⁷.

Theo quy định của Luật HTX năm 2012, Chủ tịch HĐQT phải là thành viên HTX (Điểm a Khoản 1 Điều 40 Luật HTX năm 2012), là người đại diện theo pháp luật của HTX, cũng là người góp vốn vào HTX (chủ sở hữu) đồng thời là người đại diện theo pháp luật và là người điều hành kinh doanh của HTX trong vai trò là GD/TGD. Trong trường hợp này, Luật HTX năm 2012 đã có quy định linh hoạt cho phép lựa chọn mô hình vừa quản lý vừa điều hành tương tự quy định về Ban Quản trị HTX trong pháp luật HTX các quốc gia hoặc HTX lựa chọn mô hình quản lý tách bạch với điều hành trong trường hợp HĐQT thuê GD/TGD. Quy định Chủ tịch HĐQT kiêm nhiệm GD/TGD phù hợp với thực trạng các HTX tại Việt Nam đa số là tổ chức kinh tế vừa và nhỏ, một số HTX có thành phần thành viên đa số là những người trong gia đình, dòng họ. Mô hình Chủ tịch HĐQT đồng thời là GD/TGD và là người đại diện theo pháp luật của HTX có ưu điểm bộ máy quản lý gọn, nhẹ, hiệu quả phù hợp với loại HTX quy mô vừa và nhỏ. Tuy nhiên, theo Lý thuyết người đại diện của Jenseng và Meckling, mô hình này có nguy cơ gây thiệt hại cho lợi ích của tất cả thành viên góp vốn HTX trong trường hợp Chủ tịch HĐQT HTX điều hành HTX vì lợi ích cá nhân, không hướng đến lợi ích chung của thành viên HTX đồng thời BKS/KSV và thành viên HTX sẽ khó khăn trong việc kiểm tra, giám sát Chủ tịch HĐQT trong việc quản lý HTX.

Thứ hai, Chủ tịch HĐQT là người đại diện theo pháp luật duy nhất của HTX

Bộ Luật dân sự năm 2015 quy định đại diện của pháp nhân có thể là đại diện theo pháp luật hoặc đại diện theo ủy quyền; ĐDPL của pháp nhân bao gồm người

¹²⁷ Lê Quang Cảnh (2017), *Mô hình quản trị tập đoàn kinh tế tư nhân Việt Nam (sách chuyên khảo)*, NXB Chính trị Quốc gia (trang 132, 136, 137)

được pháp nhân chỉ định theo điều lệ, người có thẩm quyền đại diện theo quy định của pháp luật, người do Tòa án chỉ định trong quá trình tố tụng tại Tòa án; một pháp nhân có thể có nhiều ĐDPL và mỗi người đại diện có quyền đại diện cho pháp nhân theo thời hạn đại diện và phạm vi đại diện (Điều 87, 137, 140, 141 Bộ Luật dân sự năm 2015).

Cụ thể hóa Bộ Luật dân sự năm 2015, Luật Doanh nghiệp năm 2020 quy định ĐDPL của doanh nghiệp là cá nhân đại diện cho doanh nghiệp thực hiện các quyền và nghĩa vụ phát sinh từ giao dịch của doanh nghiệp, đại diện cho doanh nghiệp với tư cách nguyên đơn, bị đơn, người có quyền lợi, nghĩa vụ liên quan trước Trọng tài, Tòa án và các quyền và nghĩa vụ khác theo quy định của pháp luật; công ty trách nhiệm hữu hạn và công ty cổ phần có thể có một hoặc nhiều ĐDPL, điều lệ công ty quy định cụ thể số lượng, chức danh quản lý và quyền, nghĩa vụ của ĐDPL của doanh nghiệp, doanh nghiệp phải bảo đảm luôn có ít nhất một ĐDPL cư trú tại Việt Nam (Điều 13 Luật Doanh nghiệp năm 2014). Quy định về người đại diện theo pháp luật của doanh nghiệp đã tạo điều kiện linh hoạt cho hoạt động của doanh nghiệp, đảm bảo quyền tự do kinh doanh của doanh nghiệp, trao quyền chủ động cho doanh nghiệp trong quản lý và sản xuất kinh doanh.

Luật HTX năm 2012 quy định Chủ tịch HĐQT là ĐDPL của HTX và GD được ký kết hợp đồng nhân danh HTX theo ủy quyền của Chủ tịch HĐQT (Khoản 1 Điều 37, điểm c Khoản 2 Điều 38 Luật HTX năm 2012) chưa phù hợp với quy định Bộ Luật dân sự năm 2015 về nhiều người đại diện theo pháp luật của pháp nhân và chưa phù hợp thông lệ quản trị quốc tế là Chủ tịch HĐQT hoặc GD/TGD là đại diện theo pháp luật của HTX.

Luật HTX năm 2012 quy định Chủ tịch HĐQT là người đại diện theo pháp luật duy nhất của HTX là chưa tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động HTX, chưa phù hợp pháp luật dân sự về ĐDPL của pháp nhân.

3.2.6. Kiến nghị bổ sung quy định pháp luật về Chủ tịch HĐQT là người đại diện theo pháp luật của hợp tác xã

Theo thông lệ quản trị quốc tế, Chủ tịch HĐQT hoặc GD/TGD là người đại diện theo pháp luật của HTX. Luật HTX Nông nghiệp chuyên canh Trung Quốc quy định trong một HTX nông nghiệp chuyên canh sẽ có một TĐG và có thể thành lập BGD. Tổng giám đốc là người đại diện theo pháp luật của HTX ¹²⁸.

Để phù hợp thông lệ quản trị quốc tế và thuận lợi trong hoạt động của HTX và phù hợp quy định Bộ Luật dân sự năm 2015 về đại diện của pháp nhân, kiến nghị bổ sung Điều 38 Luật HTX năm 2012 như sau: “GD (TGD) có thể là người ĐDPL của HTX trong trường hợp Chủ tịch HĐQT không kiêm nhiệm GD (TGD). HTX có thể có một hoặc nhiều người đại diện theo pháp luật; điều lệ HTX quy định cụ thể số lượng, chức danh quản lý và quyền và nghĩa vụ của người ĐDPL của HTX”.

3.3. Giám đốc/Tổng Giám đốc

3.3.1. Thẩm quyền của Giám đốc/Tổng Giám đốc

GD/TGD là người điều hành hoạt động của HTX, có quyền hạn và nhiệm vụ tổ chức thực hiện phương án sản xuất, kinh doanh của HTX; thực hiện nghị quyết của đại hội thành viên, quyết định của HĐQT; ký kết hợp đồng nhân danh HTX theo ủy quyền của Chủ tịch HĐQT; trình HĐQT báo cáo tài chính hằng năm; xây dựng phương án tổ chức bộ phận giúp việc, đơn vị trực thuộc của HTX trình HĐQT quyết định; tuyển dụng lao động theo quyết định của HĐQT; thực hiện quyền hạn và nhiệm vụ khác được quy định tại điều lệ, quy chế của HTX (Điều 38 Luật HTX năm 2012).

Trường hợp GD/TGD do HTX thuê thì ngoài việc thực hiện quyền hạn và nhiệm vụ quy định tại khoản 2 Điều 38 Luật HTX năm 2012 còn phải thực hiện quyền hạn và nhiệm vụ theo hợp đồng lao động và có thể được mời tham gia cuộc họp ĐHTV, HĐQT. GD/TGD phải đáp ứng các điều kiện theo quy định của pháp luật và điều lệ và không thuộc trường hợp đang chấp hành hình phạt tù hoặc đang bị Tòa án cấm hành nghề kinh doanh; đã bị kết án về các tội xâm phạm an ninh quốc

¹²⁸ Article 26 Law of the people’s Republic of China on Specialized Farmers Cooperatives (adopted at the 24th Meeting of the Standing Committee of the Tenth National People’s Congress on October 31, 2006) - Điều 26 Luật HTX Nông nghiệp chuyên canh Trung Quốc năm 2006

gia, xâm phạm sở hữu, các tội phạm về quản lý kinh tế mà chưa được xóa án tích và các trường hợp khác theo quy định của pháp luật và điều lệ (Khoản 5, 6 Điều 40 Luật HTX năm 2012).

Luật HTX năm 2012 quy định GD/TGD là thành viên HTX hoặc là người được HĐQT thuê giữ chức danh GD/TGD. Nghiên cứu về hiệu quả của GD điều hành HTX Trung Quốc, so sánh giữa hiệu quả của GD điều hành là thành viên HTX với GD điều hành là thành viên bên ngoài, tác giả Qiao Liang cho rằng: “Người điều hành trong HTX có thể là thành viên, và do đó họ là chủ sở hữu của HTX. Các GD bên ngoài có xu hướng chuyên nghiệp hơn trong quản lý và tiếp thị, trong khi các GD là thành viên HTX có khả năng định hướng sản xuất nhiều hơn”¹²⁹.

3.3.2. Phân công, phân quyền đối với Phó Giám đốc/Phó Tổng Giám đốc

Thông thường, một tổ chức hay đơn vị có quy mô vừa và lớn cần có từ hai vị trí cấp phó trở lên để giúp cấp trưởng từng lĩnh vực hoạt động hoặc từng mảng công việc cụ thể. Trong một tổ chức nói chung, cấp phó có nhiệm vụ giúp cấp trưởng chỉ đạo điều hành trong tổ chức; vì vậy, trong ban giám đốc phải có phân công phân quyền rõ ràng để cấp phó thực hiện tốt nhiệm vụ này. Trong ban giám đốc, cấp phó giúp GD/TGD chỉ đạo điều hành công việc ở một số lĩnh vực hay mảng công việc cụ thể.

Mục tiêu quan trọng nhất của ban giám đốc cần đạt được là đảm bảo sự chỉ đạo điều hành liên tục có hiệu quả tất cả các hoạt động của HTX. Như vậy, vị trí cấp phó luôn phải là người có quyền thay mặt người đứng đầu điều hành một số lĩnh vực, phạm vi công việc, phạm vi hoạt động theo phân công. Thành lập ban giám đốc và phân công nhiệm vụ, công việc trong ban giám đốc là một đòi hỏi tất yếu xuất phát từ yêu cầu thực tế của quản trị HTX khi HTX phát triển đến quy mô vừa và lớn. Sự phân định công việc, quyền trách nhiệm rõ ràng giữa các thành viên trong ban giám đốc sẽ giúp cho công tác chỉ đạo điều hành HTX đảm bảo tính hiệu lực và hiệu quả trong thực tiễn. Thông qua phân công, phân nhiệm và xác định rõ

¹²⁹ Qiao Liang (2013), *Governance, CEO Identity, and Quality Provision of Farmer Cooperatives*, Luận án tiến sĩ, Erasmus University Rotterdam (page 62)

trách nhiệm của từng thành viên ban giám đốc giúp việc đánh giá mức độ hoàn thành công việc của các thành viên Ban Giám đốc.

Trong HTX, nếu có nhiều phó giám đốc thì ban giám đốc phải có phân công rõ ràng về các lĩnh vực, mảng công việc phụ trách và trách nhiệm quyền hạn cho từng vị trí trong ban giám đốc. Các phó giám đốc chịu trách nhiệm điều hành thay mặt giám đốc HTX theo phân công ở mảng công việc hay thừa ủy quyền GD quyết định những vấn đề được phân cấp, được ủy quyền. Tại Việt Nam, hầu hết các công ty hoặc HTX thường tổ chức Ban Giám đốc gồm giám đốc, các phó giám đốc giúp giám đốc chỉ đạo điều hành một số hoạt động tác cụ thể. Đây là mô hình truyền thống, gọn và đơn giản nhưng mô hình này cũng bộc lộ những hạn chế trong điều hành nếu phân công, phân quyền chưa rõ ràng và sự phối hợp, chia sẻ thông tin trong ban giám đốc thiếu nhịp nhàng. Trong mô hình này, nếu giám đốc không trao quyền quyết định cho các phó giám đốc dẫn đến chậm trễ trong xử lý công việc và xảy ra tình trạng đùn đẩy trách nhiệm, không tạo động lực và sự chủ động cho cấp phó. Ngược lại, phân quyền ở phạm vi rộng nhưng không có cơ chế báo cáo phối hợp và giám sát hiệu quả cũng có thể dẫn đến sự lạm quyền, khó kiểm soát và đôi khi dẫn đến sự thiếu nhất quán trong chỉ đạo điều hành. Việc phân quyền cho Phó Giám đốc HTX trong thực tiễn được quy định trong điều lệ HTX như trường hợp Điều lệ HTX Dịch vụ Nông nghiệp xã Ngọc Liên quy định như sau: “Phó giám đốc HTX DV NN xã Ngọc Liên do Chủ tịch HĐQT giới thiệu để Đại hội thành viên bầu trực tiếp tại đại hội. Phó Giám đốc giúp Giám đốc điều hành, tổ chức thực hiện và chịu trách nhiệm về kết quả các công việc được Giám đốc phân công thay quyền Giám đốc giải quyết công việc của HTX khi được Giám đốc uỷ quyền. HTX DV NN xã Ngọc Liên có hai Phó Giám đốc: Phó Giám đốc phụ trách dịch vụ bảo vệ cây trồng, tiến bộ khoa học kỹ thuật, thủy nông, thủy lợi; Phó Giám đốc phụ trách dịch vụ vật tư, tiêu thụ sản phẩm nông nghiệp nông thôn, hàng hoá”¹³⁰.

Do vậy, trong thực tiễn để phát huy vai trò và hiệu quả của cấp phó trong điều hành, ban giám đốc cần xây dựng và áp dụng hiệu quả các tiêu chuẩn, chức

¹³⁰ Điều 19 Điều lệ HTX Dịch vụ Nông nghiệp xã Ngọc Liên được các thành viên thông qua năm 2014

đánh các vị trí của các phó giám đốc, phân công nhiệm vụ, trách nhiệm rõ ràng đi cùng các quy định phối hợp, chế độ báo cáo thông tin và đánh giá một cách minh bạch công khai. Các quy định mang tính nguyên tắc này cùng với môi trường làm việc, tương tác hiệu quả sẽ giúp cấp phó phát huy đặc lực vai trò giúp việc, từ đó sẽ trực tiếp làm tăng năng lực và hiệu quả điều hành của ban giám đốc HTX.

3.4. Ban Kiểm soát/Kiểm soát viên

3.4.1. Thẩm quyền của Ban Kiểm soát/Kiểm soát viên

Luật HTX năm 2012 quy định BKS/KSV do ĐHTV bầu ra, chịu trách nhiệm trước ĐHTV và có quyền hạn, nhiệm vụ kiểm tra, giám sát hoạt động của HTX theo quy định của pháp luật và điều lệ; kiểm tra việc chấp hành điều lệ, nghị quyết, quyết định của ĐHTV, HĐQT và quy chế của HTX; giám sát hoạt động của HĐQT, GD/TGD, thành viên theo quy định của pháp luật, điều lệ, nghị quyết của đại hội thành viên, quy chế của HTX; kiểm tra hoạt động tài chính, việc chấp hành chế độ kế toán, phân phối thu nhập, xử lý các khoản lỗ, sử dụng các quỹ, tài sản, vốn vay của HTX và các khoản hỗ trợ của Nhà nước; thẩm định báo cáo kết quả sản xuất, kinh doanh, báo cáo tài chính hằng năm của hội đồng quản trị trước khi trình ĐHTV; tiếp nhận kiến nghị liên quan đến HTX; giải quyết theo thẩm quyền hoặc kiến nghị HĐQT, ĐHTV giải quyết theo thẩm quyền; Trưởng BKS hoặc KSV được tham dự các cuộc họp của HĐQT nhưng không được quyền biểu quyết; thông báo cho HĐQT và báo cáo trước ĐHTV về kết quả kiểm soát; kiến nghị HĐQT, GD/TGD khắc phục những yếu kém, vi phạm trong hoạt động của HTX; yêu cầu cung cấp tài liệu, sổ sách, chứng từ và những thông tin cần thiết để phục vụ công tác kiểm tra, giám sát nhưng không được sử dụng các tài liệu, thông tin đó vào mục đích khác; chuẩn bị chương trình và triệu tập đại hội thành viên bất thường (khoản 4 Điều 39 của Luật HTX năm 2012).

Tác giả Hansmann, H., & Kraakman, M. (2001) cho rằng: “Quyền giám sát trong HTX là quá trình HĐQT giám sát các hoạt động của HTX. Hoạt động giám sát làm cho các thành viên HTX có được niềm tin rằng HTX đang hoạt động và quản lý vì lợi ích của thành viên. Giám sát trong HTX chủ yếu được thực hiện bởi

các thành viên HĐQT được bầu tại các cuộc họp ĐHTV hàng năm để lãnh đạo và đảm bảo sự phát triển của HTX. Chủ tịch HĐQT chịu trách nhiệm duy trì việc tổ chức và xử lý các hoạt động của HĐQT trong khi các hoạt động của HĐQT nhằm đáp ứng nhu cầu của thành viên. Do đó, HĐQT HTX thực hiện tốt chức năng giám sát trong quản trị HTX sẽ mang lại sự hài lòng của thành viên và thu hút tăng trưởng thành viên”¹³¹. Quan điểm về mức độ giám sát, tác giả Peter J. Baldacchino, Chantelle Camilleri, Simon Grima, Frank H. Bezzina (2017) cho rằng: “Đối với một kế hoạch giám sát để có hiệu quả không nhất thiết phải có lợi rõ ràng về chi phí trong ngắn hạn. Thường thì những lợi ích của kế hoạch giám sát là phòng ngừa các hành vi có thể ảnh hưởng không tốt đến hoạt động của HTX hoặc của thành viên hoặc trong việc đảm bảo thực hiện mục đích xã hội của HTX. Tuy nhiên, ngay cả các chương trình giám sát tốt nhất cần phải được giữ trong một mức hợp lý vì mặc dù chúng có thể có chủ ý tốt, giám sát quá nhiều cuối cùng có thể không hiệu quả nếu nó tạo ra cảm giác kiểm soát thay vì đem lại giá trị gia tăng cho hoạt động của HTX”¹³².

Trong các HTX, nếu công tác giám sát được thực hiện tốt sẽ giúp HTX được quản lý, điều hành đúng theo mục tiêu do ĐHTV đề ra, ngăn ngừa các thiệt hại trong quá trình kinh doanh, tạo niềm tin cho thành viên, khuyến khích thành viên tham gia tích cực vào hoạt động của HTX. Tuy nhiên, công tác giám sát phải thực hiện ở mức độ hợp lý để không cản trở, ảnh hưởng đến hoạt động của HTX.

Kiểm soát nội bộ giúp HTX giảm bớt nguy cơ rủi ro trong sản xuất kinh doanh, đảm bảo tính chính xác của các số liệu kế toán và báo cáo tài chính, đảm bảo HTX tuân thủ pháp luật, nghị quyết của ĐHTV, nội quy HTX, đảm bảo HTX hiệu quả, và đem lại lợi ích hợp pháp tốt nhất cho thành viên HTX và cho HTX. Đánh giá về hiệu quả của kiểm soát nội bộ đối với HTX qua trường hợp của HTX

¹³¹ Hansmann, H., & Kraakman, M. (2001) *The ownership of enterprise*, Harvard, Cambridge, MA: Harvard University Press

¹³² Peter J. Baldacchino, Chantelle Camilleri, Simon Grima, Frank H. Bezzina (2017), *Assessing Incentive and Monitoring Schemes in the Corporate Governance of Maltese Co-operatives*, European Research Studies Journal, Vol XX, 3A, 2017, (page 191)

Koperasi ABC Berhad (Malaysia), tác giả Shafawaty Mohamad Shabri, Ram Al Jaffri Saad, Azizi Abu Bakar cho rằng: “Hệ thống kiểm soát nội bộ hiệu quả là một điều quan trọng đối với tổ chức để đảm bảo rằng quản trị tốt có thể được duy trì, dẫn đến tạo ra lợi nhuận cao hơn và cũng có thể giúp ổn định và tăng trưởng của HTX ở Malaysia. Các phát hiện chỉ ra rằng HTX thực hiện tất cả thành phần của hệ thống kiểm soát nội bộ theo mô tả của Khung COSO (1992), được chấp nhận rộng rãi là yếu tố chính giúp các tổ chức đạt được các mục tiêu kinh doanh và đồng thời HTX có hiệu suất tổ chức tốt”¹³³. Đồng quan điểm kiểm soát nội bộ làm tăng hiệu quả quản trị doanh nghiệp, tác giả Cyprus Oo Olumbe cho rằng: “Về lý thuyết, hệ thống kiểm soát nội bộ hiệu quả làm tăng khả năng quản trị doanh nghiệp tốt vì nó là một tích hợp một phần của quy trình quản lý (bao gồm lập kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo và kiểm soát). Kiểm soát nội bộ giữ cho một tổ chức hướng tới mục tiêu của nó và đạt được nhiệm vụ của nó, giảm thiểu những bất ngờ trong hoạt động. Kiểm soát nội bộ thúc đẩy hiệu lực và hiệu quả của hoạt động, giảm rủi ro mất tài sản và giúp đảm bảo tuân thủ luật pháp và quy định. Kiểm soát nội bộ cũng đảm bảo độ tin cậy của báo cáo tài chính. Một tổ chức với hệ thống kiểm soát nội bộ hiệu quả được kỳ vọng sẽ đạt được mục tiêu hoạt động hiệu quả và do đó quản trị doanh nghiệp sẽ tốt trong khi một tổ chức có hệ thống kiểm soát nội bộ yếu kém sẽ dẫn đến quản trị doanh nghiệp xấu”¹³⁴.

Kiểm soát nội bộ bao gồm hoạt động kiểm tra và giám sát từ thành viên, từ HĐQT và BKS/KSV của HTX trong đó vai trò chính thuộc về thẩm quyền của BKS/KSV. Kiểm soát nội bộ là cần thiết và quan trọng đối với hoạt động của HTX. Kiểm soát nội bộ tốt giúp quản trị hiệu quả, từ đó góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của HTX.

3.4.2. Bầu chọn, miễn nhiệm, bãi nhiệm Ban Kiểm soát/Kiểm soát viên

¹³³ Shafawaty Mohamad Shabri, Ram Al Jaffri Saad, Azizi Abu Bakar (2016), *The Effects of Internal Control Systems on Cooperative's Profitability: A Case of Koperasi ABC Berhad*, International Review of Management and Marketing (pages 240-244)

¹³⁴ Cyprus Oo Olumbe (2012), *The Relationship between Internal Controls and Corporate Governance In Commercial Banks In Kenya*, University of Nairobi (page 4)

Theo quy định tại Khoản 2 Điều 39 Luật HTX năm 2012, BKS/KSV do ĐHTV bầu trực tiếp trong số thành viên theo thể thức bỏ phiếu kín. Số lượng thành viên BKS do ĐHTV quyết định nhưng không quá 07 người. Trưởng ban kiểm soát do ĐHTV bầu trực tiếp trong số các thành viên BKS; nhiệm kỳ của BKS hoặc KSV theo nhiệm kỳ của HĐQT. HTX có từ 30 thành viên trở lên phải bầu BKS. Đối với HTX có dưới 30 thành viên, việc thành lập BKS hoặc KSV do điều lệ quy định. BKS, KSV hoạt động độc lập, kiểm tra và giám sát hoạt động của HTX theo quy định của pháp luật và điều lệ HTX và chịu trách nhiệm trước ĐHTV về việc thực hiện nhiệm vụ của mình.

KSV, thành viên BKS HTX phải là thành viên HTX và không đồng thời là thành viên HĐQT, GD (TGD), kế toán trưởng, thủ quỹ của cùng HTX và không phải là cha, mẹ đẻ; cha, mẹ nuôi; vợ, chồng; con, con nuôi; anh, chị, em ruột của thành viên HĐQT, thành viên khác của BKS và các điều kiện khác do điều lệ HTX quy định (Khoản 3 Điều 40 Luật HTX năm 2012). Thành viên BKS/KSV bị miễn nhiệm, bãi nhiệm trong trường hợp bị hạn chế hoặc mất năng lực hành vi dân sự; tự nguyện xin từ chức; bị Tòa án tuyên án hình phạt tù hoặc bị cấm đảm nhiệm chức vụ, hành nghề liên quan đến HTX (Khoản 1 Điều 41 Luật HTX năm 2012).

Quy định về BKS/KSV tại Luật HTX năm 2012 có nhiều điểm tương đồng với quy định về BKS/KSV tại Luật HTX một số quốc gia Châu Á; theo đó Điều lệ HTX Phillipines quy định việc thành lập các ủy ban kiểm toán, bầu cử, hòa giải và hòa giải, đạo đức và các ủy ban khác có thể cần thiết cho việc tiến hành các công việc của HTX. Các thành viên của cả ủy ban kiểm toán và bầu cử sẽ được bầu bởi ĐHTV và phần còn lại sẽ do HĐQT chỉ định. Ủy ban kiểm toán phải chịu trách nhiệm trực tiếp trước ĐHTV. Ủy ban kiểm toán có quyền và nghĩa vụ phải liên tục theo dõi sự đầy đủ và hiệu quả của hệ thống quản lý của HTX và kiểm toán hoạt động của HTX ¹³⁵; ĐHTV HTX Indonesia bầu Ban giám sát, thành viên Ban giám sát không được đồng thời là thành viên Ban quản trị. Ban giám sát có nhiệm vụ

¹³⁵ Clause 2 Article 43 The Philippine Cooperative Code Of 2008 - Khoản 2 Điều 43 Luật HTX Phillippines năm 2008

kiểm tra, giám sát công việc của HTX bao gồm việc tổ chức, điều hành, kinh doanh của Ban quản trị và lập báo cáo kết quả kiểm tra. Ban giám sát có quyền thẩm tra tất cả giấy tờ liên quan đến tài sản nợ và có của HTX và thu thập thông tin cần thiết cho việc kiểm tra. Ban giám sát phải giữ bí mật kết quả kiểm tra và chịu trách nhiệm trước ĐHTV về việc thực hiện nhiệm vụ của mình ¹³⁶; HTX Thái Lan có một hoặc nhiều giám sát viên được bầu từ các thành viên hoặc người thứ ba bởi cuộc họp chung để giám sát các công việc của HTX và báo cáo kết quả cho cuộc họp chung; số lượng giám sát viên sẽ được đăng ký với Cơ quan đăng ký HTX đồng thời Cơ quan đăng ký HTX sẽ cử kiểm toán viên kiểm toán tài khoản của HTX theo tiêu chuẩn kiểm toán được chấp nhận chung và quy định của Cơ quan đăng ký HTX ¹³⁷, Luật HTX Thái Lan nhấn mạnh vai trò kiểm soát HTX của Cơ quan đăng ký HTX và công tác kiểm toán HTX là bắt buộc và phải do Cơ quan đăng ký HTX thực hiện; HTX Hàn Quốc có 03 giám đốc trở lên, bao gồm một chủ tịch và một hoặc nhiều kiểm toán viên làm giám đốc điều hành; toàn bộ số lượng giám đốc và phương thức bầu cử giám đốc và kiểm toán viên sẽ được quy định bởi các điều khoản của hiệp hội. Kiểm toán viên sẽ kiểm toán tình trạng hiện tại của việc thực hiện kinh doanh và tài sản của HTX và sổ sách và tài liệu của tài khoản và phải báo cáo kết quả cho ĐHTV. Kiểm toán viên có thể kiểm tra sổ sách kế toán và tài liệu của HTX mà không cần thông báo trước. Nếu phát hiện ra rằng chủ tịch hoặc giám đốc đã thực hiện kinh doanh trái với luật HTX, một lệnh được ban hành theo luật HTX, theo các điều khoản của hiệp hội, quy định, quy định hoặc nghị quyết của ĐHTV, kiểm toán viên sẽ yêu cầu ban giám đốc có biện pháp khắc phục. Kiểm toán viên có thể tham dự họp ĐHTV hoặc cuộc họp của giám đốc để bày tỏ ý kiến của họ. Kiểm toán viên đại diện cho HTX trong vụ kiện giữa HTX với chủ tịch hoặc giám đốc HTX ¹³⁸; HTX nông nghiệp chuyên canh Trung quốc có thể có một

¹³⁶ Article 38, 39 Law Of The Republic Of Indonesia Number 25 Year1992 Concerning Cooperatives - Điều 38, 39 Luật HTX Indonesia năm 1992

¹³⁷ Article 53, 69 The Cooperatives Act Of Thailand, 1999 - Điều 53, 69 Luật HTX Thái Lan năm 1999

¹³⁸ Article 34, 42, 43 Framework Act on Cooperatives - Act No. 11211, Jan. 26, 2012 - Điều 34, 42, 43 Luật HTX Hàn Quốc năm 2012

giám sát viên điều hành hoặc một ban giám sát. Tổng giám đốc, giám đốc, quản lý, người giữ sổ sách hoặc kế toán không được đồng thời là giám sát viên. Tổng giám đốc, giám đốc, giám sát điều hành hoặc thành viên của ban giám sát sẽ được bầu tại ĐHTV trong số các thành viên của HTX, và họ sẽ thực hiện chức năng và quyền hạn của mình theo quy định của Luật HTX và điều lệ và sẽ chịu trách nhiệm trước ĐHTV ¹³⁹; HTX Nhật bản có 05 người trở lên làm giám đốc và 02 kiểm toán viên trở lên. Kiểm toán viên không đồng thời làm giám đốc hoặc nhân viên HTX. Trong trường hợp không có giám đốc thực hiện nhiệm vụ của mình, hoặc trong trường hợp Giám đốc không thực hiện các thủ tục để triệu tập ĐHTV mà không có lý do chính đáng thì kiểm toán viên sẽ triệu tập ĐHTV ¹⁴⁰.

Theo thông lệ quản trị, một trong những chức năng chính của BKS là giám sát HĐQT. Các tác giả Constantine Iliopoulos and Fabio Chaddad cho rằng: “BKS là bắt buộc ở một số quốc gia khi HTX trở nên phức tạp về mặt tổ chức. Ở một số quốc gia như Hà Lan, nếu HTX xây dựng vốn chủ sở hữu trên một ngưỡng nhất định, hội đồng nhân viên là bắt buộc để đảm bảo rằng lợi ích của nhân viên được tính đến. Hơn nữa, nếu HTX có nhiều thành viên, một BKS (BoC) cũng là bắt buộc. Các thành viên của BKS được ĐHTV chỉ định và thực hiện kiểm soát để đảm bảo rằng lợi ích của tất cả các bên liên quan (không chỉ của các thành viên) được xem xét trong hoạt động quản lý. Ngoài HĐQT, luật hợp tác của Brazil cũng bắt buộc sự tồn tại của một cơ quan quản trị khác được gọi là ban giám sát gồm ít nhất ba thành viên được bầu. Những người không phải là thành viên HTX không được phép tham gia ban giám sát. Thành viên của ban giám sát có thể không phải là thành viên của

¹³⁹ Article 34 Law of the people’s Republic of China on Specialized Farmers Cooperatives (adopted at the 24th Meeting of the Standing Committee of the Tenth National People’s Congress on October 31, 2006) - Điều 34 Luật HTX Nông nghiệp Trung Quốc năm 2006

¹⁴⁰ Article 30, 37, 43.4 The Agricultural cooperative society law, law no. 132 of 1947, revised 27 times during years 1948-1993, last revision in 1993 (laws no. 63 and 70) - Điều 30, 37, 43.4 Luật HTX nông nghiệp Nhật bản năm 1947, sửa đổi năm 1993

HDQT và ngược lại. Vai trò chính của ban giám sát là giám sát hoạt động của HDQT, đặc biệt tập trung vào kiểm toán nội bộ”¹⁴¹.

BKS quy định trong Luật HTX năm 2012 không có trong cấu trúc quản trị theo mô hình hội đồng một tầng (hội đồng đơn) có trong luật công ty của hầu hết các nước thuộc hệ thống thông luật (common law) như Mỹ, Anh, Australia, New Zealand, Canada ... Mặt khác, BKS cũng không giống với Hội đồng giám sát trong cấu trúc hội đồng hai tầng. BKS trong Luật HTX năm 2012 do ĐHTV bầu và chỉ có chức năng cơ bản nhất là giám sát công tác quản lý, điều hành của HDQT, GD/TGD; không có thẩm quyền bổ nhiệm, miễn nhiệm, cách chức các thành viên của bộ máy quản lý, điều hành; không có chức năng tham gia quyết định các vấn đề quan trọng về quản trị công ty như Hội đồng giám sát. BKS theo Luật HTX năm 2012 theo mô hình hỗn hợp, có nhiều điểm tương đồng với Luật Doanh nghiệp năm 2014, pháp luật HTX của Trung Quốc trong việc thiết lập một cơ quan chuyên trách, độc lập để làm nhiệm vụ giám sát người quản lý, điều hành HTX, vì lợi ích của thành viên và của HTX.

Theo Luật HTX năm 2012, BKS không phải là cơ quan bắt buộc trong HTX vì tùy vào số lượng thành viên, HTX có thể lựa chọn mô hình tổ chức gồm ĐHTV, HDQT, GD/TGD nếu HTX có dưới 30 thành viên. Mô hình BKS trong cơ cấu tổ chức quản lý HTX chỉ bắt buộc khi HTX có từ 30 thành viên trở lên (Khoản 2 Điều 39 Luật HTX năm 2012).

3.4.3. Kiến nghị bổ sung điều kiện trở thành thành viên Ban Kiểm soát hoặc kiểm soát viên

Thông thường BKS không bắt buộc trừ khi có quy định khác trong điều lệ HTX. Theo truyền thống, cơ quan này chỉ bao gồm các thành viên HTX, nhưng gần đây một số quốc gia cho phép khả năng chuyên gia bên ngoài không phải là thành

¹⁴¹ Constantine Iliopoulos and Fabio Chaddad (2013), *Control Rights, Governance, and the Costs of Ownership in Agricultural Cooperatives*, Vol 29 (1) 3- 22 (2013) (pages 7-10)

viên HTX tham gia BKS ¹⁴². Luật HTX Thái Lan quy định một HTX sẽ có một hoặc nhiều giám sát viên được bầu từ các thành viên hoặc từ người thứ ba bởi cuộc họp chung để giám sát các công việc của HTX và báo cáo kết quả cho cuộc họp chung. Số lượng giám sát viên sẽ được đăng ký bởi Cơ quan đăng ký HTX (The Cooperatives Act of Thailand, 1999 (section 53). Hầu hết các giám sát viên là thành viên nông dân với trình độ học vấn hạn chế, sự hiểu biết của họ trong giám sát HTX là vừa hoặc tốt. Người giám sát là người thứ ba có xu hướng có kiến thức và hiểu biết tốt hơn về đạo đức của người giám sát và đánh giá về ban giám đốc tốt hơn giám sát viên là thành viên HTX. Trong các HTX nông nghiệp, hầu hết các thành viên là nông dân chuyên về hoạt động nông nghiệp và thường thiếu các kỹ năng và kinh nghiệm quản lý cần thiết. Rất khó để tìm thấy người giám sát là thành viên HTX nông nghiệp có đủ điều kiện về kiến thức và kỹ năng giám sát như người thứ ba là người giám sát, đây là một thách thức đối với sự phát triển của các HTX nông nghiệp ¹⁴³.

Điều kiện phổ biến để trở thành KSV hoặc thành viên BKS phải là thành viên HTX, ngoài ra pháp luật HTX một số quốc gia cho phép Đại hội thành viên đề cử chuyên gia bên ngoài không phải là thành viên HTX giữ nhiệm vụ BKS/KSV. Đối với điều kiện trở thành BKS HTX, Luật HTX năm 2012 chưa quy định ĐHTV đề cử người không phải là thành viên HTX tham gia vào BKS/KSV. Trên cơ sở định hướng phát triển HTX và nhằm nâng cao hiệu quả quản trị của HTX bao gồm hiệu quả kiểm soát nội bộ HTX và để BKS/KSV HTX hoạt động hiệu quả hơn, đặc biệt khi HTX phát triển quy mô lớn với nhiều loại thành viên khác nhau, đa ngành kinh doanh, mở rộng thị trường trong nước và quốc tế; cần phải nâng cao tính độc lập của KSV/BKS. Nhằm đáp ứng yêu cầu kiểm soát HTX, kiến nghị sửa đổi bổ sung khoản 2 Điều 39 và điểm a khoản 3 Điều 40 Luật HTX năm 2012 như sau:

¹⁴² Constantine Iliopoulos and Fabio Chaddad (2013), *Control Rights, Governance, and the Costs of Ownership in Agricultural Cooperatives*, *Agribusiness* Vol 29 (1) 3- 22 (2013) (page 9)

¹⁴³ Suwanna Thuvachote (2012), *Roles and Characteristics of Cooperative Supervisors: An Investigation in Agricultural Cooperatives in Thailand*, WEI International European, Academic Conference Proceedings

“HTX có thành viên là tổ chức góp vốn bắt buộc phải có BKS trong cơ cấu tổ chức quản lý HTX; Thành viên BKS hoặc KSV không nhất thiết là thành viên HTX. Tỷ lệ thành viên bên ngoài tham gia BKS/KSV HTX do ĐHTV quyết định”.

Kết luận Chương 3

HTX là tổ chức kinh tế, do đó cơ cấu tổ chức, quản lý của HTX nếu được quy định đảm bảo linh hoạt phù hợp với đặc điểm, loại hình và quy mô của mỗi HTX và phù hợp thông lệ quản trị tổ chức kinh tế sẽ tạo điều kiện nâng cao hiệu quả quản trị HTX, từ đó góp phần cho HTX phát triển trong nền kinh tế thị trường và hội nhập tại Việt Nam hiện nay.

Nhằm nâng cao hiệu quả quản trị HTX đáp ứng yêu cầu phát triển HTX trong nền kinh tế thị trường và hội nhập tại Việt Nam hiện nay, kiến nghị bổ sung quy định về cơ cấu tổ chức, quản lý HTX như sau:

1. Bổ sung Luật HTX năm 2012 về phương thức lấy ý kiến thành viên HTX bằng văn bản như sau: *“Phương thức lấy ý kiến thành viên HTX bằng văn bản trừ các trường hợp sửa đổi, bổ sung điều lệ HTX; tổ chức lại HTX, giải thể, phá sản HTX; đầu tư bán tài sản có giá trị bằng hoặc lớn hơn 50% tổng tài sản được ghi trong báo cáo tài chính gần nhất của HTX. Phiếu lấy ý kiến đã được trả lời, biên bản kiểm phiếu, nghị quyết đã được thông qua và tài liệu có liên quan gửi kèm theo phiếu lấy ý kiến được lưu giữ tại trụ sở chính của HTX. Nghị quyết được thông qua theo phương thức lấy ý kiến thành viên bằng văn bản phải được trên 50% thành viên tán thành và có giá trị như nghị quyết được thông qua tại cuộc họp ĐHTV”.*

2. Bổ sung thẩm quyền của ĐHTV quy định tại Điều 32 Luật HTX năm 2012 như sau: *“Phê duyệt quy chế hoạt động HĐQT và BKS”.*

3. Bổ sung Khoản 2 Điều 34 Luật HTX năm 2012 về tỷ lệ biểu quyết như sau: *“Các nội dung không thuộc quy định tại khoản 1 Điều này được thông qua khi có trên 50% tổng số đại biểu có mặt biểu quyết tán thành”.*

4. Sửa đổi Khoản 3 Điều 34 Luật HTX năm 2012 như sau: *“Mỗi thành viên hoặc đại biểu thành viên tham dự đại hội thành viên có một phiếu biểu quyết trong năm đầu tiên tham gia HTX. Phiếu biểu quyết có giá trị ngang nhau, không phụ*

thuộc vào số vốn góp hay chức vụ của thành viên hoặc đại biểu thành viên. Đại hội thành viên hoặc đại hội đại biểu thành viên được quyết định số phiếu biểu quyết của thành viên theo mức độ sử dụng sản phẩm dịch vụ của thành viên đối với HTX nhưng trong mọi trường hợp số phiếu biểu quyết tối đa của một thành viên không quá 02 phiếu biểu quyết”.

5. Bổ sung Điểm a Khoản 1 Điều 40 Luật HTX năm 2012 về đối tượng, điều kiện là thành viên HĐQT như sau: “Thành viên HĐQT không nhất thiết là thành viên HTX. Tỷ lệ thành viên bên ngoài tham gia HĐQT HTX do ĐHTV quyết định nhưng số lượng tối đa không vượt quá 1/5 tổng số lượng thành viên HĐQT HTX”.

6. Bổ sung Điều 36 Luật HTX năm 2012 về quyền của thành viên HĐQT như sau: “Thành viên HĐQT HTX có quyền yêu cầu Giám đốc, Phó giám đốc hoặc Tổng giám đốc, Phó Tổng giám đốc, người quản lý khác trong HTX cung cấp thông tin, tài liệu về tình hình tài chính, hoạt động kinh doanh của HTX. Người quản lý được yêu cầu phải cung cấp kịp thời, đầy đủ và chính xác thông tin, tài liệu theo yêu cầu của thành viên HĐQT”.

7. Bổ sung Điều 38 Luật HTX năm 2012 như sau: “GD (TGD) có thể là người ĐDPL của HTX trong trường hợp Chủ tịch HĐQT không kiêm nhiệm GD (TGD). HTX có thể có một hoặc nhiều người đại diện theo pháp luật; điều lệ HTX quy định cụ thể số lượng, chức danh quản lý và quyền và nghĩa vụ của người ĐDPL của HTX”.

8. Bổ sung Điều 38 Luật HTX năm 2012 như sau: “Trường hợp HTX thành lập Ban Giám đốc/Ban Tổng giám đốc thì điều lệ HTX phải quy định rõ nhiệm vụ, trách nhiệm của Giám đốc/Tổng giám đốc và Phó giám đốc/Phó Tổng giám đốc”.

9. Bổ sung khoản 2 Điều 39 và điểm a khoản 3 Điều 40 Luật HTX năm 2012 như sau: “HTX có thành viên là tổ chức góp vốn bắt buộc phải có BKS trong cơ cấu tổ chức quản lý HTX;

Thành viên BKS hoặc KSV không nhất thiết là thành viên HTX. Tỷ lệ thành viên bên ngoài tham gia BKS/KSV HTX do ĐHTV quyết định”.

CHƯƠNG 4

KIỂM SOÁT XUNG ĐỘT LỢI ÍCH TRONG QUẢN TRỊ HỢP TÁC XÃ

4.1. Cơ sở lý luận về kiểm soát xung đột lợi ích trong quản trị hợp tác xã

4.1.1. Khái niệm, đặc điểm nghĩa vụ của người quản lý hợp tác xã

Quản lý HTX được hiểu là quá trình bộ máy quản lý HTX đặt ra các mục tiêu và kế hoạch và thực hiện các mục tiêu kế hoạch đã đề ra thông qua các hành vi ra quyết định của bộ máy quản lý. Người có chức danh quản lý trong HTX sẽ là người nắm giữ một vị trí quản lý với tên gọi chức danh cụ thể, đi liền với vị trí là thẩm quyền ra các quyết định quản lý nhất định. Công việc chính của người lãnh đạo quản lý là ra các quyết định. Một quyết định đưa ra có thể là quyết định cá biệt hoặc ra quyết định trên cơ sở nghị quyết của ĐHTV hoặc HĐQT để thực hiện một hoặc một số giải pháp, phương án kinh doanh, để giải quyết một hoặc một số vấn đề quản lý cụ thể ví dụ như các quyết định về kế hoạch kinh doanh của HTX, quyết định bổ nhiệm.

Các quyết định của những người có chức danh quản lý trong bộ máy quản lý của HTX có tính chất quan trọng vì ảnh hưởng đến toàn bộ hoạt động của HTX. Vì tầm quan trọng của quyết định do bộ máy quản lý ban hành nên tiêu chuẩn của người quản lý, nghĩa vụ và trách nhiệm của người quản lý so với những người khác trong HTX cũng yêu cầu khắt khe hơn.

Trong HTX, người đại diện theo pháp luật của HTX cũng là người quản lý HTX, người đại diện theo pháp luật của HTX bao gồm người được HTX chỉ định theo điều lệ hoặc người có thẩm quyền đại diện theo pháp luật, người được Tòa án chỉ định trong quá trình tố tụng (Khoản 1 Điều 137 Bộ luật dân sự năm 2015). Như vậy, người đại diện theo pháp luật của HTX là người nhân danh HTX thực hiện một hoặc một số hành vi nhất định vì lợi ích của HTX. Người đại diện theo pháp luật của HTX là người có tư cách đại diện cho HTX theo quy định pháp luật và theo điều lệ của HTX, người đại diện theo pháp luật của HTX được xác lập thực hiện mọi giao dịch dân sự vì lợi ích của HTX. Ngoài ra, trong một số trường hợp HTX có người đại diện theo ủy quyền thực hiện một hoặc một số công việc của HTX.

Người đại diện theo ủy quyền tuy không được pháp luật thừa nhận có tư cách đại diện theo pháp luật nhưng người này có quyền nhân danh HTX ra một số quyết định trong phạm vi đại diện và giao dịch dân sự do người đại diện theo ủy quyền xác lập, thực hiện với người thứ ba phù hợp với phạm vi đại diện làm phát sinh quyền nghĩa vụ đối với người được đại diện, người đại diện có quyền xác lập thực hiện các hành vi cần thiết để đạt được mục đích của việc đại diện (Khoản 1, 2 điều 139 Bộ luật dân sự năm 2015).

Thành viên HĐQT và GD có những vị trí rất quan trọng trong HTX cũng như trong doanh nghiệp nên pháp luật hầu hết các quốc gia đều quy định những người này là người quản lý. Những người quản lý trong HTX được chia thành hai nhóm:

(i) Nhóm một là những người quản lý đương nhiên theo quy định pháp luật HTX

(ii) Nhóm hai là những người quản lý khác theo quy định tại điều lệ HTX. Tùy theo quy mô, lĩnh vực hoạt động, đặc điểm của mỗi HTX mà điều lệ HTX quy định thêm những chức danh quản lý khác cho phù hợp như phó GD, phó TGD, kế toán trưởng.

Những chức danh quản lý trong HTX đòi hỏi những người này phải có những năng lực quản lý nhất định và phải có tư cách đạo đức nhất định. Để tuyển chọn được những người này, phải thực hiện theo quy trình ĐTHV hoặc HĐQT đề cử, bầu cử, trúng cử, bổ nhiệm thể hiện dưới hình thức quyết định bổ nhiệm những người này vào chức danh quản lý cụ thể.

HTX là tổ chức kinh tế, do đó mang đầy đủ các đặc điểm, yêu cầu về quản trị tương tự doanh nghiệp. Luật HTX năm 2012 quy định HĐQT HTX là cơ quan quản lý HTX do hội nghị thành lập hoặc ĐHTV bầu, miễn nhiệm, bãi nhiệm theo thể thức bỏ phiếu kín. HĐQT gồm chủ tịch và thành viên, số lượng thành viên HĐQT do điều lệ quy định nhưng tối thiểu là 03 người, tối đa là 15 người (Khoản 1 Điều 35 Luật HTX năm 2012). HĐQT gồm một số người do các thành viên HTX bầu ra để thay mặt thành viên quản lý HTX. Một trong những nhiệm vụ của HĐQT là tổ

chức thực hiện nghị quyết của ĐHTV và đánh giá kết quả hoạt động của HTX, đánh giá hiệu quả hoạt động của GD (TGD), phó GD (phó TGD), bổ nhiệm, miễn nhiệm, cách chức, thuê hoặc chấm dứt hợp đồng thuê GD (TGD) theo nghị quyết của ĐHTV, bổ nhiệm, miễn nhiệm, cách chức, thuê hoặc chấm dứt hợp đồng thuê phó GD (phó TGD) và các chức danh khác theo đề nghị của GD (TGD) nếu điều lệ không quy định khác (Khoảng 2, 8, 9, 10 Điều 36 Luật HTX năm 2012). GD (TGD) HTX là người điều hành hoạt động của HTX, có quyền hạn và nhiệm vụ tổ chức thực hiện phương án sản xuất, kinh doanh của HTX, thực hiện nghị quyết của ĐHTV, quyết định của HĐQT, ký kết hợp đồng nhân danh HTX theo ủy quyền của chủ tịch HĐQT, xây dựng phương án tổ chức bộ phận giúp việc, đơn vị trực thuộc của HTX, trình HĐQT quyết định, tuyển dụng lao động theo quyết định của HĐQT. Trường hợp GD (TGD) do HTX thuê thì ngoài việc thực hiện quyền hạn và nhiệm vụ quy định tại khoản 2 Điều 38 Luật HTX còn phải thực hiện quyền hạn và nhiệm vụ theo hợp đồng lao động và có thể được mời tham gia cuộc họp ĐHTV, HĐQT (Khoản 1 Điều 40 Luật HTX năm 2012). Để đảm bảo hiệu quả quản lý, đảm bảo yêu cầu khách quan trong công tác kiểm tra, giám sát; thành viên HĐQT HTX phải là thành viên HTX, không đồng thời là thành viên BKS hoặc KSV, kế toán trưởng, thủ quỹ của cùng HTX và không phải là cha, mẹ đẻ; cha, mẹ nuôi; vợ, chồng; con, con nuôi; anh, chị, em ruột của thành viên HĐQT, BKS, KSV và các điều kiện khác do điều lệ HTX quy định (Điều 38 Luật HTX năm 2012).

Tuy Luật HTX năm 2012 không quy định NQL HTX là những đối tượng cụ thể nào nhưng căn cứ quy định về tổ chức quản lý HTX tại Luật HTX năm 2012 có thể khẳng định NQL HTX bao gồm thành viên HĐQT HTX và GD/TGD HTX và PGD/P.TGD. Luật các Tổ chức tín dụng năm 2010 định nghĩa: “Người quản lý tổ chức tín dụng bao gồm Chủ tịch, thành viên Hội đồng quản trị; Chủ tịch, thành viên Hội đồng thành viên; Tổng giám đốc (Giám đốc) và các chức danh quản lý khác theo quy định tại Điều lệ của tổ chức tín dụng” (Khoản 31 Điều 4 Luật các Tổ chức tín dụng năm 2010). Như vậy đối với Quỹ Tín dụng nhân dân, người quản lý bao

gồm Chủ tịch HĐQT, thành viên HĐQT, GD và các chức danh quản lý khác theo quy định tại Điều lệ của Quỹ Tín dụng nhân dân.

Từ những phân tích trên, NQL HTX được định nghĩa như sau: “*Người quản lý HTX là người có thẩm quyền ra các quyết định quản lý, điều hành trong HTX được pháp luật và điều lệ thừa nhận bao gồm thành viên HĐQT, Chủ tịch HĐQT, GD/TGD và các cá nhân khác giữ các chức danh quản lý trong HTX*”.

Theo Từ điển tiếng Việt thì nghĩa vụ là “Việc mà pháp luật hay đạo đức bắt buộc phải làm đối với xã hội, đối với người khác”¹⁴⁴. Dưới góc độ pháp luật, “Nghĩa vụ là việc mà theo đó, một hoặc nhiều chủ thể (sau đây gọi chung là bên có nghĩa vụ) phải chuyển giao vật, chuyển giao quyền, trả tiền hoặc giấy tờ có giá, thực hiện công việc hoặc không được thực hiện công việc nhất định vì lợi ích của một hoặc nhiều chủ thể khác (sau đây gọi chung là bên có quyền)” (Điều 274 Bộ Luật dân sự năm 2015).

Michael C. Jensen và William H. Meckling quan niệm: “Công ty là một hình thức tồn tại của các thực thể pháp lý vô hình là mắt xích của các mối quan hệ hợp đồng. Quan hệ hợp đồng được hiểu là những mối quan hệ tương hỗ nhau trong công ty”¹⁴⁵. Vận dụng lý thuyết công ty vào quản trị nội bộ HTX, có thể xem mối quan hệ giữa NQL HTX với HTX và thành viên HTX là những mối quan hệ tương hỗ, trong đó các chủ thể phải thực hiện hoặc không thực hiện những hành vi nhất định vì lợi ích của nhau. NQL HTX phải thực hiện đúng và đầy đủ những công việc thuộc thẩm quyền vì lợi ích của HTX và lợi ích của thành viên HTX, đồng thời HTX phải thanh toán chi phí dưới hình thức lương, thù lao, tiền thưởng cho NQL HTX theo thỏa thuận. Căn cứ vào lý thuyết đại diện, có thể khẳng định rằng quan hệ giữa thành viên HTX với NQL HTX là quan hệ đại diện tương tự như trong công ty và cũng có khả năng xảy ra xung đột lợi ích giữa thành viên HTX với NQL HTX. Nhận xét về quan hệ giữa thành viên HTX và NQL HTX, tác giả Cook LC cho

¹⁴⁴ <https://vdict.com/ngh%C4%A9a%20v%E1%BB%A5,3,0,0.html> truy cập ngày 08/12/2019

¹⁴⁵ Michael C. Jensen and William H. Meckling (1976), *The Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure*, Journal Financial Economic, Vol 305 (1976), (page 9)

rằng: “Bất kỳ tổ chức nào, trong đó quyền sở hữu và quyền quản trị tách biệt nhau, ở một mức độ nào đó, sẽ gặp phải các vấn đề về quản trị tổ chức bởi vì mong muốn của chủ sở hữu (ví dụ Xã viên; ban quản trị, ban kiểm soát HTX) khác biệt với mong muốn, mục tiêu của nhà quản lý (ví dụ ban chủ nhiệm HTX). Các vấn đề do mâu thuẫn này càng trầm trọng hơn đối với các HTX bởi HTX có một điểm rất khác với các doanh nghiệp khác, đó là các xã viên bản thân cũng có sản xuất và buôn bán trên thị trường. Một mục tiêu quan trọng của HTX là phục vụ nhu cầu của xã viên, đem lại lợi ích tối đa cho xã viên. Do vậy, đối với những người sở hữu HTX (xã viên, ban quản trị HTX) lợi nhuận mà HTX có được nhiều khi không quan trọng bằng lợi ích mà HTX đem lại cho xã viên”¹⁴⁶.

Quan hệ giữa NQL HTX với thành viên HTX là quan hệ đại diện, trong đó thành viên HTX ủy quyền cho NQL HTX đại diện thực hiện các giao dịch dân sự vì lợi ích của thành viên HTX. Do đó, NQL HTX phải thực hiện hoặc không thực hiện những hành vi nhất định vì lợi ích của thành viên HTX. Theo lý thuyết đại diện, NQL HTX có khả năng tối đa hóa lợi ích của mình thay vì lợi ích của HTX; NQL HTX trong phạm vi thẩm quyền của mình ra các quyết định ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của HTX, thậm chí gây thiệt hại cho HTX dẫn đến hậu quả là những quyền và lợi ích hợp pháp của HTX bị thiệt hại và có khả năng HTX phải chịu trách nhiệm pháp lý đối với bên thứ ba do những hành vi của NQL HTX gây ra. Vì vậy, pháp luật HTX phải có những quy định mà NQL HTX phải tuân theo trong quá trình thực hiện nhiệm vụ đại diện nhằm đảm bảo lợi ích tốt nhất cho HTX và thành viên HTX. Những quy định này được chuẩn hóa thành các nghĩa vụ của NQL HTX thể hiện qua các chuẩn mực đạo đức, nguyên tắc quản trị chung, nội dung điều lệ HTX, luật HTX.

Căn cứ điều 274 Bộ Luật dân sự năm 2015 thì khái niệm nghĩa vụ dân sự là việc mà theo đó, một hoặc nhiều chủ thể (sau đây gọi chung là bên có nghĩa vụ) phải chuyển giao vật, chuyển giao quyền, trả tiền hoặc giấy tờ có giá, thực hiện

¹⁴⁶ Cook LC, 1995, *The future of U.S. agricultural cooperatives: a neo-classical approach*, American Journal of Agricultural Economics, Vol 77(5), (pages 1153-1159)

công việc hoặc không được thực hiện công việc nhất định vì lợi ích của một hoặc nhiều chủ thể khác (sau đây gọi chung là bên có quyền). Từ các phân tích trên, khái niệm nghĩa vụ của NQL HTX như sau: *“Nghĩa vụ của NQL HTX là những việc mà NQL HTX phải thực hiện vì lợi ích của HTX và thành viên HTX”*.

Nghĩa vụ của người quản lý hợp tác xã mang những đặc điểm sau:

Thứ nhất, chủ thể của nghĩa vụ phải là NQL HTX

NQL HTX là những người được đề cử, ứng cử, trúng cử và được bổ nhiệm hoặc là người được HTX thuê theo hợp đồng lao động để thực hiện những công việc mang tính chất điều hành, quản lý HTX. NQL HTX được công nhận thông qua luật HTX, điều lệ HTX hoặc hợp đồng lao động. Những quyết định do NQL HTX ban hành hoặc thực hiện trong quá trình quản lý, điều hành HTX mang tính chất đại diện cho HTX, từ đó phát sinh các quyền và nghĩa vụ của HTX đối với bên thứ ba. Do đó, nghĩa vụ người quản lý hợp tác xã chỉ phát sinh khi NQL HTX thực hiện nhiệm vụ với tư cách đại diện cho HTX. Các hành vi của NQL HTX thực hiện không có tính chất đại diện cho HTX không chịu ràng buộc bởi nghĩa vụ của người quản lý HTX.

Thứ hai, nghĩa vụ người quản lý hợp tác xã là những xử sự vì lợi ích của HTX và thành viên HTX

Những hành vi của NQL HTX khi thực hiện nhiệm vụ đại diện cho HTX có thể gây ra những thiệt hại cho HTX và thành viên HTX nên khi thực hiện nhiệm vụ, NQL HTX phải có những xử sự phù hợp nhằm đảm bảo lợi ích hợp pháp tốt nhất cho HTX và thành viên HTX.

Thứ ba, nghĩa vụ người quản lý hợp tác xã là những xử sự mang tính bắt buộc

Khi thực hiện nhiệm vụ của mình, nhằm đảm bảo lợi ích của HTX và thành viên HTX, NQL HTX bắt buộc phải tuân theo những quy tắc xử sự được quy định trong luật HTX hoặc điều lệ HTX.

4.1.2. Nội dung nghĩa vụ của người quản lý HTX

Căn cứ khái niệm, đặc điểm nghĩa vụ của NQL HTX, nội dung nghĩa vụ của người quản lý HTX bao gồm (i) Nghĩa vụ phải thực hiện các quyền và nghĩa vụ được giao đúng quy định pháp luật, điều lệ HTX, nghị quyết của ĐHTV, nghị quyết HĐQT; (ii) Nghĩa vụ cẩn trọng, trung thực; (iii) Nghĩa vụ phải trung thành với lợi ích của HTX và thành viên HTX; không sử dụng thông tin, bí quyết, cơ hội kinh doanh của HTX, không lạm dụng địa vị, chức vụ và sử dụng tài sản của HTX để tư lợi hoặc phục vụ lợi ích của tổ chức, cá nhân khác.

Thứ nhất, nghĩa vụ phải thực hiện các quyền và nghĩa vụ được giao đúng quy định pháp luật, điều lệ HTX, nghị quyết của ĐHTV, nghị quyết HĐQT

Toàn bộ vốn, tài sản, phương án kinh doanh của HTX sẽ do các thành viên HTX giao cho NQL thực hiện. Tác giả Bùi Xuân Hải cho rằng: “Theo học thuyết về đại diện, quan hệ giữa các cổ đông và NQL công ty được hiểu như là quan hệ đại diện – hay quan hệ ủy thác. Mối quan hệ này được coi như là quan hệ hợp đồng mà theo đó các cổ đông (những người chủ - principals), bổ nhiệm, chỉ định người khác, NQL công ty (người thụ ủy - agents), để thực hiện việc quản lý công ty cho họ mà trong đó bao gồm cả việc trao thẩm quyền để ra quyết định định đoạt tài sản của công ty. Theo luật về công ty ở khắp nơi trên thế giới, các cổ đông (đại hội đồng cổ đông) sẽ có quyền chọn lựa để bầu, bổ nhiệm các vị trí quản lý quan trọng của công ty. Những người được bầu, bổ nhiệm như HĐQT hay TGD (GD điều hành), sẽ được trao thẩm quyền ra các quyết định nhất định (theo qui định trong điều lệ công ty) để hành động cho và vì công ty, cũng như định đoạt tài sản của công ty. Lý thuyết về đại diện cho rằng, nếu cả hai bên trong mối quan hệ này (cổ đông và NQL công ty) đều muốn tối đa hóa lợi ích của mình, thì có cơ sở để tin rằng NQL công ty sẽ không luôn luôn hành động vì lợi ích tốt nhất cho người chủ, tức các cổ đông và công ty. Với vị trí của mình, NQL công ty được cho là luôn có xu hướng tư lợi và không đủ siêng năng, mẫn cán, và có thể tìm kiếm các lợi ích cá nhân cho mình hay người thứ ba của mình chứ không phải cho công ty. Các đặc tính tự nhiên của quan hệ đại diện dẫn đến giả thiết rằng, các cổ đông cần thường xuyên giám sát hoạt

động của NQL công ty nhằm đảm bảo lợi ích của mình. Học thuyết về đại diện nhấn mạnh rằng, các cổ đông cần phải sử dụng các cơ chế thích hợp để có thể hạn chế sự phân hóa lợi ích giữa cổ đông và NQL công ty, bằng cách (i) thiết lập những cơ chế đãi ngộ (compensation mechanisms) thích hợp cho các nhà quản trị, và (ii) thiết lập cơ chế giám sát (supervisory mechanisms) hiệu quả để hạn chế những hành vi không bình thường, tư lợi của NQL công ty”¹⁴⁷.

HĐQT là những người do thành viên HTX bầu ra để đại diện cho mình trong việc quản lý HTX, do đó HĐQT cũng là cơ quan đại diện chủ sở hữu vốn của thành viên. Theo Jensen, Meckling: “Lý thuyết đại diện được định nghĩa là một hợp đồng theo đó chủ sở hữu/cổ đông giao cho người khác quản lý về quyền ra quyết định của mình. Cổ đông là những người thuê đại diện để điều hành hoạt động kinh doanh nhằm sinh lời dựa trên số tài sản mà chủ sở hữu đã góp vốn”¹⁴⁸. Cổ đông theo lý thuyết này luôn kỳ vọng đại diện của họ sẽ hành động và đưa ra quyết định phù hợp với lợi ích cổ đông, nhưng ngược lại phía đại diện không hoàn toàn có động cơ phù hợp để hành động vì lợi ích lớn nhất của cổ đông/chủ sở hữu. Tác giả Lê Quang Cảnh nhận định: “Đây là một lý thuyết có quan điểm không lạc quan đối với hành vi của bên được thuê làm quản lý. Thêm vào đó, việc giả định rằng con người là tư lợi, ích kỷ, hoạt động chỉ vì mục đích của chính bản thân họ cũng là phỏng đoán đáng ngờ”¹⁴⁹.

Khác với lý thuyết đại diện, lý thuyết người quản gia của Donaldson và Davis (1991) không tập trung vào tính lợi ích cá nhân riêng biệt của các bên tham gia vào quá trình quản trị mà tập trung vào chức năng, quyền hạn của ban điều hành với tư cách là “một quản gia” mà mục tiêu của họ là một phần của mục tiêu tổ chức

¹⁴⁷ Bùi Xuân Hải (2007), Học thuyết về đại diện và mấy vấn đề của pháp luật công ty Việt Nam, Tạp chí Khoa học pháp lý số 4 (41)/2007

¹⁴⁸ Jensen, M.C and Meckling, W.H. (1976), *Theory of the firm managerial, behavior, agency costs and ownership structure*, Journal of Financial Economics, Vol 3 (4)

¹⁴⁹ Lê Quang Cảnh (2017), *Mô hình quản trị tập đoàn kinh tế tư nhân ở Việt Nam*, NXB Chính trị Quốc gia Sự thật (trang 65)

¹⁵⁰. Lý thuyết người quản gia khẳng định vị trí, trách nhiệm thành viên HĐQT gắn với trách nhiệm pháp lý. Theo lý thuyết này, lợi ích và trách nhiệm của thành viên HĐQT không mâu thuẫn nhau mà thành viên HĐQT luôn hành động tối đa hóa trách nhiệm và không theo đuổi đến cùng lợi ích của chính họ mà theo đuổi lợi ích của cổ đông đã bầu chọn họ.

Cổ đông công ty bầu ra thành viên HĐQT thông qua Đại hội đồng cổ đông và HĐQT bổ nhiệm hoặc thuê GD/TGD điều hành công ty. Trên thực tế, cổ đông không trực tiếp điều hành công ty mà chỉ thể hiện ý chí của mình chủ yếu qua cuộc họp Đại hội đồng cổ đông thường niên hoặc bất thường. Trong công tác quản lý và điều hành công ty, HĐQT và GD/TGD sẽ có cơ hội có được những thông tin về kinh doanh của công ty mà nếu họ lợi dụng những thông tin kinh doanh có được để tư lợi thì cổ đông cũng khó nắm bắt được. Hay nói cách khác, giữa HĐQT, GD/TGD và cổ đông xuất hiện những thông tin bất cân xứng.

Xem xét dưới góc độ lý thuyết đại diện, người quản lý trong công ty và người quản lý trong HTX đều là người được cổ đông công ty/thành viên HTX đề cử để đại diện cho cổ đông/thành viên quản lý công ty/HTX, và do đó người quản lý phải có những tiêu chuẩn, nghĩa vụ và trách nhiệm nhất định.

Liên quan đến nghĩa vụ của người quản lý HTX, Luật HTX Thái Lan quy định: “Một người có các đặc điểm sau sẽ không đủ tư cách để trở thành thành viên của HĐQT hoặc người quản lý:

- (i) từng là bản án cuối cùng của án tù đối với hình phạt liên quan đến sự không trung thực đối với tài sản;
- (ii) đã từng bị trục xuất hoặc miễn nhiệm khỏi dịch vụ của chính phủ, chính phủ hoặc các tổ chức tư nhân, vì sự không trung thực trong thực hiện nhiệm vụ của mình;

¹⁵⁰ Donaldson, L and Davis, J.H. (1991), *Stewardship theory or Agency theory: CEO Governance and shareholder returns*, Australian Journal of Management, Vol 16

(iii) đã từng bị bãi nhiệm, hoặc bị bãi nhiệm trong các phán quyết cuối cùng theo mục 22 (4), từ văn phòng của một thành viên trong ban giám đốc của một hợp tác xã;

(iv) đã bị bãi nhiệm khỏi một thành viên của HĐQT bởi một cuộc họp chung của một HTX vì sự không trung thực trong thực hiện nhiệm vụ của mình ¹⁵¹.

Luật HTX Nông nghiệp Trung Quốc quy định: “NQL phải chịu trách nhiệm sản xuất và vận hành HTX theo quy định trong điều lệ hoặc theo ủy quyền của tổng giám đốc hoặc ban giám đốc. TGD/GĐ hoặc NQL của HTX không được chiếm đoạt trái phép, chiếm dụng hoặc chia sẻ trái phép tài sản của HTX; vi phạm các quy định của điều lệ hoặc nghị quyết của ĐHTV, cho người khác vay tiền của HTX hoặc bảo lãnh cho người khác bằng tài sản của HTX; tự mình sở hữu các khoản hoa hồng được tính cho các giao dịch được thực hiện giữa người khác với HTX; tham gia vào các hoạt động khác gây nguy hiểm cho lợi ích kinh tế của HTX. Bất kỳ thu nhập nào của TGD/GĐ hoặc NQL vi phạm sẽ thuộc về HTX; nếu có bất kỳ tổn thất nào gây ra cho HTX phải chịu trách nhiệm bồi thường. TGD hoặc GĐ của HTX nông nghiệp sẽ không đồng thời giữ TGD/GĐ, giám sát hoặc quản lý trong một HTX nông nghiệp khác có cùng tính chất kinh doanh với HTX” ¹⁵².

Tác giả Kathryn Sodo cho rằng: “Để hạn chế thành viên HĐQT, GĐ/TGD tư lợi dựa trên việc khai thác thông tin, tài sản của công ty, pháp luật công ty các quốc gia quy định về trách nhiệm, nghĩa vụ của thành viên HĐQT, GĐ/TGD (gọi chung là người quản lý công ty). Thành viên HĐQT HTX có cùng nhiệm vụ và trách nhiệm như thành viên HĐQT của bất kỳ doanh nghiệp khác” ¹⁵³. Nghĩa vụ chấp hành pháp luật, điều lệ và nghị quyết của ĐHTV và HĐQT là nghĩa vụ bắt buộc đối với NQL HTX.

¹⁵¹ Article 52 The Cooperatives Act Of Thailand, 1999 - Điều 52 Luật HTX Thái Lan năm 1999

¹⁵² Article 28, 29, 30 Law of the people's Republic of China on Specialized Farmers Cooperatives (adopted at the 24th Meeting of the Standing Committee of the Tenth National People's Congress on October 31, 2006) - Điều 28, 29, 30 Luật HTX Nông nghiệp Chuyên canh Trung quốc năm 2006

¹⁵³ Kathryn Sedo (1986), *Duties and Responsibilities of Cooperative Board Members*, Cooperative Grocer Magazine, Vol 004 April – May 1986

Hoạt động sản xuất kinh doanh của HTX bắt buộc phải thực hiện đúng quy định pháp luật. NQL HTX với tư cách đại diện cho HTX nếu không tìm hiểu kỹ hoặc hành động vi phạm pháp luật trong quản lý, điều hành HTX sẽ dẫn đến hậu quả HTX bị áp dụng các chế tài tương ứng, gây ra những thiệt hại, bất lợi cho HTX cũng chính là thiệt hại cho thành viên HTX.

Điều lệ HTX và nghị quyết của ĐHTV có giá trị cao nhất trong HTX, nội dung điều lệ HTX nhằm quy định cụ thể quyền và nghĩa vụ của thành viên và NQL HTX; nội dung nghị quyết của ĐHTV liên quan trực tiếp đến hoạt động sản xuất kinh doanh của HTX. Do đó, NQL HTX ngoài việc chấp hành pháp luật còn phải chấp hành điều lệ và nghị quyết của ĐHTV. Trường hợp NQL HTX không thực hiện đúng pháp luật, điều lệ HTX và nghị quyết của ĐHTV có khả năng dẫn đến HTX bị thiệt hại, cũng chính là thành viên HTX bị thiệt hại. Ngoài ra, GD là người điều hành HTX còn phải chấp hành các nghị quyết của HĐQT trong quá trình thực hiện nhiệm vụ điều hành HTX. Nghĩa vụ chấp hành pháp luật, điều lệ và nghị quyết của ĐHTV và HĐQT là nghĩa vụ bắt buộc đối với NQL HTX.

Thứ hai, nghĩa vụ cẩn trọng, trung thực

Theo từ điển tiếng Việt, cẩn trọng là “Coi trọng mà có ý thức cẩn thận đối với việc gì” và cẩn thận là “Có ý thức tránh sơ suất, đề phòng những điều không hay có thể xảy ra”¹⁵⁴. Do đó, trong quản lý điều hành HTX, NQL HTX phải ý thức được tầm quan trọng của những nhiệm vụ được giao, mà khi NQL HTX thực hiện nhiệm vụ có thể gây ảnh hưởng có lợi hoặc bất lợi đến HTX và thành viên HTX. Xuất phát từ ý thức được tầm quan trọng của công việc quản lý, điều hành HTX, buộc NQL HTX khi thực hiện nhiệm vụ phải hết sức cẩn thận, có trách nhiệm và tận tâm. Khi ra quyết định, NQL HTX phải thận trọng, phải dự báo trước các hậu quả có thể xảy ra và phải thu thập đầy đủ thông tin cần có từ các nguồn tin đáng tin cậy một cách chính xác. Tác giả Paul Graf cho rằng: “Trong thực tiễn quản lý, điều hành HTX, NQL HTX có một số hành vi vi phạm nghĩa vụ cẩn trọng như:

¹⁵⁴ <http://www.vn.wiktionary.org> truy cập ngày 12/12/2019

“(i). NQL bỏ qua những đề xuất của cấp dưới đáng tin cậy có thể ngăn ngừa thiệt hại cho công ty; (ii). Đáng lẽ NQL có thể mua được một bộ phận lớn của thiết bị với giá rẻ hơn, nhưng đã không yêu cầu phòng vật tư tìm nguồn thiết bị trên toàn thế giới; (iii). Sản phẩm mới là một thất bại tài chính vì NQL đã phụ thuộc quá nhiều vào tiếp thị trong khi đó một nghiên cứu bổ sung có thể chỉ ra những khiếm khuyết của chiến lược; (iv) Công ty là nạn nhân của hành vi lừa đảo của người lao động, NQL tuyển dụng người lao động này đã không yêu cầu kiểm tra lý lịch tư pháp mà lại dựa vào sự bảo đảm của một đồng nghiệp hoặc lý lịch lao động”¹⁵⁵.

Để hạn chế rủi ro, ngăn ngừa các thiệt hại có thể xảy ra trong quá trình quản lý điều hành HTX, HĐQT phải thường xuyên kiểm tra, giám sát GD trong việc điều hành HTX và chấp hành các nghị quyết của HĐQT. NQL HTX cũng phải xây dựng quy trình giám sát và kiểm soát rủi ro và vận hành có hiệu quả hệ thống kiểm soát rủi ro. Tác giả Lyman P.Q. Johnson & David Millon cho rằng: “Không nghi ngờ gì khi nghĩa vụ này đòi hỏi người điều hành cao cấp có trách nhiệm thiết lập qui trình giám sát nội bộ phù hợp bao gồm hệ thống kiểm soát tài chính thích hợp nhằm phát hiện ra những sai sót hoặc tì vết trong hoạt động kế toán, cũng như hành vi tham ô các nguồn quỹ của công ty. Người điều hành cao cấp không thể mù quáng chấp nhận báo cáo tài chính từ cấp dưới mà không có cơ sở để tin tưởng vào báo cáo này. Người điều hành cao cấp có nghĩa vụ cân trọng một cách chắc chắn đến mức không thể bị chấm dứt khi người điều hành cao cấp chuyển nghĩa vụ này cho kiểm toán bên ngoài hoặc ban kiểm toán của HĐQT để xem xét tính chính xác của các báo cáo tài chính. Hơn nữa, người điều hành cao cấp cần bảo đảm sự tồn tại của hệ thống thông tin có khả năng phát hiện ra các hành vi vi phạm pháp luật”¹⁵⁶.

Nguyên tắc thiện chí, trung thực là một trong những nguyên tắc nền tảng của các quan hệ dân sự. Tác giả Đỗ Minh Tuấn cho rằng: “Vì vậy NQL cũng phải “thiện chí, trung thực” với công ty trong mối quan hệ giữa công ty với NQL. Nói

¹⁵⁵ Paul Graf (2011), *A Realistic Approach to Officer Liability*, The Business Lawyer, Vol 66 (page 322)

¹⁵⁶ Lyman P.Q. Johnson & David Millon (2005), *Recalling why corporate officers are fiduciaries*, William and Mary Law Review, Vol 46 - 5 (page 1637)

cách khác, “thiện chí, trung thực” là yếu tố không thể thiếu trong các ứng xử của NQL đối với công ty. Theo đó, “thiện chí, trung thực” đòi hỏi NQL phải thực hiện hành vi mà người này tin tưởng một cách hợp lý rằng hành vi vì lợi ích tốt nhất của công ty”¹⁵⁷.

Với tư cách đại diện theo ủy quyền của thành viên HTX, NQL HTX phải trung thực khi thực hiện nhiệm vụ quản lý điều hành HTX vì lợi ích hợp pháp tốt nhất cho HTX và thành viên HTX. NQL HTX phải xác lập, thực hiện, chấm dứt quyền, nghĩa vụ dân sự của mình một cách thiện chí, trung thực (khoản 3 điều Bộ Luật dân sự năm 2015). Trung thực theo từ điển tiếng Việt có nghĩa là “thẳng thắn và thành thật”¹⁵⁸. Trong thực hiện nhiệm vụ quản lý, điều hành HTX, NQL HTX phải thẳng thắn trình bày trước thành viên HTX, ĐHTV và HĐQT HTX về những điều trong khả năng hoặc ngoài khả năng thực hiện nhiệm vụ của mình đồng thời thẳng thắn thừa nhận các hạn chế, yếu kém, khuyết điểm của mình trong việc quản lý, điều hành HTX, không né tránh trách nhiệm, đổ lỗi cho hoàn cảnh khách quan hoặc đổ lỗi cho bên thứ ba.

Nghĩa vụ cẩn trọng, trung thực của NQL HTX là một trong những nghĩa vụ quan trọng nhất của NQL HTX trong quản lý, điều hành HTX và trong việc đại diện cho thành viên HTX. Nghĩa vụ cẩn trọng, trung thực cũng là nghĩa vụ nền tảng cho những nghĩa vụ khác của NQL HTX như nghĩa vụ không lạm dụng địa vị, tài sản của HTX để tư lợi, nghĩa vụ không sử dụng cơ hội kinh doanh của HTX để tư lợi.

Thứ ba, nghĩa vụ phải trung thành với lợi ích của HTX và thành viên HTX; không sử dụng thông tin, bí quyết, cơ hội kinh doanh của HTX, không lạm dụng địa vị, chức vụ và sử dụng tài sản của HTX để tư lợi hoặc phục vụ lợi ích của tổ chức, cá nhân khác

¹⁵⁷ Đỗ Minh Tuấn (2017), *Pháp luật về nghĩa vụ người quản lý công ty cổ phần ở Việt Nam* – Luận án tiến sĩ, Đại học Luật Hà Nội (trang 54)

¹⁵⁸ www.vi.wikitionary.org truy cập ngày 12/12/2019

Trung thành có nghĩa là “Trước sau một lòng, một dạ giữ trọn những tình cảm gắn bó, những điều đã cam kết đối với ai hay cái gì”¹⁵⁹. Dưới góc độ lý thuyết đại diện, NQL HTX được các thành viên HTX ủy quyền đại diện thực hiện các công việc quản lý, điều hành vì lợi ích của thành viên HTX; do đó, giữa NQL HTX và thành viên HTX hình thành hợp đồng đại diện, theo đó NQL HTX phải thực hiện những cam kết mà thành viên HTX đã tin tưởng, giao phó. Tác giả Đỗ Minh Tuấn cho rằng: “Nghĩa vụ trung thành là một nhóm các nghĩa vụ đề cập đến thái độ ứng xử của NQL trong trường hợp có xung đột lợi ích với công ty. Yêu cầu cốt lõi của nghĩa vụ trung thành là NQL phải bảo đảm lợi ích tốt nhất của công ty khi có xung đột lợi ích. Có thể thấy nội dung của nghĩa vụ trung thành bao gồm: (1) các xử sự mà NQL phải thực hiện khi xác lập giao dịch; (2) các xử sự mà NQL phải thực hiện đối với tài sản của công ty; (3) các xử sự mà NQL phải thực hiện đối với cơ hội của công ty; và (4) NQL có được phép cạnh tranh với công ty không”¹⁶⁰.

Nghĩa vụ trung thành của NQL HTX bao gồm các nghĩa vụ không lạm dụng tài sản của công ty và nghĩa vụ không sử dụng thông tin, bí quyết, cơ hội kinh doanh của HTX để tư lợi hoặc phục vụ lợi ích của tổ chức, cá nhân khác.

- (i) Nghĩa vụ không sử dụng thông tin bí quyết cơ hội kinh doanh của HTX để tư lợi và phục vụ lợi ích tổ chức cá nhân khác

Cơ hội được hiểu là “Dịp thích đáng để thành công”¹⁶¹. Cơ hội kinh doanh của HTX đã là những sự kiện, hoàn cảnh xảy ra mà khi HTX sử dụng các cơ hội này thì HTX đạt được những lợi ích nhất định. Trong quá trình hoạt động, HTX phải không ngừng tìm kiếm những cơ hội kinh doanh để đem lại lợi ích tốt nhất cho HTX và thành viên HTX. Người tìm kiếm các cơ hội kinh doanh cho HTX chính là NQL HTX và người nắm bắt được cơ hội kinh doanh của HTX và biến cơ hội kinh

¹⁵⁹ <http://www.vi.wiktionary.org> truy cập ngày 14/2/2019

¹⁶⁰ Đỗ Minh Tuấn (2017), *Pháp luật về nghĩa vụ người quản lý công ty cổ phần ở Việt Nam* – Luận án tiến sĩ, Đại học Luật Hà Nội (trang 63)

¹⁶¹ <http://www.vi.wiktionary.org> truy cập ngày 14/2/2019

doanh thành lợi ích của HTX và thành viên HTX thông qua việc thực hiện một số hoạt động kinh doanh cụ thể cũng chính là NQL HTX.

Theo lý thuyết đại diện, giữa NQL HTX và thành viên HTX xảy ra hiện tượng thông tin bất cân xứng, trong đó NQL HTX là người có khả năng biết được các thông tin, bí quyết, cơ hội kinh doanh của HTX so với thành viên HTX. Do NQL HTX hành động với tư cách đại diện cho thành viên HTX nên NQL HTX có nghĩa vụ không được sử dụng các thông tin, bí quyết, cơ hội kinh doanh mà mình có được trong quá trình quản lý, điều hành HTX đã để làm lợi ích cho mình hoặc đem lại lợi ích cho tổ chức, cá nhân khác thay vì đem lại lợi ích cho HTX và lợi ích cho thành viên HTX mà mình được các thành viên HTX tin tưởng chọn làm đại diện. Phân tích về nghĩa vụ không sử dụng thông tin bí quyết cơ hội kinh doanh của công ty, các tác giả Laura Hartman & Joseph Desjardins cho rằng: “Khi xảy ra xung đột lợi ích thì lợi ích của công ty phải được ưu tiên, thành viên HĐQT không được sử dụng thông tin có được từ vị trí công việc của mình để phục vụ lợi ích riêng, mà phải thực hiện công việc vì lợi ích tốt nhất của công ty”¹⁶².

- (ii) Nghĩa vụ không lạm dụng địa vị, sử dụng tài sản của HTX để tư lợi và phục vụ lợi ích của tổ chức, cá nhân khác

NQL HTX là người được thành viên HTX tin tưởng cử ra làm đại diện cho lợi ích của thành viên HTX và được pháp luật HTX quy định có những quyền hạn nhất định để thực hiện công việc quản lý, điều hành HTX như các quyền sử dụng các quỹ của HTX, quyền sử dụng vốn của HTX, quyền chuyển nhượng, thanh lý, xử lý tài sản lưu động của HTX và các quyền sử dụng tài sản của HTX nhằm phục vụ hoạt động của HTX. Các tài sản của HTX được hình thành từ vốn góp của thành viên HTX và từ nguồn vốn tích lũy trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của HTX; do đó, nghĩa vụ của NQL HTX không được lạm dụng quyền hạn của mình trong quá trình quản lý, điều hành HTX để tư lợi hoặc phục vụ lợi ích tổ chức,

¹⁶² Laura Hartman & Joseph Desjardins (2008), *Business Ethics – Decision-making for personal integrity and social responsibility*, McGraw-Hill International Edition (page 431)

cá nhân khác thay vì sử dụng quyền hạn được pháp luật quy định và thành viên HTX giao phó để đem lại lợi ích cho HTX và thành viên HTX.

4.1.3. Khái niệm, đặc điểm của xung đột lợi ích trong quản trị hợp tác xã

Xung đột lợi ích là nội dung được pháp luật nhiều quốc gia quy định, xung đột lợi ích chia theo lĩnh vực như lĩnh vực công, doanh nghiệp, công ty đại chúng, ngân hàng, nghiên cứu khoa học ... Theo từ điển Black Law định nghĩa: “Xung đột lợi ích là tình huống ảnh hưởng đến quyết định vì có xung đột giữa lợi ích của cá nhân và lợi ích công”; theo từ điển tiếng Anh của Cambridge định nghĩa: “Xung đột lợi ích là tình huống mà một người không thể đưa ra quyết định tốt, vì bị chi phối bởi lợi ích cá nhân”¹⁶³; theo Tổ chức OECD, định nghĩa về xung đột lợi ích trong lĩnh vực công như sau: “Xung đột lợi ích bao gồm xung đột giữa công vụ và lợi ích cá nhân của công chức, trong đó lợi ích từ năng lực cá nhân của công chức có thể ảnh hưởng không đúng đến việc thực hiện những nhiệm vụ và trách nhiệm chính thức của họ”¹⁶⁴. Tại Việt Nam, định nghĩa về xung đột lợi ích lần đầu tiên được quy định chính thức trong Luật Phòng chống tham nhũng năm 2018, theo đó: “Xung đột lợi ích là tình huống mà trong đó lợi ích của người có chức vụ, quyền hạn hoặc người thân thích của họ tác động hoặc sẽ tác động không đúng đến việc thực hiện nhiệm vụ, công vụ” (Khoảng 8, Điều 3 Luật Phòng chống tham nhũng năm 2018) hoặc theo từ điển Pháp luật Anh-Việt định nghĩa xung đột lợi ích là: “Sự mâu thuẫn quyền lợi, sự không tương xứng giữa địa vị chức tước với quyền lợi cá nhân của người giữ chức vụ đó, việc sử dụng chức vụ để mưu lợi ích cá nhân”¹⁶⁵.

Xung đột lợi ích là tình huống mà người ra quyết định trong một tổ chức nhằm đem lại lợi ích cho họ hoặc người thân thích của họ thay vì đem lại lợi ích cho tổ chức. Trong một tổ chức có 02 nhóm đối tượng cần kiểm soát xung đột lợi ích

¹⁶³ <https://dictionary.cambridge.org/vi/dictionary/english/conflict-of-interest> truy cập ngày 20/05/2021

¹⁶⁴ The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), (2005), *Managing Conflict of Interest in the Public Sector*, page 13

¹⁶⁵ Vũ Mạnh Hùng, Nguyễn Đăng Dung, Vũ Trọng Khải, Phan Thăng (2000), *Từ điển pháp luật Anh - Việt*, NXB Thành phố Hồ Chí Minh, trang 318

bao gồm (i) Người có chức vụ, quyền hạn và (ii) Người thân thích của người có chức vụ, quyền hạn.

Công ty đối nhân là loại công ty ra đời sớm nhất trong lịch sử dựa trên sự liên kết tin tưởng lẫn nhau giữa các thành viên trong công ty. Trong loại hình công ty này, yếu tố nhân thân là quan trọng nhất giúp công ty tồn tại và phát triển, mặt khác trong công ty đối nhân, các thành viên cũng tham gia góp vốn nhưng đây không phải là yếu tố chính để hình thành nên công ty. Các thành viên trong công ty phải chịu trách nhiệm bằng toàn bộ tài sản của mình đối với các nghĩa vụ của công ty; khi thành viên công ty gây thiệt hại cho công ty cũng chính là gây thiệt hại cho chính mình. Điển hình cho loại hình công ty đối nhân này là công ty hợp danh, theo đó thành viên hợp danh là cá nhân chịu toàn bộ trách nhiệm bằng tài sản của mình về các nghĩa vụ của công ty (Điểm b Khoản 1 Điều 177 Luật Doanh nghiệp năm 2020). Do đó, pháp luật công ty các quốc gia không quy định về kiểm soát giao dịch giữa công ty với người liên quan bao gồm người quản lý công ty vì người quản lý công ty khi gây thiệt hại cho công ty đối nhân cũng chính là gây thiệt hại cho chính mình.

Công ty đối vốn ra đời sau công ty đối nhân, hình thành trên cơ sở góp vốn của nhiều thành viên. Trong công ty đối vốn, thành viên chỉ chịu trách nhiệm về các khoản nợ và nghĩa vụ tài sản của công ty trong phạm vi số vốn góp nên sẽ xuất hiện khả năng tư lợi của thành viên bao gồm người quản lý công ty. Để ngăn chặn thành viên công ty tư lợi gây thiệt hại cho công ty, pháp luật công ty các quốc gia đều có quy định về nghĩa vụ người quản lý công ty, điển hình là các quy định về kiểm soát giao dịch giữa công ty với người có liên quan trong công ty trách nhiệm hữu hạn và công ty cổ phần.

Để kiểm soát các giao dịch có khả năng xảy ra xung đột lợi ích với công ty và thành viên/cổ đông công ty, pháp luật công ty phân loại các giao dịch này thành các nhóm: (i) Giao dịch giữa công ty với người quản lý công ty (ii) Giao dịch giữa công ty với những cá nhân/tổ chức có liên quan trực tiếp/gián tiếp đến công ty bao gồm các giao dịch giữa công ty với công ty mẹ, người quản lý và người đại diện

theo pháp luật của công ty mẹ và người có thẩm quyền bổ nhiệm người quản lý của công ty mẹ; công ty con, người quản lý và người đại diện theo pháp luật của công ty con; cá nhân, tổ chức hoặc nhóm cá nhân, tổ chức có khả năng chi phối hoạt động của doanh nghiệp đó thông qua sở hữu, thuê tóm cổ phần, phần vốn góp hoặc thông qua việc ra quyết định của công ty; người đại diện theo pháp luật, Kiểm soát viên; vợ, chồng, bố đẻ, mẹ đẻ, bố nuôi, mẹ nuôi, bố chồng, mẹ chồng, bố vợ, mẹ vợ, con đẻ, con nuôi, con rể, con dâu, anh ruột, chị ruột, em ruột, anh rể, em rể, chị dâu, em dâu của người quản lý công ty, người đại diện theo pháp luật, Kiểm soát viên, thành viên và cổ đông sở hữu phần vốn góp hay cổ phần chi phối; cá nhân là người đại diện theo ủy quyền của công ty, tổ chức quy định tại các điểm a, b và c khoản này; doanh nghiệp trong đó cá nhân, công ty, tổ chức quy định tại các điểm a, b, c, d, đ và e khoản 23 điều 4 có sở hữu đến mức chi phối việc ra quyết định của công ty (Khoản 23 Điều 4 Luật Doanh nghiệp năm 2020).

Xem xét ở góc độ kiểm soát các giao dịch giữa công ty với người có liên quan, có quan điểm cho rằng đây là các giao dịch tư lợi nếu tiếp cận theo yếu tố lợi ích vì người quản lý công ty thay vì phải trung thành với lợi ích của công ty và cổ đông thì có khả năng họ lạm dụng vị trí quản lý, điều hành để đem lại lợi ích cho chính họ thông qua việc xác lập giao dịch giữa họ là người có liên quan với công ty. Pháp luật công ty kiểm soát các giao dịch giữa công ty với những cá nhân/tổ chức liên quan trực tiếp/gián tiếp với công ty thuộc nhóm (ii) vì bản chất công ty là đối vốn, cá nhân/tổ chức là nhà đầu tư với mong muốn duy nhất là tìm kiếm lợi nhuận từ hoạt động đầu tư nên mục tiêu của họ là đạt được hiệu quả, lợi nhuận cao nhất khi đầu tư vào công ty, từ đó pháp luật công ty phải có những quy định kiểm soát các giao dịch có khả năng xảy ra xung đột lợi ích với công ty và nhà đầu tư.

Hợp tác xã là tổ chức kinh tế hình thành trên cơ sở sự hợp tác, tương trợ lẫn nhau trong sản xuất kinh doanh giữa các thành viên; khi các thành viên HTX có nhu cầu chung trong hoạt động sản xuất kinh doanh thì họ hợp tác với nhau nhằm đem lại lợi ích cho chính họ. HTX là tổ chức kinh tế vừa mang tính chất đối nhân dựa trên sự hợp tác, liên kết giữa các thành viên HTX, vừa mang tính chất đối vốn thông

qua việc các thành viên HTX chỉ chịu trách nhiệm về các khoản nợ và các nghĩa vụ tài sản khác của HTX trong phạm vi số vốn góp của thành viên. HTX là tổ chức kinh tế có mang tính chất đối vốn nên khả năng xảy ra xung đột lợi ích giữa HTX, thành viên HTX với NQL HTX vẫn có thể xảy ra. Đặc điểm nổi bật của các giao dịch giữa HTX với NQL HTX là NQL HTX cũng là thành viên HTX, có nghĩa vụ góp vốn vào HTX và sử dụng sản phẩm, dịch vụ của HTX (Khoản 1, 2 Điều 15 Luật HTX năm 2012) thông qua việc thực hiện các hợp đồng dịch vụ giữa HTX với thành viên (Khoản 1, 2 Điều 15 Luật HTX năm 2012); họ cũng đồng thời là người quản lý, điều hành HTX có khả năng chi phối các giao dịch giữa chính họ với HTX nên pháp luật HTX cần có những quy định cụ thể để kiểm soát các giao dịch này.

Một trong những yêu cầu quan trọng để đảm bảo quản trị HTX hiệu quả là phải quy định về kiểm soát xung đột lợi ích trong HTX. Tác giả Jos Bijman cho rằng: “Quản trị nội bộ cũng cần giải quyết vấn đề xung đột lợi ích. Đặc biệt, trong HTX nhỏ, những rủi ro phải được giải quyết để bảo vệ thành viên thiểu số thông qua tự xử lý trong nội bộ HTX. Có một số bằng chứng cho thấy các thành viên lớn hơn có nhiều kiến thức hơn, kinh nghiệm và năng lực tài chính là những người tích cực trong HĐQT của các HTX. Quy tắc để giải quyết xung đột lợi ích nói chung là các biện pháp khắc phục hậu quả hoặc không được xác định. Các trường hợp tự xử lý cũng có thể phát sinh từ chức năng giám sát yếu của HĐQT đối với GD điều hành. Quá tin tưởng có thể dễ dàng dẫn đến việc thiếu sự giám sát hiệu quả của HĐQT. Các vấn đề cụ thể liên quan đến quản trị nội bộ có thể ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả của các HTX, đặc biệt là bởi vì giám sát và kiểm soát nội bộ kém phát triển do thiếu các nhiệm vụ pháp lý rõ ràng trong hoạt động giám sát. Đặc biệt, trong các HTX khởi nghiệp nhỏ, mô hình quản trị của HĐQT và GD điều hành cần được bổ sung quy tắc giải quyết xung đột lợi ích minh bạch”¹⁶⁶. Kiểm soát xung đột lợi ích trong tổ chức kinh tế nói chung, HTX nói riêng là một trong những yêu cầu cần thiết để nâng cao hiệu quả quản trị tổ chức, không phân biệt theo quy mô

¹⁶⁶ Jos Bijman - Corresponding author, (2012), *Support for farmers cooperatives*, European Commission (pages 64-65)

của tổ chức.

Tác giả Qiao Liang cho rằng: “Không giống các công ty niêm yết chứng khoán phải công khai, minh bạch thông tin; HTX không có cơ chế bên ngoài để kiểm soát, đánh giá về hiệu quả hoạt động của HTX mà nhiệm vụ đánh giá hiệu quả quản lý, điều hành do thành viên và HĐQT HTX thực hiện, điều này làm cho việc giám sát các nhà quản lý trong công ty niêm yết công khai thuộc sở hữu nhà đầu tư khác với giám sát nhà quản lý HTX. Hành vi cơ hội xảy ra khi một cá nhân, tổ chức hoặc tổ chức tận dụng lợi thế của thị trường hoặc hợp đồng với thông tin không đầy đủ hoặc không đối xứng. Theo pháp luật HTX, cuộc họp ĐHTV là cơ quan quyết định cao nhất trong HTX. Các thành viên HTX có quyền bỏ phiếu chống lại quyết định của HĐQT khi họ không đồng ý. Các quyền biểu quyết và quyền phát biểu của thành viên có thể hạn chế hành vi cơ hội từ người quản lý HTX”¹⁶⁷. Một trong những đặc điểm của HTX là không có cơ chế bên ngoài theo dõi, đánh giá hiệu quả hoạt động của HTX như công ty cổ phần nên khả năng xảy ra xung đột lợi ích trong HTX sẽ khó kiểm soát. Việc kiểm soát hoạt động của người quản lý HTX chỉ thực hiện thông qua quyền phát biểu và biểu quyết của thành viên HTX trong đại hội thành viên; do đó, cần phải bổ sung cơ chế để tạo điều kiện cho thành viên kiểm soát các hành vi tư lợi của người quản lý HTX. Tác giả Xiong, J và Y Zheng cho rằng: “Các thành viên phổ thông trong các HTX ở Trung Quốc không tham gia vào việc ra quyết định quản lý trong HTX. Các GD điều hành (CEO) trong HTX Trung Quốc là thành viên nòng cốt. Họ có ảnh hưởng đầy đủ và chi phối đến HĐQT và các thành viên, bởi vì họ có một phần lợi ích phù hợp với các thành viên khác. Tuy nhiên, do HĐQT hợp nhất với hội đồng giám sát dẫn đến vị trí thống lĩnh trong quản lý và dẫn đến khả năng hội đồng giám sát có thể thông đồng, thay vì giám sát HĐQT. Các thành viên cốt lõi sẽ ủng hộ lợi ích của mình bằng chi phí của các thành

¹⁶⁷ Qiao Liang (2013), *Governance, CEO Identity, and Quality Provision of Farmer Cooperatives*, Luận án tiến sĩ, Erasmus University Rotterdam (page 38)

viên còn lại trong HTX khi có xung đột lợi ích”¹⁶⁸. Trong hoạt động của HTX, nếu không có cơ chế kiểm soát xung đột lợi ích trong quản trị HTX thì các thành viên nòng cốt của HTX sẽ thao túng hoạt động của HTX để tư lợi. Đồng quan điểm, các tác giả Ma và Meng (2008) cho rằng “Lợi ích chung của các thành viên còn lại trong HTX bị thiệt hại nếu các thành viên cốt lõi hành xử cơ hội bằng cách che giấu lợi nhuận thực sự của HTX với các thành viên còn lại. Do đó cơ chế giám sát là cần thiết để hạn chế các hành vi của các thành viên cốt lõi”¹⁶⁹. HTX là tổ chức kinh tế nên cần phải kiểm soát xung đột lợi ích trong quản trị HTX nhằm đảm bảo công khai minh bạch, góp phần nâng cao hiệu quả quản trị, đảm bảo quyền và lợi ích hợp pháp của thành viên và của HTX mà không phân biệt theo quy mô của HTX. Mặt khác, một trong những đặc điểm nổi bật của HTX là thành viên HĐQT cũng đồng thời là thành viên HTX, hay nói cách khác họ vừa là người quản lý vừa là khách hàng của chính HTX theo các hợp đồng cung ứng dịch vụ ký giữa HTX với chính họ và HTX cũng không có cơ chế bên ngoài để kiểm soát hoạt động của người quản lý. Theo truyền thống, thành viên HĐQT HTX và GD điều hành HTX cũng là thành viên HTX, họ là những thành viên tích cực, có nhiều đóng góp cho hoạt động và sự phát triển của HTX. Tuy nhiên do những người này cũng đồng thời là thành viên HTX, có những giao dịch cung ứng sản phẩm, dịch vụ với chính HTX của họ nên có khả năng dẫn đến những hành vi tư lợi trong quản lý điều hành HTX.

Hiện nay, theo số liệu thống kê, tổng nguồn vốn sử dụng cho sản xuất kinh doanh của HTX đang hoạt động có kết quả sản xuất kinh doanh tại thời điểm 31/12/2018 đạt 226.554 tỷ đồng, tăng 1,8% so với cùng thời điểm năm 2017. Theo quy mô lao động: tại thời điểm 31/12/2018 các HTX đang hoạt động có kết quả sản xuất kinh doanh có dưới 10 lao động thu hút được 58.154 tỷ đồng vốn, chiếm 25,7% tổng vốn của HTX, tăng 9,9% so với cùng thời điểm năm 2017; các

¹⁶⁸ Xiong, J. and Y. Zheng (2008) *Analysis on agency cost in famer cooperatives controlled by minority members in China*, Agricultural Economy, Vol 11, pages 76-78

¹⁶⁹ Ma, Y. and C. Meng (2008), *The dual-agency relations in famer cooperatives in China: The problem and improvement ideas*, Agricultural Economic Issue, Vol 5, pages 55-60

HTX có từ 10-49 lao động thu hút được 103.119 tỷ đồng, chiếm tỷ lệ cao nhất với 45,5%, giảm 3,2%; HTX có từ 50-99 lao động thu hút được 6.308 tỷ đồng, chiếm 2,8%, giảm 23,9%; HTX có từ 100 lao động trở lên thu hút được 58.973 tỷ đồng, chiếm 26,0%, tăng 7,7%. Theo khu vực kinh tế: tại thời điểm 31/12/2018 mặc dù có số lượng HTX thấp hơn nhiều so với khu vực nông, lâm nghiệp và thủy sản nhưng các HTX khu vực dịch vụ hiện thu hút vốn được 182.054 tỷ đồng, chiếm tỷ lệ 80,4% trong toàn bộ khu vực HTX, tăng 4,8% so với cùng thời điểm năm 2017 (trong khu vực dịch vụ, các HTX hoạt động trong ngành tài chính, ngân hàng và bảo hiểm thu hút 138.435 tỷ đồng, chiếm 61,1% vốn của toàn bộ khu vực HTX, tăng 11,5% so với cùng thời điểm năm 2017); HTX khu vực nông, lâm nghiệp và thủy sản thu hút 20.654 tỷ đồng, chiếm 9,1%, giảm 11,8%; HTX khu vực công nghiệp và xây dựng thu hút 23.847 tỷ đồng, chiếm 10,5%, giảm gần 6,0%. Theo địa phương: có 35/63 địa phương có tốc độ thu hút vốn của HTX cho SXKD năm 2018 so với năm 2017 tăng cao hơn mức tăng bình quân chung của cả nước (1,8%). Các địa phương có tốc độ thu hút vốn cho SXKD của HTX năm 2018 so với năm 2017 tăng trên 30% gồm: Thái Nguyên tăng 90,9%; Quảng Bình tăng 54,8%; Ninh Thuận tăng 39,8%; Nam Định tăng 38,0%; Bến Tre tăng 37,9%; Kiên Giang tăng 33,2%; Quảng Trị tăng 32,4%. Có 28/63 địa phương có tốc độ tăng thu hút vốn của HTX năm 2018 so với năm 2017 thấp hơn mức tăng bình quân chung của cả nước, trong đó có 6 địa phương có mức độ thu hút vốn của HTX năm 2018 giảm so với năm 2017 trên 20% gồm: Kon Tum giảm 47,1%; Bà Rịa - Vũng Tàu giảm 36,4%; Đà Nẵng giảm 29,7%; Hòa Bình giảm 26,0%; Thừa Thiên Huế giảm 22,8%; An Giang giảm 21,0%. Năm 2018, tổng doanh thu thuần của toàn bộ khu vực HTX đang hoạt động có kết quả sản xuất kinh doanh đạt 88.586 tỷ đồng, tăng 9,6% so với năm 2017, tăng cao hơn nhiều so với tốc độ tăng nguồn vốn của HTX (1,8%). Theo quy mô lao động: Doanh thu thuần của các HTX đang hoạt động có kết quả sản xuất kinh doanh có dưới 10 lao động năm 2018 đạt 18.080 tỷ đồng, chiếm 20,4% doanh thu thuần của toàn bộ khu vực HTX, tăng 4,9% so với năm 2017; các HTX có quy mô từ 10-49 lao động đạt 30.104 tỷ đồng, chiếm 34,0%,

tăng 11,3%; các HTX có quy mô từ 50-99 lao động đạt 4.897 tỷ đồng, chiếm 5,5%, giảm 3,4%; các HTX có từ 100 lao động trở lên đạt 35.504 tỷ đồng, chiếm tỷ lệ cao nhất với 40,1%, tăng 12,9%. Theo khu vực kinh tế: các HTX hoạt động trong khu vực dịch vụ năm 2018 đạt doanh thu cao nhất với 63.647 tỷ đồng, chiếm 71,8% doanh thu của toàn bộ khu vực HTX, tăng 10,2% so với năm 2017 (trong đó ngành bán buôn và bán lẻ; sửa chữa ô tô, mô tô, xe máy và xe có động cơ khác đạt doanh thu năm 2018 lớn nhất với 38.873 tỷ đồng, chiếm 43,9%, tăng 1,3% so với năm 2017); doanh thu của khu vực nông, lâm nghiệp và thủy sản đạt 10.189 tỷ đồng, chiếm 11,5%, tăng 15,4%; doanh thu của khu vực công nghiệp và xây dựng đạt 14.750 tỷ đồng, chiếm 16,7%, tăng 3,9%. Theo địa phương: có 30/63 địa phương có tốc độ tăng doanh thu thuần của HTX năm 2018 so với năm 2017 cao hơn mức tăng chung của cả nước (9,6%). Trong đó, có 5 địa phương có tốc độ tăng doanh thu thuần của HTX năm 2018 so với năm 2017 trên 40% gồm: Hà Nam tăng 64,9%; Quảng Bình tăng 60,8%; Sơn La tăng 55,5%; Thanh Hóa tăng 41,7%; Thái Nguyên tăng 40,4%. Có 33/63 địa phương có tốc độ tăng doanh thu thuần của HTX năm 2018 so với năm 2017 thấp hơn mức tăng chung cả nước, trong đó có 7 địa phương có doanh thu thuần năm 2018 giảm trên 20% so với năm 2017, gồm: Hậu Giang giảm 45,3%; Khánh Hòa giảm 44,2%; Vĩnh Long giảm 40,2%; Cà Mau giảm 29,3%; Bà Rịa - Vũng Tàu giảm 26,6%; Đà Nẵng giảm 26,2%; Bình Dương giảm 23,6% ¹⁷⁰.

Thời gian qua, đặc biệt đối với các hành vi vi phạm nghĩa vụ của người quản lý đã dẫn đến những thiệt hại nghiêm trọng đối với Quỹ Tín dụng nhân dân và thành viên Quỹ Tín dụng nhân dân (là một loại hình HTX) như vụ án Văn Văn Nghĩa, Chủ tịch HĐQT lạm dụng tín nhiệm chiếm đoạt tài sản bằng hình thức huy động vốn tại 3 Quỹ tín dụng nhân dân Tân Tiến, Thanh Bình, Dầu Giây với tổng số tiền

¹⁷⁰ Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2020), Sách trắng về hợp tác xã năm 2020, Nhà Xuất bản Thống kê (trang 26, 27, 29, 30)

hơn 1.234 tỷ đồng của 6.310 sổ tiết kiệm”¹⁷¹; vụ án Hồ Văn Thọ, Chủ tịch HĐQT Quỹ tín dụng nhân dân thị trấn Thanh Hóa Long An nắm giữ số tiền 3,7 tỉ đồng rồi sử dụng số tiền này vào mục đích cá nhân, chiếm đoạt 170 triệu đồng của hai khách hàng; sử dụng tên của hai người thân để lập hồ sơ vay tiền¹⁷² hoặc vụ án Vũ Công Liêm, GD Quỹ tín dụng Thái Bình (phường Tân Hòa, TP Biên Hòa, Đồng Nai) đã bỏ trốn cùng khoản tiền 50 tỷ khiến hàng chục người dân ở Biên Hòa lao đao¹⁷³. Hoặc trong năm 2020, việc tăng vốn điều lệ bất thường tại Liên hiệp HTX Thương mại Thành phố Hồ Chí Minh (Saigon Co.op) có nguy cơ dẫn đến Saigon Co.op bị thâm tóm, chi phối, chiếm đoạt tài sản bởi các tổ chức cá nhân bên ngoài, gây thất thoát tài sản nhà nước. Trong 20 HTX thành viên góp 3.597 tỉ đồng bằng tiền mặt vào Saigon Co.op, HTX nông nghiệp Xuân Lộc góp ít nhất với 50 triệu đồng; có 11 HTX vốn điều lệ nhỏ (tính đến thời điểm cuối năm 2019, tổng vốn chỉ hơn 46 tỉ đồng), thậm chí có HTX kinh doanh thua lỗ, nhưng đã góp hàng trăm tỉ đồng mỗi đơn vị. Cụ thể, HTX thương mại dịch vụ P.6 (Q.4) vốn điều lệ 3,21 tỉ đồng, góp hơn 202 tỉ đồng; HTX thương mại dịch vụ - sản xuất Long Xương vốn điều lệ hơn 2 tỉ đồng, góp hơn 241 tỉ đồng; HTX thương mại P.8 (Q.3) vốn điều lệ 3,213 tỉ đồng, góp hơn 242 tỉ đồng; HTX thương mại Bình Hòa vốn điều lệ 3,101 tỉ đồng, góp hơn 242 tỉ đồng; HTX thương mại Thị Nghè vốn điều lệ 2,53 tỉ đồng, lỗ hơn 163 triệu đồng nhưng góp hơn 244 tỉ đồng; HTX thương mại Đô Thành vốn điều lệ 9,117 tỉ đồng, lỗ hơn 721 triệu đồng nhưng góp hơn 247 tỉ đồng; HTX thương mại dịch vụ Bến Nghé vốn điều lệ 2,055 tỉ đồng, góp hơn 281 tỉ đồng; HTX thương mại dịch vụ Phú Thịnh vốn điều lệ 1,96 tỉ đồng, góp hơn 282 tỉ đồng; HTX tiêu dùng P.14 (Q.8)

¹⁷¹ TTXVN, *Chiếm đoạt 1.127 tỷ đồng, nguyên Chủ tịch quỹ tín dụng lĩnh án tù*,. Dẫn nguồn <http://baophutho.vn/phap-luat/201911/chiem-doat-1127-ty-dong-nguyen-chu-tich-quy-tin-dung-linh-an-tu-167919> truy cập ngày 07/12/2019

¹⁷² Hoàng Yến, *Giám đốc quỹ tín dụng nhân dân chiếm đoạt tiền tỷ*. Dẫn nguồn <http://plo.vn/phap-luat/giam-doc-quy-tin-dung-nhan-dan-chiem-doat-tien-ti-738115.html> truy cập ngày 25/08/2018

¹⁷³ Anh Thư, *Giám đốc quỹ tín dụng ôm 50 tỷ 'mất tích', dân cầm băng rôn đòi tiền*. Dẫn nguồn <http://vietnamnet.vn/vn/phap-luat/giam-doc-quy-tin-dung-o-dong-nai-om-50-ti-mat-tich-412108.html> truy cập ngày 25/08/2018

vốn điều lệ 4,012 tỉ đồng, góp hơn 283 tỉ đồng; HTX thương mại dịch vụ Q.11 vốn điều lệ 12,3 tỉ đồng, đã góp hơn 306 tỉ đồng; HTX thương mại dịch vụ Linh Tây vốn điều lệ 3,105 tỉ đồng, lỗ gần 49 triệu đồng và góp đến hơn 952 tỉ đồng. Đối với HTX thương mại Thị Nghè đã góp hơn 244 tỉ đồng, đơn vị này huy động vốn theo hợp đồng hợp tác vốn đầu tư số tiền 242,1 tỉ đồng. Trong đó, từ Công ty TNHH MTV Anh Tú Thy 240 tỉ đồng, từ bà Nguyễn Thị Hoàng Oanh 2 tỉ đồng, từ ông Văng Vĩnh Nguyên 100 triệu đồng. Đối với HTX thương mại dịch vụ Phú Thịnh (góp hơn 282 tỉ đồng) ¹⁷⁴. Theo quy định tại Luật HTX năm 2012, một trong những thẩm quyền của ĐHTV là xem xét thông qua việc tăng vốn điều lệ của HTX, quyết định phương thức huy động vốn (Khoản 7 Điều 32 Luật HTX năm 2012). Tuy nhiên, “Qua kiểm tra Thanh tra thành phố nhận thấy Saigon Co.op thực hiện chưa đúng quy định của Luật HTX năm 2012 và Điều lệ tổ chức và hoạt động của Saigon Co.op đã được ĐHTV thông qua cụ thể HĐQT Saigon Co.op chưa xây dựng phương án huy động vốn trình ĐHTV thông qua; HĐQT ra nghị quyết số 121a/QĐ-HĐQT ngày 12 tháng 11 năm 2019 không đúng thẩm quyền; không thực hiện đầy đủ nhiệm vụ và quyền hạn trong việc không kiểm tra nguồn vốn huy động của HTX thành viên. Vi phạm nghĩa vụ của NQL HTX của HĐQT Saigon Co.op có dấu hiệu thâm tóm, chiếm đoạt vốn, tài sản của Saigon Co.op được hình thành từ khi thành lập đến nay, xâm phạm đến quyền sở hữu tài sản chung (tài sản chung không chia) và tài sản của nhà nước ảnh hưởng đến an ninh kinh tế của thành phố nói riêng và cả nước nói chung ¹⁷⁵. Các vi phạm nghĩa vụ của NQL HTX trong thời gian gần đây đặt ra yêu cầu cần phải nghiên cứu cơ sở lý luận và quy định pháp luật về kiểm soát xung đột lợi ích trong quản trị HTX nhằm hạn chế NQL HTX gây thiệt hại cho HTX và thành viên HTX.

¹⁷⁴ Nhật Mai, *Những ai 'góp siêu tốc' 3.597 tỉ đồng vào Saigon Co.op?*. Dẫn nguồn <https://thanhnien.vn/thoi-su/nhung-ai-gop-sieu-toc-3597-ti-dong-vao-saigon-coop-1297351.html> truy cập ngày 02/07/2021

¹⁷⁵ Thông báo kết luận thanh tra số 79/TB-TTTP-P5 ngày 29/7/2020 của Thanh tra thành phố về việc chấp hành các quy định pháp luật tại Liên hiệp HTX Thương mại thành phố.

Từ những phân tích trên, khái niệm xung đột lợi ích trong quản trị HTX như sau: *“Xung đột lợi ích trong quản trị HTX là giao dịch giữa HTX với NQL HTX và có khả năng xảy ra xung đột lợi ích với HTX và thành viên HTX”*.

Giao dịch dân sự là hợp đồng hoặc hành vi pháp lý đơn phương làm phát sinh, thay đổi hoặc chấm dứt quyền, nghĩa vụ dân sự (Điều 121 Bộ Luật dân sự năm 2015). Căn cứ khái niệm giao dịch dân sự tại Bộ Luật dân sự năm 2015 thì các giao dịch giữa NQL HTX với HTX cũng là các giao dịch dân sự. Tuy nhiên, các giao dịch dân sự này khác với các giao dịch dân sự thông thường ở các đặc điểm sau:

Thứ nhất, một bên trong giao dịch là người có thẩm quyền quản lý, điều hành HTX

Giao dịch dân sự giữa HTX với bên chủ thể còn lại là NQL HTX, là những người được thành viên HTX tin tưởng, ủy quyền để thay mặt thành viên quản lý, điều hành HTX. Hành vi của NQL HTX có thể đem lại lợi ích cho HTX và thành viên HTX và ngược lại hành vi của họ cũng có thể gây thiệt hại cho HTX và thành viên HTX. Mặt khác, NQL HTX khi xác lập giao dịch dân sự với HTX cũng là những người có thẩm quyền quản lý, điều hành HTX, có khả năng chi phối các giao dịch sao cho có lợi nhất cho chính mình thay vì phải đem lại lợi ích cho HTX và thành viên HTX.

Thứ hai, giao dịch giữa HTX với NQL HTX có khả năng dẫn đến xung đột lợi ích

Khi xác lập giao dịch dân sự, các bên tham gia giao dịch đều có ý chí và mong muốn đem lại lợi ích hoặc kết quả tốt nhất cho chính mình. Một trong những nguyên tắc của giao dịch dân sự là khi các bên xác lập giao dịch không được xâm phạm đến quyền và lợi ích hợp pháp của bên thứ ba. Khác với thành viên HTX không nắm giữ chức vụ quản lý, điều hành HTX, NQL HTX trong phạm vi quyền hạn của mình, có thể có những thông tin, cơ hội kinh doanh của HTX mà những thành viên thông thường không có hoặc chưa biết nên có thể họ NQL HTX lạm dụng việc nắm bắt được những thông tin, cơ hội kinh doanh để xác lập các giao dịch với HTX sao cho có lợi nhất cho chính họ thay vì đem lại lợi ích chung cho

HTX. Điều này, vô tình gây ra xung đột lợi ích với các thành viên còn lại trong HTX.

Một trong những nguyên tắc cơ bản của pháp luật dân sự là mọi cá nhân, pháp nhân đều bình đẳng về quyền nhân thân và tài sản. Tuy nhiên, trong trường hợp giao dịch dân sự giữa HTX với NQL HTX đã xuất hiện tình trạng bất bình đẳng trong giao dịch dân sự giữa NQL HTX cũng là thành viên HTX với các thành viên còn lại trong HTX và có khả năng dẫn đến xung đột lợi ích giữa NQL HTX với thành viên HTX.

Thứ ba, giao dịch giữa HTX với NQL HTX là giao dịch mang yếu tố tài sản

Thành viên HTX có quyền và nghĩa vụ sử dụng các sản phẩm, dịch vụ của thông qua các hợp đồng dịch vụ của HTX (Khoản 1 Điều 14, Khoản 1 Điều 15 Luật HTX năm 2012) và một trong những nghĩa vụ của HTX là thực hiện hợp đồng giữa HTX với thành viên (Khoản 1 Điều 14, Khoản 1 Điều 15 Luật HTX năm 2012). Do đó, các giao dịch này gắn liền với tài sản, mang tính chất trao đổi và phải tuân theo nguyên tắc bình đẳng, thiện chí, trung thực trong xác lập giao dịch đồng thời do các giao dịch này mang yếu tố tài sản nên có khả năng xảy ra yếu tố tư lợi trong giao dịch.

4.1.4. Mục đích của hoạt động kiểm soát xung đột lợi ích trong quản trị hợp tác xã

Việc bổ sung quy định về kiểm soát các giao dịch giữa NQL HTX với HTX nhằm bảo vệ quyền và lợi ích hợp pháp của HTX, thành viên HTX và bên thứ ba, tăng cường hiệu quả hoạt động của HTX, chống lại việc NQL HTX lạm dụng quyền lực trong quản lý, điều hành HTX và góp phần nâng cao hiệu quả quản trị HTX.

Thứ nhất, hoạt động kiểm soát các giao dịch giữa NQL HTX với HTX nhằm bảo vệ quyền và lợi ích hợp pháp của HTX và thành viên HTX

Giao dịch giữa NQL HTX với HTX nếu gây ra xung đột lợi ích và gây ra thiệt hại đối với HTX cũng chính là gây thiệt hại cho quyền và lợi ích hợp pháp của thành viên HTX và bên thứ ba. Trong trường hợp nghiêm trọng, các vi phạm này có

thể dẫn đến nghĩa vụ trả nợ của HTX, thậm chí phá sản HTX như các vụ án về NQL HTX lạm dụng tín nhiệm chiếm đoạt tài sản, vốn của HTX là Quỹ tín dụng nhân dân gần đây. Hoạt động của HTX bao gồm hoạt động của thành viên HTX và liên quan đến bên thứ ba trong quá trình hoạt động của HTX như người lao động trong HTX, chủ nợ, đối tác, khách hàng, cơ quan nhà nước có thẩm quyền liên quan như cơ quan thuế, cơ quan hải quan và các cơ quan khác. Nếu các giao dịch giữa NQL HTX với HTX được theo dõi, giám sát chặt chẽ sẽ ngăn ngừa và hạn chế các thiệt hại gây ra cho HTX, thành viên HTX và bên thứ ba hay nói cách khác hoạt động kiểm soát giao dịch giữa NQL HTX với HTX giúp bảo vệ quyền và lợi ích hợp pháp của quyền và lợi ích hợp của HTX, thành viên HTX và bên thứ ba.

Thứ hai, hoạt động kiểm soát các giao dịch giữa NQL HTX với HTX nhằm góp phần tăng cường hiệu quả hoạt động của HTX

Hoạt động kiểm soát các giao dịch giữa NQL HTX với HTX góp phần hạn chế các rủi ro có thể xảy ra trong quá trình hoạt động sản xuất, kinh doanh của HTX thông qua việc HTX không bị mất các tài sản, nguồn vốn để duy trì và tái đầu tư mở rộng hoạt động sản xuất, kinh doanh đồng thời góp phần hạn chế các thiệt hại vật chất cho HTX và thành viên HTX do hành vi của NQL HTX gây ra. Điều này, góp phần cho HTX có đủ nguồn lực về tài sản, nguồn vốn để mở rộng hoạt động sản xuất, kinh doanh. Hoạt động kiểm soát các giao dịch giữa NQL HTX với HTX nếu thực hiện tốt sẽ góp phần tăng cường niềm tin của đối tác, khách hàng, thành viên, thu hút nguồn vốn từ thành viên HTX, từ đó mở ra nhiều cơ hội kinh doanh mới cho HTX. Tương tự quan điểm này, tác giả Nguyễn Thị Vân Anh cho rằng: “Nếu các giao dịch giữa công ty với người có liên quan được tuân theo cơ chế kiểm soát chặt chẽ sẽ hạn chế những ảnh hưởng tiêu cực và rủi ro trong kinh doanh, xây dựng lòng tin đối với các nhà đầu tư và khách hàng”¹⁷⁶.

Thứ ba, hoạt động kiểm soát các giao dịch giữa NQL HTX với HTX nhằm góp phần chống lạm dụng quyền lực của NQL HTX

¹⁷⁶ Nguyễn Thị Vân Anh (2015) *Hoàn thiện pháp luật về kiểm soát giao dịch giữa công ty với người có liên quan*, Luận án tiến sĩ, Đại học Luật Hà Nội (trang 54)

Đề cập đến vai trò của các quy định chống lạm dụng quyền lực của người quản lý công ty, tác giả Nguyễn Thị Vân Anh cho rằng: “Để kiểm soát giao dịch giữa công ty với người có liên quan, pháp luật phải đưa ra các nguyên tắc và quy trình thủ tục ra xác lập giao dịch trong doanh nghiệp và thực hiện cơ chế giám sát quy trình thủ tục đó. Qua đó, ngăn chặn sự lạm dụng quyền lực và chức vụ của những người được trao quyền, giảm thiểu rủi ro cho doanh nghiệp. Việc chống lạm dụng quyền lực trong công ty thể hiện ở:

- Những người quản lý, thành viên, cổ đông có cổ phần chi phối không thể sử dụng quyền lực của mình để xác lập giao dịch hoặc chi phối đến việc xác lập mà giao dịch được thông qua giao dịch tại cơ quan có thẩm quyền theo trình tự, thủ tục nhất định.

- Những người quản lý và các thành viên, cổ đông có cổ phần chi phối phải công khai hóa các lợi ích liên quan đến giao dịch và giải trình về các giao dịch được ký kết trước cơ quan có thẩm quyền trong công ty quyết định đến việc xác lập giao dịch.

- Những người quản lý và các thành viên, cổ đông có cổ phần chi phối phải chịu sự giám sát của cơ quan có thẩm quyền trong doanh nghiệp và chịu các hình thức trách nhiệm tương ứng nếu phát hiện có sự lạm dụng quyền lực (trách nhiệm dân sự, trách nhiệm hành chính hoặc trách nhiệm hình sự)”¹⁷⁷.

Quy định về chống lạm dụng quyền lực của người quản lý trong công ty cũng là cơ sở để tham khảo khi áp dụng vào hoạt động quản trị HTX. NQL HTX là những người mà luật HTX và điều lệ trao cho họ những thẩm quyền nhất định để quản lý, điều hành HTX. Trong trường hợp này, quyền lực của NQL HTX được các thành viên HTX tin tưởng và ủy quyền cho họ thực hiện, nếu không có sự kiểm soát sẽ dẫn đến hiện tượng lạm quyền gây ra thiệt hại cho HTX và thành viên HTX. Để ngăn chặn hành vi lạm quyền của NQL HTX trong các giao dịch giữa NQL HTX với HTX, luật HTX cần có các quy định về quy trình, thủ tục và biện pháp ngăn chặn việc lạm quyền của NQL HTX gây ra thiệt hại cho HTX và thành viên HTX.

¹⁷⁷ Nguyễn Thị Vân Anh (2015) *Hoàn thiện pháp luật về kiểm soát giao dịch giữa công ty với người có liên quan*, Luận án tiến sĩ, Đại học Luật Hà Nội (trang 55)

Thứ tư, hoạt động kiểm soát các giao dịch giữa NQL HTX với HTX nhằm góp phần nâng cao hiệu quả quản trị HTX

Một trong những nguyên tắc quản trị của tổ chức OECD là: “Khuôn khổ quản trị công ty phải công nhận quyền của các bên liên quan đã được pháp luật hay quan hệ hợp đồng quy định. Nhằm đảm bảo để công ty được điều hành vì lợi ích của tất cả các nhà đầu tư, công ty nhất thiết phải công bố đầy đủ các giao dịch trọng yếu với các bên liên quan và điều khoản của từng giao dịch đó cho thị trường”¹⁷⁸. Bộ nguyên tắc quản trị công ty của tổ chức OECD không chỉ áp dụng cho công ty, mà còn là cơ sở tham khảo để nâng cao hiệu quả quản trị cho các tổ chức khác. HTX là tổ chức kinh tế vừa mang tính chất đối nhân, vừa mang tính chất đối vốn nên cũng cần phải quản trị hiệu quả dưới góc độ HTX là một tổ chức kinh tế. Tác giả Nguyễn Thị Vân Anh cho rằng: “Giao dịch giữa công ty với người có liên quan nếu không được kiểm soát sẽ làm vô hiệu hóa chức năng của các cơ quan quản lý khác như các thành viên HĐQT khác, ban kiểm soát...trở thành công cụ được hợp pháp hóa để những người quản lý, thành viên, cổ đông sở hữu vốn góp hoặc cổ phần chi phối có thể tước đoạt lợi ích của doanh nghiệp và các thành viên, cổ đông khác”¹⁷⁹.

Giao dịch giữa NQL HTX với HTX nếu không được kiểm soát sẽ làm chức năng của ĐHTV, HĐQT, BKS/KSV bị giảm đi và NQL HTX sẽ có điều kiện để chi phối các giao dịch giữa NQL HTX với HTX nhằm mang lại lợi ích cho chính mình đồng thời gây ra mất niềm tin và thiệt hại cho thành viên HTX, khách hàng và bên thứ ba. Điều này dẫn đến chất lượng hoạt động quản trị HTX bị giảm sút, gây ra thiệt hại cho hiệu quả hoạt động của HTX.

4.2. Phương thức kiểm soát xung đột lợi ích

Nhằm kiểm soát các giao dịch có thể gây ra xung đột lợi ích, xu hướng pháp luật nhìn chung là không cấm mà các xung đột lợi ích cần được phòng ngừa, giám

¹⁷⁸ The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), G20/OECD (2015) *Các nguyên tắc quản trị công ty* (trang 34, 42)

¹⁷⁹ Nguyễn Thị Vân Anh (2015) *Hoàn thiện pháp luật về kiểm soát giao dịch giữa công ty với người có liên quan*, Luận án tiến sĩ, Đại học Luật Hà Nội (trang 55)

sát chặt chẽ đi kèm các biện pháp xử lý cụ thể. Mặt khác, nếu các giao dịch gây ra xung đột lợi ích được kiểm soát và giám sát chặt chẽ và nội dung giao dịch bình đẳng với các giao dịch khác trên thị trường thì đây là các giao dịch không gây ra xung đột lợi ích.

Pháp luật về kiểm soát các giao dịch có thể gây ra xung đột lợi ích được quy định thành (i) Nhóm các quy định phòng ngừa, giám sát và (ii) Nhóm các quy định xử lý.

4.2.1 Các quy định phòng ngừa, giám sát

Do HTX là tổ chức kinh tế vừa mang tính chất đối nhân, là nơi các thành viên kể cả Người quản lý HTX cùng nhau hợp tác, tương trợ nhau trong sản xuất kinh doanh nhằm đem lại lợi ích cho thành viên, vừa mang tính chất đối vốn nên pháp luật HTX cần phải có quy định phòng ngừa, giám sát các xung đột lợi ích của Người quản lý HTX có thể xảy ra trong quá trình quản lý, điều hành HTX bao gồm quy định về công khai giao dịch, chấp thuận giao dịch và giám sát giao dịch.

+ Công khai các nội dung giao dịch

Quản trị tổ chức không chỉ đưa ra các chính sách hay thực hiện các điều lệ, nội quy, quy định mà còn phải xây dựng sự tín nhiệm và niềm tin của thành viên vào nhà quản lý. Để duy trì sự tín nhiệm trong tổ chức, một trong những cách thức là duy trì tính minh bạch trong quản trị. Tính minh bạch có thể được xây dựng từ những cuộc đối thoại trực tiếp và cởi mở giữa các nhà quản lý với cấp dưới thông qua đối thoại trực diện, thông qua các phương tiện tương tác điện tử, thông qua khảo sát nội bộ, trưng cầu ý kiến, thông qua việc công khai kết quả quản trị với nhân viên, thông qua việc thành viên dễ dàng tiếp cận thông tin liên quan đến quản trị tổ chức.

Các giao dịch giữa HTX với NQL HTX cũng là loại giao dịch mang yếu tố tài sản và cũng có khả năng xảy ra xung đột lợi ích với HTX và thành viên HTX. Cấu trúc quản trị HTX bao gồm ĐHTV là cơ quan có quyền quyết định cao nhất trong HTX, HĐQT là cơ quan quản lý HTX và BKS/KSV là cơ quan kiểm tra, giám sát. HTX là tổ chức kinh tế do các thành viên cùng nhau hợp tác tương trợ nhau

trong hoạt động sản xuất kinh doanh nên giao dịch giữa HTX với NQL HTX là giao dịch bắt buộc và cũng là nghĩa vụ của thành viên HTX trong trường hợp NQL HTX đồng thời là thành viên HTX. Người quản lý HTX cũng là thành viên HTX, là một bên trong các hợp đồng ký giữa HTX với NQL HTX nên nội dung của hợp đồng cần phải công khai trước ĐHTV hoặc HĐQT để loại trừ xung đột lợi ích.

+ Quy định chấp thuận giao dịch

HTX là tổ chức kinh tế do các thành viên cùng nhau hợp tác, tương trợ nhau trong hoạt động sản xuất kinh doanh và các thành viên cùng nhau tham gia vào HTX nhằm đáp ứng nhu cầu chung của thành viên và mang lại lợi ích cho thành viên tốt hơn so với việc không tham gia HTX, hay nói cách khác HTX tồn tại và phát triển dựa vào sự hợp tác, gắn bó, tương trợ nhau của thành viên trong hoạt động sản xuất kinh doanh của HTX. Xét ở góc độ lợi ích của thành viên khi tham gia HTX và yếu tố góp vốn của thành viên vào HTX thì giao dịch giữa HTX với người có liên quan cũng cần phải được kiểm soát để hạn chế, ngăn ngừa xung đột lợi ích với HTX và thành viên HTX. Để kiểm soát xung đột lợi ích trong HTX, điều lệ một số HTX tại Canada quy định rõ về kiểm soát xung đột lợi ích bao gồm định nghĩa xung đột lợi ích, các biện pháp quản lý xung đột lợi ích bao gồm nghĩa vụ thành viên HĐQT HTX, GD HTX phải thông báo cho HĐQT HTX khi có giao dịch có thể xảy ra xung đột lợi ích để HĐQT HTX xem xét, quyết định; người có xung đột lợi ích được tham gia cuộc họp HĐQT HTX nhưng không được biểu quyết (Điều 78 Xung đột lợi ích Điều lệ HTX Woodsworth Housing (Canada) ngày 17/05/2016¹⁸⁰ hoặc Chính sách Xung đột lợi ích của HTX Karma (Canada) ngày 07/10/2014)¹⁸¹.

+ Quy định về giám sát giao dịch

Trong HTX, một trong những thẩm quyền của BKS/KSV HTX là kiểm tra, giám sát hoạt động của HTX theo quy định của pháp luật và điều lệ; giám sát hoạt

¹⁸⁰ Woodsworth housing Co-operative INC. By-law No. 78, *Conflict of Interest*, Passed by the Board of Directors on March 30, 2016 Confirmed by the Members on May 17, 2016. Replacing By-Law 42 (October 5, 1995)

¹⁸¹ Karma Co-operative, Inc. *Conflict of Interest Policy*, Effective October 7, 2014, for Board Review in 2016

động của HĐQT, Giám đốc/Tổng Giám đốc, thành viên theo quy định của pháp luật, điều lệ, nghị quyết của Đại hội thành viên, quy chế của HTX (Điểm a, c Khoản 4 Điều 39 Luật HTX năm 2012) nên BKS/KSV HTX cũng có thể giám sát và đưa ra các khuyến nghị với HĐQT HTX về các giao dịch giữa HTX với người có liên quan trong phạm vi thẩm quyền, chức năng, nhiệm vụ của BKS/KSV HTX.

4.2.2. Các quy định xử lý

Quy định về bồi thường thiệt hại trong Bộ Luật dân sự cũng có thể áp dụng trong trường hợp NQL HTX xác lập giao dịch với HTX mà gây ra thiệt hại thực tế cho HTX và thành viên HTX. Tuy nhiên Luật Hợp tác xã năm 2012 chỉ quy định chung thành viên HĐQT, thành viên BKS hoặc KSV, Giám đốc/Tổng Giám đốc sau khi bị miễn nhiệm, bãi nhiệm, cách chức hoặc chấm dứt hợp đồng lao động phải chịu trách nhiệm đối với các quyết định của mình trong thời gian đảm nhiệm chức vụ đó (Khoản 2 Điều 41 Luật Hợp tác xã năm 2012) mà không quy định cụ thể các trách nhiệm của những đối tượng này. Điều chỉnh về trách nhiệm bồi thường thiệt hại đối với HTX và thành viên HTX do hành vi vi phạm nghĩa vụ của NQL HTX, pháp luật HTX một số quốc gia Châu Á có những quy định cụ thể như Luật HTX nông nghiệp chuyên canh Trung Quốc quy định Tổng giám đốc, giám đốc hoặc người quản lý của một HTX nông nghiệp chuyên canh không được tự mình sở hữu các khoản hoa hồng được tính cho các giao dịch được thực hiện giữa người khác và HTX; hoặc là tham gia vào các hoạt động khác gây nguy hiểm cho lợi ích kinh tế của HTX, bất kỳ thu nhập nào của Tổng giám đốc, Giám đốc hoặc người quản lý vi phạm các quy định sẽ thuộc về HTX; nếu có bất kỳ tổn thất nào gây ra cho HTX, họ phải chịu trách nhiệm bồi thường¹⁸²; Luật HTX Hàn Quốc quy định nếu những người điều hành gây ra tổn thất cho HTX bằng cách vi phạm đạo luật HTX, điều lệ, hoặc bất kỳ điều khoản nào của HTX hoặc do bỏ bê nhiệm vụ

¹⁸² Article 29 Law of the people's Republic of China on Specialized Farmers Cooperatives (adopted at the 24th Meeting of the Standing Committee of the Tenth National People's Congress on October 31, 2006) - Điều 29 Luật HTX nông nghiệp chuyên canh Trung Quốc năm 2006

của mình, họ sẽ cùng nhau bồi thường thiệt hại cho HTX ¹⁸³; Luật HTX Indonesia quy định Ban quản lý và thành viên Ban quản lý sẽ chịu trách nhiệm về tổn thất tài chính xảy ra cho HTX do các hành động được thực hiện có chủ đích hoặc do sơ suất, bên cạnh việc chịu trách nhiệm bồi thường thiệt hại về tài chính, nếu hành động nói trên được tiến hành với chủ ý, công tố viên có thể tiến hành truy tố ¹⁸⁴.

Mặc dù các quy định của pháp luật HTX Việt Nam không chỉ rõ quan hệ giữa NQL HTX với thành viên HTX là quan hệ hợp đồng hay là quan hệ dân sự ngoài hợp đồng, nhưng xét theo lý thuyết đại diện, NQL HTX được thành viên HTX trao quyền nhân danh HTX thực hiện các quyền và nghĩa vụ nhất định. Đây là quan hệ ủy quyền giữa thành viên HTX với NQL HTX. Do đó, phát sinh trách nhiệm dân sự của NQL HTX khi NQL HTX vi phạm nghĩa vụ đối với HTX và thành viên HTX theo quy định pháp luật dân sự. Khi NQL HTX gây thiệt hại cho HTX, quy định chung pháp luật dân sự là NQL HTX phải bồi thường thiệt hại cho HTX bao gồm nghĩa vụ bồi thường thiệt hại vật chất và thiệt hại tinh thần.

4.3. Hoàn thiện pháp luật về kiểm soát xung đột lợi ích trong quản trị hợp tác xã

Hợp đồng được ký giữa HTX với NQL HTX nếu tuân theo các điều kiện bình thường, công bằng trong giao dịch thì sẽ không gây ra xung đột lợi ích với HTX và thành viên HTX. Ngược lại, nếu NQL HTX lạm dụng vị trí quản lý điều hành HTX để ký kết hợp đồng với HTX nhằm đem lại lợi ích cao nhất cho chính mình thì sẽ xảy ra hiện tượng xung đột lợi ích với HTX và thành viên HTX. Để đảm bảo tính trung thực, công khai, minh bạch, bảo đảm quyền và lợi ích hợp pháp của HTX và thành viên HTX thì nội dung hợp đồng giữa HTX với NQL HTX phải được HĐQT HTX xem xét chấp thuận trước khi thực hiện. Nhằm đảm bảo khách

¹⁸³ Clause 2 Article 39 Framework Act on Cooperatives - Act No. 11211, Jan. 26, 2012 - Khoản 2 Điều 39 Luật HTX nông nghiệp Hàn Quốc năm 2012

¹⁸⁴ Clause 2 Article 34 Law Of The Republic Of Indonesia Number 25 Year1992 Concerning Cooperatives - Khoản 2 Điều 34 Luật HTX Indonesia năm 1992

quan trọng việc xem xét chấp thuận hợp đồng thì NQL HTX trong trường hợp này sẽ không tham gia biểu quyết các giao dịch có liên quan đến mình.

Một trong những giá trị của HTX theo Liên minh HTX Quốc tế (ICA) là tính công khai, minh bạch và thành viên tham gia quản lý HTX một cách dân chủ. Do đó, nội dung hợp đồng được ký giữa HTX với NQL HTX hoặc Người liên quan đến NQL HTX và kết quả thực hiện phải được báo cáo trước Đại hội thành viên HTX hàng năm.

Theo quy định của Bộ Luật dân sự năm 2015, khi cá nhân, tổ chức có hành vi gây ra thiệt hại thì phải bồi thường thiệt hại khi có yêu cầu. Trên cơ sở quy định của Bộ Luật dân sự về bồi thường thiệt hại, trường hợp NQL HTX khi thực hiện hợp đồng với HTX mà gây ra thiệt hại thì HTX hoặc thành viên HTX có quyền yêu cầu bồi thường thiệt hại.

Để kiểm soát xung đột lợi ích trong quản trị HTX và bảo đảm thực hiện, kiến nghị bổ sung Luật Hợp tác xã năm 2012 như sau:

- (i) NQL HTX khi thực hiện hợp đồng với HTX phải thông báo nội dung hợp đồng cho HĐQT HTX trước khi thực hiện hợp đồng;
- (ii) HĐQT HTX có thẩm quyền biểu quyết theo đa số việc chấp thuận hợp đồng hoặc không chấp thuận hợp đồng nếu xét thấy giao dịch giữa HTX với NQL HTX có khả năng gây ra xung xung đột lợi ích với HTX và thành viên HTX;
- (iii) Nội dung hợp đồng được ký giữa HTX với NQL HTX và kết quả thực hiện phải được HĐQT HTX báo cáo công khai trong ĐHTV HTX hàng năm;
- (iv) Người quản lý HTX khi thực hiện hợp đồng với HTX mà gây ra thiệt hại thì HTX hoặc thành viên HTX có quyền yêu cầu bồi thường thiệt hại.

Xung đột lợi ích trong một tổ chức nói chung và HTX nói riêng là hiện tượng có khả năng xảy ra. Hoàn thiện quy định pháp luật về kiểm soát xung đột lợi ích trong quản trị HTX bao gồm các quy định về công khai giao dịch, xem xét chấp

thuận giao dịch và bồi thường thiệt hại trong các giao dịch gây ra xung đột lợi ích sẽ góp phần nâng cao hiệu quả quản trị HTX, giúp HTX hoạt động ổn định và phát triển, tăng cường niềm tin của thành viên vào HTX và thu hút thành viên tham gia HTX.

Kết luận Chương 4

Định nghĩa người quản lý HTX như sau: *“Người quản lý HTX là người có thẩm quyền ra các quyết định quản lý, điều hành trong HTX được pháp luật và điều lệ thừa nhận bao gồm thành viên HĐQT, Chủ tịch HĐQT, GD/TGD và các cá nhân khác giữ các chức danh quản lý trong HTX”*.

Khái niệm nghĩa vụ của người quản lý HTX như sau: *“Nghĩa vụ của NQL HTX là những việc mà NQL HTX phải thực hiện vì lợi ích của HTX và thành viên HTX”*.

Nội dung nghĩa vụ của người quản lý HTX bao gồm:

1. NQL HTX phải thực hiện các quyền và nghĩa vụ được giao đúng quy định pháp luật, điều lệ HTX, nghị quyết của ĐHTV, nghị quyết HĐQT
2. NQL HTX phải thực hiện nhiệm vụ được giao một cách trung thực, cẩn trọng, tốt nhất nhằm bảo đảm lợi ích hợp pháp tối đa của HTX và thành viên HTX
3. NQL HTX phải trung thành với lợi ích của HTX và thành viên HTX; không sử dụng thông tin, bí quyết, cơ hội kinh doanh của HTX, không lạm dụng địa vị, chức vụ và sử dụng tài sản của HTX để tư lợi hoặc phục vụ lợi ích của tổ chức, cá nhân khác.

Khái niệm xung đột lợi ích trong quản trị HTX là giao dịch giữa HTX với NQL HTX và có khả năng xảy ra xung đột lợi ích với HTX và thành viên HTX”.

Để kiểm soát các giao dịch giữa NQL HTX với HTX có thể gây ra xung đột lợi ích với HTX, thành viên HTX, kiến nghị bổ sung Luật HTX năm 2012 như sau:

1. NQL HTX khi thực hiện hợp đồng với HTX phải thông báo nội dung hợp đồng cho HĐQT HTX trước khi thực hiện hợp đồng.

2. HĐQT HTX có thẩm quyền biểu quyết theo đa số việc chấp thuận hợp đồng hoặc không chấp thuận hợp đồng nếu xét thấy giao dịch giữa HTX với NQL HTX có khả năng gây ra xung xung đột lợi ích với HTX và thành viên HTX.

3. Nội dung hợp đồng được ký giữa HTX với NQL HTX và kết quả thực hiện phải được HĐQT HTX báo cáo công khai trong ĐHTV HTX hàng năm.

4. NQL HTX khi thực hiện hợp đồng với HTX mà gây ra thiệt hại thì HTX hoặc thành viên HTX có quyền yêu cầu bồi thường thiệt hại.

KẾT LUẬN

Hợp tác trong hoạt động sản xuất kinh doanh là một tất yếu khách quan; mục tiêu đơn giản nhất và khái quát nhất của sự hợp tác trong hoạt động sản xuất kinh doanh là sự phối hợp với nhau nhằm đạt một hiệu quả kinh tế cao hơn là không hợp tác. HTX là tổ chức kinh tế được quản lý dân chủ, mang tính tương trợ, tính hợp tác và tính xã hội, có tư cách pháp nhân, có bộ phận tài sản không chia, có chính sách hỗ trợ, ưu đãi riêng. Các HTX phải được quản trị hiệu quả để đảm bảo sự tồn tại và phát triển, đem lại lợi ích nhiều hơn cho thành viên, tăng cơ hội việc làm cho người lao động, tăng lợi ích cho các bên liên quan và thu hút đầu tư.

1. Khái niệm quản trị HTX dưới góc độ pháp luật là tập hợp các quy định về quyền và nghĩa vụ của thành viên, HĐQT, GD/TGD, BKS/KSV đảm bảo quản lý, điều hành và kiểm soát hoạt động HTX một cách dân chủ, hiệu quả vì lợi ích của thành viên HTX.

Đặc điểm của hoạt động quản trị HTX dưới góc độ pháp luật bao gồm hệ thống các quy định nhằm quản lý, điều hành và kiểm soát HTX nhằm đảm bảo HTX ổn định và phát triển, thực hiện đúng các mục tiêu, định hướng của HTX và đảm bảo quyền, lợi ích hợp pháp của thành viên HTX và hệ thống các quy định nhằm ngăn ngừa, hạn chế những người quản lý lạm dụng quyền và nhiệm vụ được giao nhằm sử dụng tài sản, cơ hội kinh doanh của HTX để tư lợi.

Nguyên tắc quản trị HTX phải đảm bảo lợi ích của tất cả thành viên; đảm bảo dân chủ, công khai minh bạch; đảm bảo cho thành viên tham gia quản lý và kiểm soát hoạt động HTX.

Mô hình quản trị HTX theo thông lệ quốc tế bao gồm mô hình truyền thống theo đó thành viên HĐQT và thành viên BKS/KSV cũng là thành viên HTX và mô hình có thành viên bên ngoài tham gia HĐQT và BKS/KSV.

2. HTX là tổ chức kinh tế, do đó cơ cấu tổ chức, quản lý của HTX nếu được quy định đảm bảo linh hoạt phù hợp với đặc điểm, loại hình và quy mô của mỗi HTX và phù hợp thông lệ quản trị tổ chức kinh tế sẽ tạo điều kiện nâng

cao hiệu quả quản trị HTX, từ đó góp phần cho HTX phát triển trong nền kinh tế thị trường và hội nhập tại Việt Nam hiện nay. Nhằm nâng cao hiệu quả quản trị HTX đáp ứng yêu cầu phát triển HTX trong nền kinh tế thị trường và hội nhập tại Việt Nam hiện nay, kiến nghị bổ sung quy định về cơ cấu tổ chức, quản lý HTX bao gồm bổ sung phương thức lấy ý kiến thành viên HTX bằng văn bản; bổ sung thẩm quyền của ĐHTV về phê duyệt quy chế hoạt động HĐQT và BKS; bổ sung tỷ lệ biểu quyết của thành viên; bổ sung đối tượng, điều kiện là thành viên HĐQT không nhất thiết là thành viên HTX; bổ sung quyền của thành viên HĐQT; bổ sung quy định về người ĐDPL của HTX; bổ sung quy định thành viên BKS hoặc KSV không nhất thiết là thành viên HTX.

3. Hoàn thiện định nghĩa NQL HTX là người có thẩm quyền ra các quyết định quản lý trong HTX được pháp luật và điều lệ thừa nhận bao gồm thành viên HĐQT, Chủ tịch HĐQT, GD/TGD và các cá nhân khác giữ các chức danh quản lý trong HTX; khái niệm nghĩa vụ của người quản lý HTX là những việc mà NQL HTX phải thực hiện vì lợi ích của HTX và thành viên HTX; nghĩa vụ của người quản lý HTX bao gồm các nghĩa vụ phải thực hiện các quyền và nghĩa vụ được giao đúng quy định pháp luật, điều lệ HTX, nghị quyết của ĐHTV, nghị quyết HĐQT; phải thực hiện nhiệm vụ được giao một cách trung thực, cẩn trọng, tốt nhất nhằm bảo đảm lợi ích hợp pháp tối đa của HTX và thành viên HTX; phải trung thành với lợi ích của HTX và thành viên HTX; không sử dụng thông tin, bí quyết, cơ hội kinh doanh của HTX, không lạm dụng địa vị, chức vụ và sử dụng tài sản của HTX để tư lợi hoặc phục vụ lợi ích của tổ chức, cá nhân khác.
4. Nhằm kiểm soát các giao dịch giữa NQL HTX với HTX có thể gây ra xung đột lợi ích và gây thiệt hại cho HTX, thành viên HTX và bên thứ ba; cần bổ sung quy định NQL HTX khi thực hiện hợp đồng với HTX phải thông báo nội dung hợp đồng cho HĐQT HTX trước khi thực hiện hợp đồng; HĐQT HTX có thẩm quyền biểu quyết theo đa số việc chấp thuận hợp đồng hoặc

không chấp thuận hợp đồng nếu xét thấy giao dịch giữa HTX với NQL HTX có khả năng gây ra xung xung đột lợi ích với HTX và thành viên HTX; nội dung hợp đồng được ký giữa HTX với NQL HTX và kết quả thực hiện phải được HĐQT HTX báo cáo công khai trong ĐHTV HTX hàng năm; NQL HTX khi thực hiện hợp đồng với HTX mà gây ra thiệt hại thì HTX hoặc thành viên HTX có quyền yêu cầu bồi thường thiệt hại.

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

1/ Nâng cao năng lực tài chính của hợp tác xã theo Luật Hợp tác xã năm 2012, Tạp chí Giáo dục và Xã hội số 76 (137) tháng 7 – 2017

2/ Đa dạng hóa cơ cấu quản trị nội bộ hợp tác xã, Tạp chí Giáo dục và Xã hội số đặc biệt tháng 12 – 2017

3/ Hoàn thiện quy định pháp luật về nghĩa vụ người quản lý hợp tác xã, Tạp chí Giáo dục và Xã hội số đặc biệt tháng 09 – 2019

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

I. Văn kiện của Đảng, văn bản quy phạm pháp luật

1. Bộ Luật Dân sự năm 2015
2. Đại hội đại biểu Đảng Cộng sản Việt Nam, *Báo cáo đánh giá kết quả thực hiện nhiệm vụ phát triển kinh tế - xã hội 5 năm 2011 -2015 và Phương hướng, nhiệm vụ phát triển kinh tế - xã hội 5 năm 2016 – 2020 (trang 293)*, Nhà Xuất bản Chính trị Quốc gia – Sự thật, Hà Nội
3. Hiến pháp nước Cộng hòa Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam năm 2013
4. Luật Doanh nghiệp năm 2020
5. Luật Hợp tác xã năm 2012
6. Luật Hợp tác xã năm 2003
7. Luật Hợp tác xã năm 1996
8. Luật Kế toán năm 2015
9. Luật HTX Phillippines năm 2008
10. Luật HTX Indonesia năm 1992
11. Luật HTX Thái Lan năm 1999
12. Luật HTX Hàn Quốc năm 2012
13. Luật HTX Nông nghiệp Trung Quốc năm 2006
14. Luật HTX nông nghiệp Nhật bản năm 1947, sửa đổi năm 1993
15. Nghị định 107/2017/NĐ-CP ngày 15/09/2017 sửa đổi bổ sung một số điều của Nghị định 193/2013/NĐ-CP ngày 21/11/2013 của Chính phủ quy định chi tiết một số điều của Luật Hợp tác xã
16. Nghị định số 193/2013/NĐ-CP ngày 21/11/2013 của Chính phủ quy định chi tiết một số điều của Luật Hợp tác xã
17. Nghị định số 71/2017/NĐ-CP ngày 06/06/2017 của Chính phủ hướng dẫn về quản trị công ty áp dụng đối với công ty đại chúng
18. Nghị định số 69/2005/NĐ-CP, ngày 26/05/2005 của Chính phủ sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định số 48/2001/NĐ-CP, ngày 13/08/2001 của

- Chính phủ về tổ chức và hoạt động của Quỹ Tín dụng nhân dân
19. Nghị định số 88/2005/NĐ-CP ngày 11/7/2005 của Chính phủ về việc ban hành mẫu hướng dẫn xây dựng Điều lệ Hợp tác xã, Việt Nam.
 20. Nghị định 177/NĐ-CP ngày 12/10/2004 của Chính phủ hướng dẫn thi hành một số điều của Luật hợp tác xã năm 2003
 21. Nghị định số 15/CP, ngày 21/2/1997 của Chính phủ về chuyển đổi, đăng ký hợp tác xã và tổ chức hoạt động của liên hiệp hợp tác xã theo Nghị định số 16/CP ngày 21/2/1997
 22. Nghị định số 45/CP, ngày 29/4/1997 của Chính phủ ban hành Điều lệ mẫu hợp tác xã giao thông vận tải
 23. Nghị định số 46/CP, ngày 29/4/1997 của Chính Phủ ban hành Điều lệ mẫu hợp tác xã thủy sản
 24. Nghị định số 42/CP, ngày 29/4/1997 của Chính phủ ban hành Điều lệ mẫu Quỹ tín dụng nhân dân
 25. Nghị định số 43/CP ngày 29/4/1997 của Chính phủ ban hành Điều lệ mẫu hợp tác xã nông nghiệp
 26. Nghị định số 44/CP, ngày 29/4/1997 của Chính phủ ban hành Điều lệ mẫu hợp tác xã công nghiệp và xây dựng
 27. Nghị định số 41/CP, ngày 29/4/1994 của Chính phủ ban hành Điều lệ mẫu hợp tác xã thương mại
 28. Nghị định số 299/TTg, ngày 17/12/1959 về việc ban hành Điều lệ mẫu Hợp tác xã sản xuất Nông nghiệp bậc thấp
 29. Nghị định số 48/2001/NĐ-CP, ngày 13/08/2001 của Chính phủ về tổ chức và hoạt động của Quỹ Tín dụng nhân dân
 30. Nghị quyết số 06-NQ/TW ngày 05/11/2016 của Ban chấp hành Trung ương khóa XII về thực hiện có hiệu quả tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế, giữ vững ổn định chính trị-xã hội trong bối cảnh nước ta tham gia các hiệp định thương mại tự do thế hệ mới
 31. Quyết định số 2261/QĐ-TTg ngày 15/12/2014 của Thủ tướng Chính phủ phê

- duyet Chương trình hỗ trợ phát triển hợp tác xã giai đoạn 2015 – 2020
32. Quyết định số 445/QĐ-TTg ngày 21/3/2016 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt “Đề án thí điểm hoàn thiện, nhân rộng mô hình hợp tác xã kiểu mới tại vùng đồng bằng sông Cửu Long giai đoạn 2016-2020
 33. Quyết định số 23/2017/QĐ-TTg ngày 22/06/2017 của Thủ tướng Chính phủ sửa đổi, bổ sung một số điều của Quyết định số 246/2006/QĐ-TTg ngày 27 tháng 10 năm 2006 của Thủ tướng chính phủ về việc thành lập Quỹ hỗ trợ phát triển hợp tác xã và ban hành Quy chế hoạt động bảo lãnh tín dụng, hỗ trợ lãi suất sau đầu tư của quỹ hỗ trợ phát triển hợp tác xã
 34. Quyết định số 165/QĐ-NH5 ngày 10/08/1994 của Ngân hàng Nhà nước ban hành Quy chế tổ chức hoạt động của HTX Tín dụng nông thôn
 35. Quyết định số 461/QĐ-TTg ngày 27/04/2018 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Đề án phát triển 15.000 HTX, liên hiệp HTX nông nghiệp hoạt động có hiệu quả đến năm 2020
 36. Quyết định số 2261/QĐ-TTg ngày 15/12/2014 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Chương trình hỗ trợ phát triển hợp tác xã giai đoạn 2015-2020
 37. Quyết định số 445/QĐ-TTg ngày 21/3/2016 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt “Đề án thí điểm hoàn thiện, nhân rộng mô hình HTX kiểu mới tại vùng đồng bằng sông Cửu Long giai đoạn 2016-2020”
 38. Thông tư 04/VBHN-NHNN ngày 17/07/2017 của Ngân hàng Nhà nước quy định về Quỹ Tín dụng nhân dân
 39. Thông tư số 09/2017/TT-BNNPTNT ngày 17/04/2017 của Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn hướng dẫn phân loại và đánh giá HTX hoạt động trong lĩnh vực nông nghiệp
 40. Thông tư số 83/2015/TT-BTC ngày 28/05/2015 của Bộ Tài chính hướng dẫn chế độ quản lý tài chính đối với hợp tác xã, Việt Nam
 41. Thông tư số 03/2014/TT-BKH ngày 19/01/2006 của Bộ Kế hoạch và Đầu tư hướng dẫn về đăng ký hợp tác xã và chế độ báo cáo tình hình hoạt động của hợp tác xã, Việt Nam

42. Thông tư số 41/2013/TT-BNNPTNT ngày 04/10/2013 của Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn hướng dẫn thực hiện bộ tiêu chí quốc gia về nông thôn mới, Việt Nam
43. Thông tư số 31/2012/TT-NHNN ngày 26/11/2012 của Ngân hàng Nhà nước quy định về ngân hàng hợp tác xã, Việt Nam
44. Thông tư số 01/2006/TT-BKH ngày 19/01/2006 của Bộ Kế hoạch và Đầu tư hướng dẫn tiêu chí đánh giá và phân loại hợp tác xã, Việt Nam
45. Thông tư số 449-TTg ngày 17/12/1959 của Phủ Thủ tướng về việc ban hành Điều lệ mẫu HTX nông nghiệp bậc thấp
46. Tờ trình số 99/TTr-CP ngày 03/05/2012 của Chính phủ về Dự án Luật HTX (sửa đổi)

II. Tài liệu tiếng Việt

47. Nguyễn Thị Vân Anh (2015) *Hoàn thiện pháp luật về kiểm soát giao dịch giữa công ty với người có liên quan*, Luận án tiến sĩ, Đại học Luật Hà Nội
48. Mai Anh Bảo (2015), *Đánh giá tác động của các yếu tố nội sinh đến kết quả hoạt động của các HTX trong lĩnh vực nông nghiệp ở đồng bằng sông Hồng*, Luận án tiến sĩ, Đại học kinh tế quốc dân
49. Mai Anh Bảo (2015), *Đánh giá tác động của các yếu tố nội sinh đến kết quả hoạt động của các HTX trong lĩnh vực nông nghiệp ở đồng bằng sông Hồng*, Luận án tiến sĩ, Đại học kinh tế quốc dân
50. Báo cáo số 599/2016/BC-LMHTXVN ngày 04/08/2017 của Liên minh HTX Việt Nam sơ kết 03 thi hành Luật HTX năm 2012
51. Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2020), *Sách trắng hợp tác xã năm 2020*, Nhà xuất bản Thống kê
52. C.Mác và Ph.Ăngghen (1984), *Tuyển tập 6*, Nhà xuất bản Sự thật
53. Lê Quang Cảnh (2017), *Mô hình quản trị tập đoàn kinh tế tư nhân Việt Nam* (Sách chuyên khảo), NXB Chính trị Quốc gia
54. Phùng Quốc Chí (2010), *Phát triển HTX trong quá trình công nghiệp hóa ở Việt Nam đến năm 2020*, Luận án tiến sĩ, Viện Chiến lược Phát triển, Hà Nội

54. Lưu Hoài Chuẩn (2002), *Sự hình thành và phát triển các hình thức kinh tế hợp tác trong quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa ở nông thôn Việt Nam*, Luận án tiến sĩ, Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội
55. Dự án UNDP VIE/97/016 - Viện Nghiên cứu quản lý kinh tế Trung ương (1996), *Báo cáo nghiên cứu so sánh LCT ở bốn nước Đông Nam Á: Thái Lan, Singapore, Malaysia và Philippine*
56. Điều lệ HTX Dịch vụ Nông nghiệp xã Ngọc Liên được các thành viên thông qua năm 2014
57. Điều lệ HTX Nông nghiệp Hưng Thạnh nhiệm kỳ 2019-2023
58. Điều lệ HTX nông nghiệp và thương mại Mường Động được các thành viên thông qua ngày 16/09/2016
59. Hoàng Văn Hải, Đinh Văn Toàn đồng chủ biên (2018), *Quản trị công ty*, Nhà Xuất bản Đại học Quốc gia Hà Nội
60. Ngô Thị Thu Hằng (2019), *Kiểm toán hợp tác xã: Nhu cầu cần thiết nhưng còn quá nhiều rào cản*, Báo Kiểm toán số 02
61. Trần Ngọc Hạnh (2014), *Phát triển HTX vận tải thủy-bộ nội địa ở đồng bằng sông Cửu Long*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Học viện Khoa học xã hội
62. Bùi Xuân Hải (2007), Học thuyết về đại diện và mấy vấn đề của pháp luật công ty Việt Nam, Tạp chí Khoa học pháp lý số 4 (41)/2007
63. Lê Hải Hòa (2011), *Mô hình phát triển HTX của Singapore và bài học kinh nghiệm phát triển HTX của Việt Nam*, Tạp chí Nghiên cứu kinh tế số 403 tháng 12/2011
64. Nguyễn Ánh Hồng (2018), *Áp dụng mô hình kiểm toán nội bộ tại các doanh nghiệp Việt Nam: Nền tảng của một cơ chế quản trị hiệu quả*, Báo Kiểm toán số 49
65. Phan Văn Hiếu (2017), *Kinh tế tập thể trong xây dựng nông thôn mới ở tỉnh Quảng Ngãi*, Luận án Tiến sĩ chuyên ngành kinh tế chính trị, Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh
66. Lê Mạnh Hùng (2012), *Phát triển HTX thương mại dịch vụ trong hội nhập*

- kinh tế quốc tế*, Luận án tiến sĩ, Học viện chính trị hành chính quốc gia Hồ Chí Minh, Hà Nội
67. Phạm Quang Huy (2014), *Bàn về COSO 2013 và định hướng vận dụng trong việc giám sát quá trình thực thi chiến lược kinh doanh*, Tạp chí Phát triển và Hội nhập số 15 (25) - Tháng 03-04/2014
 68. Nguyễn Văn Khiển (2003), *Đổi mới tổ chức quản lý HTX thương mại ở Việt Nam*, Luận án tiến sĩ, Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội
 69. Hồ Chí Minh (1927), *Đường Kách mệnh*
 70. Nguyễn Tiến Quân (2016), *Phương hướng phát triển HTX trong thời gian tới*, Tạp chí Cộng sản tháng 10/2016
 71. Thông báo số 276/TB-VPCP ngày 03/08/2018 của Văn phòng Chính phủ kết luận của Thủ tướng Nguyễn Xuân Phúc tại cuộc họp với Liên minh HTX Việt Nam về tình hình kinh tế hợp tác, HTX và một số đề xuất, kiến nghị trong thời gian tới
 72. Thông báo số 585/TB-VPCP ngày 19/12/2017 của Văn phòng Chính phủ kết luận của Phó Thủ tướng Chính phủ Vương Đình Huệ tại cuộc họp trực tuyến toàn quốc sơ kết 05 năm thi hành Luật HTX năm 2012
 73. Trần Thị Thơ (2001), *Những vấn đề pháp lý và đổi mới tổ chức và quản lý các HTX*, Luận án Tiến sĩ luật học, Đại học Luật Hà Nội
 74. Hà Phước Thông, Nguyễn Công Khánh, Nguyễn Thiên Kim, (2014), *Mô hình ngân hàng HTX tại Châu Âu*, Tạp chí Ngân hàng số 101, tháng 08/2014
 75. Phạm Thế Tri (2016), *Quản trị học*, NXB ĐHQG TP. HCM
 76. Dương Bảo Trung (2012), *Vài suy nghĩ về bản chất của HTX*, Tạp chí Dân chủ và pháp luật số 7 (244) – 2012, Hà Nội
 77. Đỗ Minh Tuấn (2017), *Pháp luật về nghĩa vụ người quản lý công ty cổ phần ở Việt Nam* – Luận án tiến sĩ, Đại học Luật Hà Nội
 78. Nguyễn Minh Tú, Võ Thị Kim Sa (2012), *Kinh nghiệm phát triển HTX tại bang Quebec Canada*, Tạp chí Kinh tế và dự báo

79. Nguyễn Minh Tú (2011), *Mô hình tổ chức HTX kiểu mới góp phần xây dựng xã hội hợp tác, đoàn kết, cùng chia sẻ sự thịnh vượng và quản lý một cách dân chủ*, (Sách chuyên khảo), Nhà xuất bản Khoa học kỹ thuật, Hà Nội
80. Viện Nghiên cứu Quản lý kinh tế Trung ương (1996), *Khuôn khổ pháp lý và kinh nghiệm phát triển HTX của một số nước*, Nhà xuất bản Giao thông vận tải
81. Vụ HTX, Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2012), *Tư tưởng HTX kinh nghiệm quốc tế và thực tiễn Việt Nam*, Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia
82. Vụ HTX, Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2007), *Bản chất HTX, thực tiễn Việt Nam, kinh nghiệm quốc tế và khả năng vận dụng ở Việt Nam*, Hà Nội
83. Vụ HTX, Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2008), *Nghiên cứu các quy định pháp luật về HTX ở một số nước Châu Á Thái Bình Dương*, Hà Nội

III. Tài liệu tiếng nước ngoài

84. Adams, R.B., Ferreira, D. (2009) *Women in the boardroom and their impact on governance and performance*, J. Financial Econ. Vol 94 (2)
85. Andry Arifian Rachman (2017), *Internal Control, Good Cooperative Governance And Performance*, International Journal Of Scientific & Technology Research Volume 6, Issue 11
86. Arad, H., Jamshedy-Navid, B. (2009), *A Clear Look at Internal Controls: Theory and Concepts*, United States of America: Social Science Research Network
87. Andry Arifian Rachman (2017), *Internal Control, Good Cooperative Governance And Performance*, International Journal Of Scientific & Technology Research Volume 6, Issue 11
88. Baker, G., R. Gibbons, and K. Murphy, 2008. Strategic alliances: Bridges between “Islands of conscious power”. *Journal of the Japanese and International Economics*, Vol 22(2)
89. Birchall J (2004) *Cooperatives and the Millennium Development Goals*, International Labour Office (ILO), Geneva, Switzerland

90. Bhagat, S., Black, B. (2002), *The non-correlation between board independence and long-term firm performance*, Journal of Corporation Law, Vol. 27
91. Bijman, J, and G.W.J. Hendrikse, (2003) *Co-operatives in chains: Institutional restructuring in the Dutch fruit and vegetable industry*, Journal on Chain and Network Science, Vol 3(2)
92. Bauer, R, Guenster, N (2003), *Good corporate governance pays off! Well-governed companies perform better on the stock market*. International Association for Business and Society Proceedings
93. Black, B., Jang, H., and Kim, W. (2006), *Does corporate governance predict firms' market values? Evidence from Korea*, Journal of Law, Economics, and Organization
94. Berghe, V. D & Baelden, T. (2005) *The complex relation between director independence and board effectiveness*, Corporate Governance, Vol. 5 No. 5
95. Bonus, H. (1986), *The cooperative association as a business enterprise: A study in the economics of transactions*, Journal of Institutional and Theoretical Economics, Vol 142(2)
96. Borzaga C. and Santuari A., (2001), *Italy: from traditional co-operatives to innovative social enterprises*, The Emergence of Social Enterprise, Routledge, London
97. Bozek, Agnieszka. (2015), *Positive Psychology Capital Concept: A Critical Analysis in the Context of Participatory Management*, Management and Business Administration. Central Europe, Vol 23(3)
98. Coles, J.L., Daniel, N.D. and Naveen, L. (2008) *Boards: Does one size fit all?*, Journal of Financial Economics, Vol 87
99. Constantine Iliopoulos and Fabio Chaddad (2013), *Control Rights, Governance, and the Costs of Ownership in Agricultural Cooperatives*, Agribusiness Vol. 29 (1)

100. Cornforth C (2004), *The governance of cooperatives and mutual associations: a paradox perspective*, Annals of Public and Cooperative Economics Vol 75
101. Chung, K. and Zhang, H. (2011). Corporate Governance and Institutional Ownership. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, Vol 46(1)
102. Cyprus Oo Olumbe (2012), *The Relationship between Internal Controls and Corporate Governance In Commercial Banks In Kenya*, University of Nairobi
103. Coles, J., McWilliams, V. Sen, N. (2001), *An examination of the relationship of governance mechanisms to performance*, J. Manage 27 Vol (1)
104. Cook, M.L. (1995), *The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach*, American Journal of Agricultural Economics Vol 77(5)
105. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2013) *Internal Control – Integrated framework*
106. Daily, C.M., Dalton, D.R. (1994) *Bankruptcy and corporate governance: The impact of board composition and structure*. Acad. Manage, J. Vol 37 (6)
107. Daily, C.M., Dalton, D.R. (2003) *Women in the boardroom: a business imperative*, J. Bus. Strat. Vol 24 (5), pages 8-10
108. Daman Prakash (2000), *Development of Agricultural Cooperatives- Relevance of Japanese Experiences to Developing Countries*, Paper presented at the 14th ICA-Japan International Training Course on “Strengthening Management of Agricultural Cooperatives in Asia”
109. Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, Vol 22(1)

110. Demsetz, H., Villalonga, B. (2002), *Ownership structure and corporate performance*, Journal of Corporate Finance
111. Donald Cooper, H. (2006) *Synthesizing Research; A guide for Literature Reviews* (3rd edn) Sage: Thousand Oaks
Donaldson, W. (2003), *Congressional testimony concerning the implementation of the Sarbanes-Oxley Act of 2002*
112. Donaldson, L and Davis, J.H. (1991), *Stewardship theory or Agency theory: CEO Governance and shareholder returns*, Australian Journal of Management Vol 16
113. Djankov, S., Qian, Y., Roland, G., & Zhuravskaya, E. (2007). *What makes a successful entrepreneur? Evidence from Brazil*. Washington, DC: World Bank
114. Dunn, J. (1988) *Basic cooperative principles and their relationship to selected practices*, Journal of Cooperation, Vol 3
115. Fama, E.F., & Jensen, M.C. (1983) *Separation of ownership and control*, Journal of Law and Economics, Vol 26
116. Fulton, M. & K. Giannakas (2001) *Organizational commitment in mixed oligopoly: Agricultural cooperatives and investor-owned firms*, American Journal of Agricultural Economics Vol 5
117. Fulton, M., (1995) *The future of Canadian agricultural cooperatives: A property rights approach*, American Journal of Agricultural Economics, Vol 77(5)
118. Feng, L. and G.W.J. Hendrikse. (2012) *Chain interdependencies, measurement problems and efficient governance structure: Cooperatives versus publicly listed firms*, European Review of Agricultural Economics, Vol 39(2)
119. Gray, T.W. & P. Duffey. (1996) *Listen and learn – Understanding member complaints can help build commitment*, Rural Cooperatives

120. Gray, T., Kraenzle, C., (1998), *Member participation in agricultural cooperatives: A regression and scale analysis*, USDA, Washington, D.C
121. Frances J (2004). *Institutions, firms and economic growth*. New Zealand Treasury, Working paper 04/19. Wellington, New Zealand
122. The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), G20/OECD (2015) Principles of Corporate Governance
123. Tran Quang Hai (2014), *Development strategy of the agricultural cooperatives in Mekong Delta, Việt Nam: Signification of diversification into business and activities*, Luận án tiến sĩ chuyên ngành kinh tế nông nghiệp, Kagoshima University, Japan
124. Harold Koontz and Cyril O'Donnell. *Principles of management; An analysis of managerial functions*. 1955; 1968; 1972; 1976
125. Hermalin, B.E., and M.S. Weisbach (2003) *Boards of directors as an endogenously determined institution: A survey of the economic literature*, Economic Policy Review, Vol 9
126. Hendrikse, G. (2007) *Two vignettes regarding boards in cooperatives versus corporations – irrelevance and incentives*, Springer
127. Hansmann, H. (1996), *The Ownership of Enterprise*. Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press
128. Hansmann, H., & Kraakman, M. (2001) *The ownership of enterprise Harvard*. Cambridge, MA: Harvard University Press
129. Irine Herdjiono, Indah Mega Sari (2017), *The Effect of Corporate Governance on the Performance of a Company. Some Empirical Findings from Indonesia*, Journal of Management and Business Administration. Central Europe, Vol. 25, No. 1/2017, pages 33–52, ISSN 2450-7814; e-ISSN 2450-8829
130. International Co-operative Alliance, *Co-operative Governance Fit to Build Resilience in the Face of Complexity*

131. James AF Stoner, Stephen P. Robbins, *Principles and practice of management and business*, Calcutta University
132. Jason R.V. Franken, Michael L. Cook (2013), *Governance and Performance of Multipurpose Cooperatives*, International Conferences on Economics and Management of Networks – EMNet, Agadir, Morocco
133. Jennifer Keeling Bond (2009), *Cooperative Financial Performance and Board of Director Characteristics: A Quantitative Investigation*, Journal of Cooperatives, Volume 22
134. Jensen, M.C. and Meckling, W.H. (1976), *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs*, Journal of Financial Economics, Vol 3(4), pages 305–360
135. Jensen, M. (1993) *The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems*, The Journal of Finance, Vol 48(3), pages 831–880
136. Jensen, M.C. (2012) *The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems*, The Journal of Finance, Vol 48, pages 831-880
137. Jason R.V. Franken, Michael L. Cook (2013), *Governance and Performance of Multipurpose Cooperatives*, International Conferences on Economics and Management of Networks – EMNet, Agadir, Morocco
138. Johnston Birchall, Sacchetti, (2017), *The Comparative Advantages of Single and Multi-stakeholder Cooperatives*, Euricse Working Paper 95/17
139. Jos Bijman, George Hendrikse, and Aswin Van Oijen (2012), *Accommodating Two Worlds in One Organization: Changing Board Models in Agricultural Cooperatives*, Erasmus Research Institute of Management (ERIM), RSM Erasmus University, Hà Lan
140. Johnston Birchall (03/2014), *The governance of large co-operative business*, Co-operative UK

141. Johnston Birchall (2014a) *The Governance of Large Co-operative Businesses* Manchester: Co-operatives UK (also republished by New Zealand Co-operatives Association)
142. Joseph Kimani Mwangi, Ziporah Obonyo Nyachwaya, Robert K. Cheruyoit (2015), *Effect of Corporate Governance Practices On Financial, Performance of Saccos In Kericho Municipality*, IOSR Journal of Economics and Finance (IOSR-JEF) e-ISSN: 2321-5933, p-ISSN: 2321-5925. Volume 6, Issue 3. Ver. III (May.-Jun. 2015)
143. Jos Bijman - Corresponding author, (2012), *Support for farmers cooperatives*, European Commission
144. Kathryn Sedo (1986), *Duties and Responsibilities of Cooperative Board Members*, Cooperative Grocer Magazine 004 April – May 1986
145. Kimberly A. Zeuli and Robert Cropp (2004), *Cooperatives: Principles and practices in the 21st century*, University of Wisconsin-Extension
146. Knapp JG (1962), *The scope of farmer cooperatives: present and future*, Journal of Farm Economics, Vol 44(2), pages 476-488
147. Konrath, Laweey F. (2002) *Auditing Concepts and Applications, A Risk-Analysis Approach*, 5th Edition. West Publishing Company
148. Karagiorgos, T., Drogalas, G., Dimou, A. (2011), *Effectiveness of internal control system in the Greek bank sector*, The Southeuropean Review of Business Finance and Accounting, Vol 6(2)
149. Liang, Q. and W.J.G. Hendrikse (2013), *Core and common members in the genesis of farmer cooperatives in China*, Managerial and Decision Economics
150. Lang, M.G., (2002), *Strengthening agricultural cooperatives: An inquiry into expert beliefs*, Report, Center for Cooperatives, University of California

151. Ledgerwoods, W. (1997), *Strategic change: the influence of managerial characteristics and organizational growth*, Academy of Management Journal, Vol. 40 No.1
152. Lawrence Musiitwa Kyazze, Isaac Nabeta Nkote and Juliet Wakaisuka-Isingoma (2017), *Cooperative governance and social performance of cooperative societies*, Cogent Business and Management, Vol 4:1284391
153. Lees M., (1995), *Corporate governance in European co-operatives*, The World of Co-operative Enterprise 1995, Plunkett Foundation, Oxford
154. Landell-Mills P and Serageldin I (1992), *Governance and the external factor*. In Proceedings of the World Bank Annual Conference on Development Economics 1991. Washington, D.C., USA
155. Leviten-Reid and Fairbairn (2011), *Multi-stakeholder Governance in Cooperative Organizations: Toward a New Framework for Research ?*, Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research Vol. 2 No 2 Fall 2011
156. Li Zhao and Caroline Gijssels, trong tài liệu *Multi-stakeholder co-operatives in China: a resource mix structure approach*, HIVA-Research Institute for Work and Society, Catholic University of Leuven, Leuven, Belgium
157. Le Vay C (1983), *Agricultural cooperative theory: a review*, Journal of Agricultural Economics Vol 34
158. Lawrence Musiitwa Kyazze, Isaac Nabeta Nkote and Juliet Wakaisuka-Isingoma (2017), *Cooperative governance and social performance of cooperative societies*, Cogent Business and Management, Vol 4:1284391
159. Law of The Republic of Indonesia number 25 year 1992 concerning cooperatives
160. Law of the People's Republic of China on Specialized Farmers Cooperatives adopted at the 24th Meeting of the Standing Committee of the Tenth National People's Congress on October 31, 2006

161. Lyman P.Q. Johnson & David Millon (2005), *Recalling why corporate officers are fiduciaries*, William and Mary Law Review, Volume 46, No. 5
162. Laura Hartman& Joseph Desjardins (2008), *Business Ethics – Decision- making for personal integrity and social responsibility*, McGraw-Hill International Edition
163. Ma, Y. and C. Meng (2008) *The dual-agency relations in farmer cooperatives in China: The problem and improvement ideas*, Agricultural Economic Issue, Vol 5
164. Michael C. Jensen and William H. Meckling (1976), *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, Journal of Financial Economics, October, 1976, Vol 3, No. 4
165. Mace, M.L. (1986), *Directors: Myth and Reality*, Boston, MA: Harvard Business School Press
166. Marilyn Scholl and Art Sherwood (2014), *Four Pillars of Cooperative Governance - A new model grounded in the cooperative difference*, Cooperative Grocer
167. Margaret Lund, *A Multi-Stakeholder Cooperatives Manual*, Cooperative Development Center at Kent State University
168. Mawanda, S.P. (2008), *Effects of Internal Control Systems on Financial Performance in an Institution of Higher Learning in Uganda: A Case of Uganda*, Kuala Lumpur, Malaysia: Marytrs University
169. McBride G (1986), *Agricultural Cooperatives: Their Why and Their How?* The AVI Publishing Company, USA
170. Mutsa Chibanda (2009), *Institutional and governance factors influencing the performance of selected smallholder agricultural cooperatives in Kwazulu-Natal, South Africa*, University of Kwazulu-Natal Pietermaritzburg
171. Michael L. Cook, Molly J. Burress (2013), *The ompact of CEO Tenure on Cooperative Governance*, Managerial and Decision Economics 34:218-219

172. Muraleetharan, P. (2011), *Internal Control and Impact of Financial Performance of the Organizations*, Special Reference Public and Private Organizations in Jaffna District
173. North D (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge, UK and Williamson OE (2000), *The New Institutional Economics: taking stock, looking ahead*, Journal of Economic Literature, Vol 38
174. Nilsson J (1997), *New generation farmer cooperatives*, Review of International Cooperation Vol 90
175. O'Sullivan N. and Diacon S.R., (2003), *Board composition and performance in life insurance companies*, British Journal of Management, Vol 14
176. Osterberg, P., Nilsson, J., (2009), *Member's Perception of their Participation in the Governance of Cooperatives: The Key to Trust and Commitment in Agricultural Cooperatives*, Agribusiness, 25
177. OECD Principles of Corporates Governance – 2004 Edition
178. Olson M (1975), *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. Harvard University Press, Cambridge, USA
179. Paul Graf (2011), *A Realistic Approach to Officer Liability*, The Business Lawyer; Vol. 66
180. Peter J. Baldacchino, Chantelle Camilleri, Simon Grima, Frank H. Bezzina (2017), *Assessing Incentive and Monitoring Schemes in the Corporate Governance of Maltese Co-operatives*, European Research Studies Journal Volume XX, Issue 3A, 2017
181. Porter P and Scully G (1987), *Economic efficiency and cooperatives*, Journal of Law and Economics Vol 30
182. Poteete, A.R., and E. Ostrom (2004) *Heterogeneity, group size and collective action: The role of institutions in forest management*, Development and change Vol 35

183. Pforsich, H & Kramer, B. K. P (2008), *Establish an Internal Audit Department: The Case of The Schwan Food Company*, Global Perspectives on Accounting Education, 5, Vol 2008
184. Phillipine Cooperative Code of 2008 (Republic Act No 9520)
185. Quebec Cooperative Act C-67.2, updated 01/09/2017
186. Qiao Liang (2013), *Governance, CEO Identity, and Quality Provision of Farmer Cooperatives*, Thesis, Erasmus University Rotterdam
187. R.H Coase (1937), *The Nature of the Firm*
188. R. Edward Freeman (1984), *Strategic Management*
189. Rhodes VJ (1983), *The large agricultural cooperative as a competitor*, American Journal of Agricultural Economics Vol 65, pages 1090-1095
190. Royer, J.S., (1999) *Co-operative organizational strategies: A neo-institutional digest*, Journal of Cooperatives, Vol 14(1)
191. Report of The Committee on the financial aspects of corporate governance (1992), The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd
192. Ruigrok, W., Peck, S.I., Keller, H. (2006) *Board characteristics and involvement in strategic decision making: Evidence from Swiss companies*, J. Manag. Stud., Vol 43 (5)
193. Sonja Novkovic and Karen Miner, *Co-operative Governance fit to build resilience in the face of complexity*, ICA
194. Shafawaty Mohamad Shabri, Ram Al Jaffri Saad, Azizi Abu Bakar (2016), *The Effects of Internal Control Systems on Cooperative's Profitability: A Case of Koperasi ABC Berhad*, International Review of Management and Marketing
195. Staatz, J. M. (1987). *Farmers incentives to take collective action via cooperatives: A transaction cost approach*. In J. S. Royer (Ed.), *Cooperative theory: New approaches*, Service report no. 18 (pages 87–107). Washington, DC: US Department of Agriculture, Agricultural

196. Sharifah Faatihah Syed Fuzi, Syahrina Adliana Abdul Halim, Julizaerma M.K. (2016), *Board Independence and Firm Performance*, *Procedia Economics and Finance* 37 (2016)
197. Shah, T (1995) *Making Farmer Co-operatives Work*, New Delhi: Sage
198. Shafawaty Mohamad Shabri, Ram Al Jaffri Saad, Azizi Abu Bakar (2016), *The Effects of Internal Control Systems on Cooperative's Profitability: A Case of Koperasi ABC Berhad*, *International Review of Management and Marketing*
199. Suwanna Thuvachote (2012), *Roles and Characteristics of Cooperative Supervisors: An Investigation in Agricultural Cooperatives in Thailand*, WEI International European, Academic Conference Proceedings
200. Tim Mazzarol, Richard Simmons, Elena Mamouni Limnios, *A Conceptual Framework for Research into Co-operative Enterprise*, Centre for Entrepreneurial Management and Innovation
201. Talcott Parsons (translated 1947), *The Theory of Social and Economic Organizations*, distilled from Weber's multi-volume work, *Wirtschaft und Gesellschaft* (Economy and Society)
202. Tuggle, C.S., Sirmon, D.G., Christopher, R., Bierman, L. (2010) *Commanding board of director attention: investigating how organizational performance and CEO duality affect board members' attention to monitoring*, *Strat. Manag. J.* 31 Vol 9
203. Terjesen, S., Sealy, R., Singh, V. (2009) *Women directors on corporate boards: a review and research agenda*. *Corp. Govern.: Int. Rev.* Vol 17 (3)
204. The Cooperatives Act of Thailand, 1999 (section 53)
205. The Agricultural cooperative society law of Japan – Law No. 132 of 1947, revision in 1993
206. The Agricultural cooperatives law of Korea, 1988

207. Wallison, P. J. (2006) *All the Rage: Will Independent Directors Produce Good Corporate Governance ?* American Enterprise Institute for Public Policy Research
208. Xiong, J. and Y. Zheng (2008) *Analysis on agency cost in famer cooperatives controlled by minority members in China*. Agricultural Economy, Vol 11
209. Zu-hui Huang, Bin Wu, Xu-chu Xu, Qiao Liang (2016), *Situation features and governance structure of farmer cooperatives in China: Does initial situation matter ?*, The Social Science Journal 53 (2016)

IV. Website

210. The International Cooperative Alliance (ICA), www.ica.coop truy cập ngày 19/07/2019
211. The National Cattlemen's Beef Association, www.ncba.org truy cập ngày 19/07/2019
212. <https://tepbac.com/tin-tuc/full/Hop-tac-xa-Thuy-san-Rang-Dong-Vung-niem-tin-cung-nhau-bao-ve-san-nghe-19447.html> truy cập ngày 23/08/2018
213. The International Cooperative Alliance (ICA), *Co-operatives principles* www.ica.coop truy cập 17/09/2018
214. Một số vấn đề về quản trị và quản lý trong doanh nghiệp – <https://cmc.com.vn/vi/nhip-song-cmc/mot-so-van-de-ve-quan-tri-va-quan-ly-trong-doanh-nghiep> - Truy cập ngày 11/6/2017
215. <https://vdict.com/ngh%C4%A9a%20v%E1%BB%A5,3,0,0.html> truy cập ngày 08/12/2019
216. <http://www.vn.wikitionary.org> truy cập ngày 12/12/2019
217. <https://www.msn.com/vi-vn/money/news/20-qu%E1%BB%B9-t%C3%ADn-d%E1%BB%A5ng-nh%C3%A2n-d%C3%A2n-b%E1%BB%8B-ki%E1%BB%83m-so%C3%A1t-%C4%91%E1%BA%B7c-bi%E1%BB%87t/ar-AADvmo9#image=1> truy cập ngày 07/12/2019

218. <http://massogroup.com/vietnam/local-updates/5770-o-c-trong-qun-tr-doanh-nghip.html> truy cập ngày 07/12/2019
219. Nhật Mai, *Những ai 'góp siêu tốc' 3.597 tỉ đồng vào Saigon Co.op?*. Dẫn nguồn <https://thanhnien.vn/thoi-su/nhung-ai-gop-sieu-toc-3597-ti-dong-vao-saigon-coop-1297351.html> truy cập ngày 02/07/2021
220. TTXVN, *Chiếm đoạt 1.127 tỷ đồng, nguyên Chủ tịch quỹ tín dụng lĩnh án tù*,. Dẫn nguồn <http://baophutho.vn/phap-luat/201911/chiem-doat-1127-ty-dong-nguyen-chu-tich-quy-tin-dung-linh-an-tu-167919> truy cập ngày 07/12/2019
221. Hoàng Yến, *Giám đốc quỹ tín dụng nhân dân chiếm đoạt tiền tỷ*. Dẫn nguồn <http://plo.vn/phap-luat/giam-doc-quy-tin-dung-nhan-dan-chiem-doat-tien-ti-738115.html> truy cập ngày 25/08/2018
222. Anh Thư, *Giám đốc quỹ tín dụng ôm 50 tỷ 'mất tích', dân cầm băng rôn đòi tiền*. Dẫn nguồn <http://vietnamnet.vn/vn/phap-luat/giam-doc-quy-tin-dung-o-dong-nai-om-50-ti-mat-tich-412108.html> truy cập ngày 25/08/2018