

# QUẢN TRỊ HỢP TÁC XÃ PHI NÔNG NGHIỆP HÀ GIANG: THỰC TRẠNG VÀ ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG

**PGS.TS. Trần Việt Dũng**

Học viện Ngân hàng

dungtv@hvnh.edu.vn

**PGS.TS. Phạm Mạnh Hùng**

Học viện Ngân hàng

hungpm@hvnh.edu.vn

**ThS. Lê Thị Hương Trà**

Học viện Ngân hàng

tralth@hvnh.edu.vn

**Tóm tắt:** Bài viết nhằm mục tiêu đánh giá thực trạng năng lực quản trị của các hợp tác xã (HTX) phi nông nghiệp tại Hà Giang nhằm đề xuất định hướng phát triển bền vững. Bài viết sử dụng phương pháp định tính kết hợp định lượng với dữ liệu khảo sát từ 100 HTX tại Hà Giang trong năm 2024. Kết quả phân tích cho thấy, ngoài những kết quả tích cực, năng lực quản trị của các HTX phi nông nghiệp tại Hà Giang còn nhiều hạn chế đáng kể, như thách thức về việc đảm bảo thu nhập ổn định cho người lao động, khả năng tăng trưởng bền vững của doanh thu, lợi nhuận, tốc độ ứng dụng công nghệ, đổi mới sáng tạo còn thấp. Về mặt thực tiễn, nghiên cứu cung cấp một số giải pháp hệ thống và khả thi, tập trung vào việc nâng cao năng lực quản trị, thúc đẩy đổi mới công nghệ và tăng cường kết nối thị trường. Các đề xuất này là cơ sở quan trọng để chính quyền tỉnh xây dựng chính sách hỗ trợ phát triển HTX phi nông nghiệp một cách hiệu quả và bền vững.

*Từ khóa:* Quản trị, phát triển bền vững, hợp tác xã phi nông nghiệp, Hà Giang.

## HA GIANG NON-AGRICULTURAL COOPERATIVE GOVERNANCE: CURRENT STATUS AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT ORIENTATION

**Abstract:** The paper aims to assess the current status of management capacity of non-agricultural cooperatives in Ha Giang in order to propose sustainable development orientations. The paper applies qualitative and quantitative methods with survey data from 100 cooperatives in Ha Giang in 2024. The findings show that in addition to positive results, the management capacity of non-agricultural cooperatives in Ha Giang still has many significant limitations, such as challenges in ensuring stable income for workers, the ability to sustainably grow revenue, profits, and the speed of technology application and innovation is still low. In practice, the study provides a number of systematic and feasible solutions, focusing on improving management capacity, promoting technological innovation, and strengthening market connectivity. These recommendations are an important basis for the provincial authority to develop policies to support the development of non-agricultural cooperatives effectively and sustainably.

**Keywords:** governance; sustainable development; non-agricultural cooperatives; Ha Giang.

Mã bài báo: JHS - 305

Ngày nhận bài sửa: 04/11/2025

Ngày nhận bài: 27/8/2025

Ngày duyệt đăng: 20/12/2025

Ngày nhận phản biện: 08/10/2025

## 1. Giới thiệu

Nghị quyết số 20-NQ/TW, ban hành ngày 16/06/2022 của Hội nghị lần thứ năm Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa XIII về tiếp tục đổi mới, phát triển và nâng cao hiệu quả kinh tế tập thể trong giai đoạn mới, đã tái khẳng định vị thế, vai trò và những đóng góp của kinh tế tập thể vào sự phát triển kinh tế - xã hội chung của đất nước. Trong các yếu tố của kinh tế tập thể, HTX được coi là trung tâm, đóng vai trò thiết yếu trong cơ cấu kinh tế quốc gia, thể hiện qua nhiều mô hình hợp tác đa dạng và có ảnh hưởng đáng kể trên các phương diện kinh tế, chính trị, văn hóa và xã hội. Cùng với đó, Luật Hợp tác xã năm 2023, có hiệu lực từ ngày 01/07/2024, đã cụ thể hóa 8 nhóm chính sách của Nghị quyết số 20 kể trên, mang đến nhiều điểm mới phù hợp với bối cảnh phát triển hiện tại của các HTX.

Tại Hà Giang (hiện nay đã sát nhập thành các xã/phường của tỉnh Tuyên Quang), các HTX đang ngày càng chứng tỏ vai trò then chốt, như một “đòn bẩy” cho tăng trưởng kinh tế và là nhân tố quan trọng giúp giải quyết các “nút thắt” trong quá trình tái cơ cấu kinh tế của tỉnh. Không chỉ các HTX nông nghiệp, mà cả nhóm HTX phi nông nghiệp cũng đang tích cực khẳng định vị thế của mình, góp phần vào sự phát triển kinh tế địa phương thông qua việc đa dạng hóa ngành nghề, tăng cơ hội việc làm, đóng góp vào tăng trưởng kinh tế và cải thiện đời sống người dân. Thực tế cho thấy, số lượng HTX phi nông nghiệp tại Hà Giang hoạt động hiệu quả ngày càng tăng, đồng thời liên tục mở rộng sang các lĩnh vực mới để đáp ứng nhu cầu phát triển của tỉnh. Doanh thu của khối HTX phi nông nghiệp này vẫn tăng trưởng đều đặn, ngay cả trong giai đoạn dịch Covid-19. Số lao động được đóng bảo hiểm xã hội trong các HTX phi nông nghiệp cũng gia tăng, tạo ra nhiều việc làm bền vững. Thêm vào đó, việc tiếp cận nguồn vốn của các HTX phi nông nghiệp được cải thiện đã giúp khu vực này củng cố vai trò quan trọng trong sự phát triển kinh tế của tỉnh.

Tuy nhiên, bên cạnh những kết quả tích cực, các HTX phi nông nghiệp Hà Giang vẫn còn nhiều khó khăn, thách thức như thu nhập bình quân của người lao động còn thấp, tỷ lệ nữ giới tham gia HTX chưa cao, tốc độ tăng trưởng doanh thu còn chậm so với mức trung bình cả nước, lợi nhuận không ổn định, và việc ứng dụng internet cũng như đổi mới sáng tạo còn rất hạn chế. Trong điều kiện đó, năng lực quản lý hiệu quả trở thành yếu tố then chốt giúp HTX hoạt động ổn định, phát triển bền vững và tăng cường sức cạnh

tranh. Một hệ thống quản lý chuyên nghiệp sẽ giúp HTX xây dựng chiến lược kinh doanh tốt, tối ưu hóa sản xuất và nâng cao năng suất. Năng lực quản lý cũng quyết định khả năng tiếp cận vốn và các chính sách hỗ trợ từ Nhà nước và tổ chức tài chính. Dù vậy, do các yếu tố về điều kiện tự nhiên, kinh tế - xã hội và những hạn chế nội tại, nhiều HTX tại Hà Giang chưa phát huy tối đa hiệu quả và năng lực quản lý, gây ảnh hưởng đến hiệu suất hoạt động và sự phát triển lâu dài.

Xuất phát từ bối cảnh trên, bài viết này tập trung đánh giá tình hình năng lực quản trị thực tế của các HTX phi nông nghiệp tại Hà Giang và xem xét những thách thức mà hoạt động quản trị của các HTX này đang đối mặt. Cụ thể, mục tiêu nghiên cứu của bài viết này nhằm đánh giá thực trạng năng lực quản trị của các HTX phi nông nghiệp tại Hà Giang thông qua khảo sát các HTX trên địa bàn 05 địa phương trọng điểm của tỉnh Hà Giang (hiện nay là các phường Hà Giang 1, phường Hà Giang 2, xã Bắc Quang, xã Xín Mần, xã Đồng Văn); phân tích những hạn chế, thách thức còn tồn tại trong năng lực quản trị của các HTX phi nông nghiệp, bao gồm các vấn đề về thu nhập lao động, tăng trưởng doanh thu, lợi nhuận, và ứng dụng công nghệ, đổi mới sáng tạo; từ đó, đề xuất các giải pháp cụ thể nhằm nâng cao năng lực quản trị và định hướng phát triển bền vững cho các HTX phi nông nghiệp, phù hợp với điều kiện thực tế của Hà Giang. Kết quả nghiên cứu sẽ là cơ sở để đề xuất và triển khai các giải pháp nhằm nâng cao năng lực quản trị, hướng tới sự phát triển bền vững phù hợp với điều kiện đặc thù của địa phương.

## 2. Cơ sở lý luận về quản trị và phát triển bền vững hợp tác xã phi nông nghiệp

### 2.1. Tổng quan về hợp tác xã phi nông nghiệp

Theo quy định tại khoản 7 Điều 4 Luật Hợp tác xã năm 2023, HTX là tổ chức có tư cách pháp nhân do ít nhất 05 thành viên chính thức tự nguyện thành lập, hợp tác tương trợ trong sản xuất, kinh doanh, tạo việc làm nhằm đáp ứng nhu cầu chung về kinh tế, văn hóa, xã hội của thành viên, góp phần xây dựng cộng đồng xã hội phát triển bền vững; thực hiện quản trị tự chủ, tự chịu trách nhiệm, bình đẳng và dân chủ.

Theo Dung (2023), HTX phi nông nghiệp được hiểu là “tổ chức hoạt động trong các ngành nghề phi nông nghiệp, mang bản chất vốn có của HTX nói chung với số lượng thành viên tối thiểu là 07 thành viên cùng tự nguyện thành lập, đồng sở hữu và hợp tác tương trợ lẫn nhau trong việc thực hiện các hoạt động sản xuất phi nông nghiệp”.

HTX phi nông nghiệp có một số điểm đặc thù sau:

- Là tổ chức kinh tế hoạt động đặc thù trong nhiều lĩnh vực cụ thể khác nhau như công nghiệp, tiểu thủ công nghiệp, xây dựng, giao thông vận tải, thương mại dịch vụ, tín dụng nhân dân, môi trường.

- Khả năng tiếp cận vốn vay từ ngân hàng thương mại rất khó.

- Vì hoạt động ở nhiều lĩnh vực cụ thể khác nhau nên các HTX phi nông nghiệp chịu sự quản lý của nhiều ngành, cơ quan nhà nước khác nhau.

- Trong quá trình hoạt động, HTX phi nông nghiệp chịu sự điều chỉnh của nhiều đạo luật, đòi hỏi công tác quản lý và hoạt động của HTX phải tuân thủ.

Các HTX phi nông nghiệp có vai trò quan trọng, tạo việc làm và nâng cao thu nhập cho người sản xuất, góp phần tăng trưởng kinh tế, ổn định chính trị cơ sở, làm thay đổi diện mạo nông thôn. Thu hút lực lượng lao động tại nông thôn, hạn chế trong chuyển dịch lao động ra khu công nghiệp và thành thị.

## **2.2. Tổng quan về quản trị hợp tác xã phi nông nghiệp**

Theo Minh (2021), dưới góc độ pháp luật, quản trị HTX là tập hợp các quy định về quyền và nghĩa vụ của thành viên, hội đồng quản trị, giám đốc/tổng giám đốc, ban kiểm soát/kiểm soát viên 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.

Một số nghiên cứu trước đây cho rằng, sự thành công của các HTX phi nông nghiệp phụ thuộc vào nhiều yếu tố. Các yếu tố điển hình bao gồm khả năng nghiên cứu, kế hoạch kinh doanh dài hạn, mối quan hệ tốt với ban quản lý, kinh nghiệm của các nhà quản lý, tư cách thành viên mở, mối quan hệ tốt với khách hàng... (Bhuyan & Leistriz, 2009; Carter & VanAuken, 1990; Ibrahim & Goodwin, 1986; Sexton & Iskow, 1988). Đồng thời, một số nghiên cứu cũng đề xuất các tiêu chí nhằm đánh giá năng lực quản trị của HTX phi nông nghiệp:

*Thứ nhất, tính minh bạch và dân chủ*

Theo nghiên cứu của Villavicencio & Solares (2019), hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp, HTX có thể được đánh giá thông qua một loạt các tiêu chí khác nhau. Trong số đó, sự minh bạch trong quản trị là một trong những yếu tố vô cùng quan trọng. Minh

bạch trong quản trị không chỉ đơn thuần là việc công khai thông tin mà còn là một yếu tố cốt lõi giúp duy trì lòng tin của các bên liên quan.

*Thứ hai, tính bền vững và trách nhiệm xã hội*

Theo Villavicencio & Solares (2019), phát triển bền vững và trách nhiệm xã hội là những tiêu chí cốt lõi mà các HTX cần chú trọng. Những tiêu chí này không chỉ phản ánh cam kết của HTX đối với cộng đồng và môi trường mà còn thể hiện trách nhiệm của họ trong việc xây dựng những chính sách hoạt động bền vững.

*Thứ ba, khả năng huy động vốn và hiệu quả hoạt động*

Sahay (2019) khẳng định, hiệu quả của Hội đồng quản trị có thể được đánh giá thông qua kết quả kinh doanh của tổ chức. Các chỉ số tài chính như lợi nhuận ròng, tăng trưởng doanh thu và giá trị đều được coi là những tiêu chí quan trọng để phản ánh mức độ thành công của quản trị HTX. Ngoài ra, khả năng của ban quản trị trong việc phát triển chiến lược, điều phối các hoạt động và thích ứng với các thay đổi thị trường, đặc biệt là khả năng đối mặt với các rủi ro thị trường, là yếu tố then chốt. Sự phối hợp giữa các thành viên và khả năng ra quyết định nhanh nhạy cũng góp phần vào hiệu quả quản trị (Le và cộng sự, 2024). Cùng với đó, nguồn vốn, kỹ năng quản lý tài chính và khả năng cung cấp dịch vụ hỗ trợ phù hợp là các yếu tố trọng yếu giúp HTX hoạt động hiệu quả (Le và cộng sự, 2024; Pham, 2022).

*Thứ tư, hệ thống kiểm soát, quản lý nguồn lực nội bộ*

Villavicencio & Solares (2019) đặc biệt nhấn mạnh vai trò của hệ thống kiểm soát nội bộ trong việc đảm bảo rằng mọi hoạt động của HTX đều được giám sát một cách chặt chẽ và hiệu quả. Hệ thống kiểm soát nội bộ không chỉ giúp phát hiện sớm các vấn đề và ngăn ngừa gian lận mà còn đảm bảo rằng các báo cáo tài chính của HTX là chính xác và đáng tin cậy.

*Thứ năm, vai trò của Hội đồng quản trị*

Theo Feng (2017), kế nhiệm và vai trò của người sáng lập sau khi rời vị trí chủ tịch cũng đóng vai trò quan trọng trong việc đánh giá hiệu quả quản trị. Khi người sáng lập tiếp tục giữ vai trò chủ tịch hội đồng quản trị, quyền lực của người kế nhiệm có thể bị hạn chế, từ đó ảnh hưởng đến các quyết định chiến lược của công ty. Nghiên cứu của Buang & Samah (2020) cho thấy cấu trúc hội đồng, đặc điểm cá nhân như giới tính, trình độ học vấn, kỹ năng và thái độ của thành viên hội đồng đều ảnh hưởng lớn đến hiệu quả quản trị HTX. Các hội đồng có thành viên có kiến thức, kỹ năng phù hợp và thái độ tích cực thường hoạt động hiệu quả hơn.

### *Thứ sáu, quyền lợi cho cổ đông và các bên liên quan*

Để hiểu rõ hơn về các tiêu chí đánh giá hiệu quả doanh nghiệp HTX trong bối cảnh quản trị doanh nghiệp, Hoshi (2003) nhấn mạnh quản trị HTX không chỉ đơn thuần là một tập hợp các quy tắc mà còn là một cơ chế cần thiết để bảo vệ quyền lợi của cổ đông, nhà đầu tư và chủ nợ trước sự lạm dụng từ các bên liên quan. Cùng với đó, thành viên tích cực, cam kết và có sự tham gia trong các hoạt động quản trị giúp nâng cao hiệu quả hoạt động của HTX. Các nghiên cứu chỉ ra rằng, sự hài lòng của thành viên và mức độ tham gia đóng vai trò quan trọng trong sự bền vững của HTX (Le và cộng sự, 2024).

Ngoài ra, các tiêu chí khác như mức độ đa dạng giới tính trong hội đồng quản trị, khả năng ứng phó với các thách thức bên ngoài, môi trường xã hội, tổ chức, thể chế, công nghệ... cũng có khả năng tác động đến năng lực quản trị HTX phi nông nghiệp. Ví dụ, theo Pham (2022), chính sách của Nhà nước, luật lệ, và các quy định pháp lý ảnh hưởng lớn đến khả năng tổ chức và hoạt động của HTX. Việc các HTX hiểu rõ và tuân thủ các chính sách luật pháp giúp họ hoạt động hiệu quả hơn. Yếu tố về thị trường, khả năng thích ứng và đảm bảo lợi ích của thành viên trong bối cảnh cạnh tranh và rủi ro thị trường cũng ảnh hưởng trực tiếp đến quản trị của HTX (Xuân & Tuấn, 2023; Le và cộng sự, 2024).

### **2.3. Tổng quan về phát triển bền vững hợp tác xã**

Cho đến nay, có rất nhiều nghiên cứu đã đề xuất định nghĩa về phát triển bền vững. Báo cáo Brundtland (WCED, 1987) cho rằng, phát triển bền vững là phát triển đáp ứng nhu cầu của hiện tại mà không làm tổn hại đến khả năng của các thế hệ tương lai trong việc đáp ứng nhu cầu của họ... Định nghĩa này đã được cộng đồng quốc tế chấp nhận như một mô hình phát triển mới. Một số tác giả cho rằng, phát triển được hiểu là tăng trưởng kinh tế, không thể tương thích với tính bền vững vì sự tăng trưởng vô hạn là không thể trên một hành tinh hữu hạn (Beckerman, 1992; Spaiser & cộng sự, 2017). Ngược lại, những người khác lại nhấn mạnh tầm quan trọng của tăng trưởng kinh tế để có được nguồn lực cần thiết để đạt được tính bền vững (Dinda, 2004; Stern & cộng sự, 1996).

HTX được coi là một yếu tố quan trọng trong chiến lược phát triển kinh tế của một cộng đồng (Gertler, 2001; Gordon-Nembhard, 2015; Zeuli & Radel, 2005; Zeuli & cộng sự, 2003; EC, 2012). Sự khác biệt của HTX so với các loại hình công ty khác cho thấy giá trị của chúng đối với sự phát triển khu vực. EU (2012) cho rằng, “các HTX thường là những người sử dụng

lao động và đóng góp quan trọng cho nền kinh tế khu vực. HTX đóng góp vào các mục tiêu chính sách công như phát triển nguồn nhân lực, cải thiện khả năng cạnh tranh và tính bền vững của môi trường”. Theo Gertler (2001), HTX là “phương tiện thiết thực cho sự hợp tác và hành động tập thể - đều rất quan trọng đối với phát triển bền vững; HTX xây dựng và củng cố cộng đồng”. Theo hướng này, Gordon-Nembhard (2015) kết luận rằng đặc điểm địa phương thúc đẩy các HTX tăng cường phát triển kinh tế cộng đồng và tính bền vững, đồng thời tái lưu thông nguồn lực.

Giá trị của HTX trong quá trình tạo ra vốn xã hội được đặc biệt chú ý do mối quan hệ chặt chẽ giữa các thành viên của HTX và cộng đồng. Vốn xã hội không chỉ đến từ các đặc điểm của HTX mà còn từ các mối quan hệ bên ngoài của chúng (Castilla-Polo & Sánchez-Hernández, 2020). Vốn con người cũng đặc biệt quan trọng đối với các HTX. Theo Borzaga và Galera (2012), “các doanh nghiệp truyền thống có xu hướng điều chỉnh mức độ việc làm, trong khi các HTX của người lao động điều chỉnh mức lương, do đó bảo vệ việc làm”. Theo Báo cáo Giám sát HTX Thế giới (2019), các HTX đóng góp vào tăng trưởng kinh tế bền vững và việc làm ổn định, chất lượng, tạo việc làm cho 280 triệu người trên toàn cầu.

Cả vốn xã hội và vốn con người đều liên quan trực tiếp đến mối quan hệ giữa trách nhiệm xã hội và HTX. Theo EU (2017), “vì các nguyên tắc của nền kinh tế xã hội, lấy cảm hứng từ các nguyên tắc HTX, nghĩa là việc áp dụng CSR trong mọi khía cạnh của nó, nên có thể nói rằng nền kinh tế xã hội đã tiên phong trong việc áp dụng CSR, vì nó là một phần không thể thiếu của các giá trị và quy tắc vận hành của nền kinh tế xã hội”. Theo Liên minh HTX Quốc tế (2016), “các HTX luôn nỗ lực giúp mọi người tiếp cận hàng hóa và dịch vụ mà không bị bóc lột - để hiện thực hóa nhu cầu và nguyện vọng của họ. Điều này đã thúc đẩy các HTX theo đuổi sự hội tụ giữa các lợi ích kinh tế, xã hội và môi trường - xây dựng tính bền vững ba mặt”.

### **3. Phương pháp nghiên cứu**

Để tài sử dụng kết hợp các phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng để đảm bảo tính khoa học và toàn diện. Về thu thập dữ liệu, dữ liệu thứ cấp được lấy từ Sách trắng HTX, các báo cáo, thống kê, tài liệu từ Sở Kế hoạch và Đầu tư, liên minh hợp tác xã tỉnh và các nghiên cứu liên quan, dữ liệu sơ cấp được thu thập thu thập qua khảo sát, phỏng vấn sâu và nghiên cứu thực địa. Phương pháp phân tích bao gồm phân tích lý thuyết để xây dựng khung lý luận, phân tích thực trạng dựa trên dữ liệu thứ cấp và sơ cấp, phân tích định tính từ phỏng

vấn đề nhận diện hạn chế và phân tích định lượng bằng công cụ thống kê để đánh giá hiệu quả quản trị.

Đối với phương pháp khảo sát, nhóm nghiên cứu thực hiện khảo sát trực tiếp 100 HTX đang hoạt động tại 04 địa phương ở Hà Giang từ tháng 11/2024 đến tháng 12/2024, sau thời điểm 1/7/2025, các địa phương này hiện nay có tên là: phường Hà Giang 1, 2, xã Bắc Quang, xã Xín Mần và xã Đồng Văn; số phiếu được phân bổ như sau: phường Hà Giang 1, 2 (20 phiếu), xã Bắc Quang (20 phiếu), xã Xín Mần (30 phiếu), xã Đồng Văn (30 phiếu). Nội dung khảo sát tập trung vào các vấn đề như: cơ cấu tổ chức và bộ máy quản trị HTX; chiến lược và kế hoạch phát triển HTX; quản trị nhân sự; tài chính; quản trị sản xuất, kinh doanh; quản trị rủi ro và kiểm soát nội bộ; trách nhiệm xã hội và phát triển bền vững; đánh giá về năng lực quản trị hiện tại; khó khăn, thách thức trong quản trị; nhu cầu hỗ trợ, đào tạo về quản trị HTX... Trong đó, 06 khía cạnh khảo sát chính liên quan đến quản trị HTX (công việc; tài chính; sản xuất; kinh doanh; tự quản trị; quản trị nhóm) được nhóm nghiên cứu lựa chọn để khảo sát dựa trên Hướng dẫn quản trị doanh nghiệp do OECD (2015) ban hành, Hướng dẫn này nhấn mạnh 6 nhóm nội dung quản trị trong tổ chức, doanh nghiệp, bao gồm: (i) Bảo đảm cơ sở cho một khuôn khổ quản trị doanh nghiệp hiệu quả; (ii) Quyền của cổ đông, đối xử công bằng với cổ đông và các chức năng sở hữu cơ bản; (iii) Các nhà đầu tư tổ chức, thị trường chứng khoán và các trung gian khác; (iv) Vai trò của các bên có quyền lợi liên quan trong quản trị doanh nghiệp; (v) Công bố thông tin và tính minh bạch; và (vi) Trách nhiệm của Hội đồng quản trị.

Ngoài ra, để đảm bảo tính đại diện và độ tin cậy của kết quả nghiên cứu, nghiên cứu này áp dụng phương pháp chọn mẫu kết hợp giữa chọn mẫu phân tầng (Stratified Sampling) và chọn mẫu ngẫu nhiên đơn giản (Simple Random Sampling) nhằm phân bổ mẫu khảo sát phù hợp. Sau khi thu thập, dữ liệu được xử lý và phân tích bằng các phương pháp phù hợp với loại dữ liệu và mục tiêu nghiên cứu, kết hợp với việc sử dụng các công cụ như Microsoft Excel, SPSS... Kết quả phân tích dữ liệu định lượng và định tính được tổng hợp, so sánh, đối chiếu với nhau và với dữ liệu thứ cấp để có được bức tranh toàn diện, chính xác về thực trạng hoạt động và năng lực quản trị của các HTX Hà Giang.

#### **4. Thực trạng năng lực quản trị của hợp tác xã phi nông nghiệp tại Hà Giang**

##### **4.1. Tổng quan chung về hợp tác xã phi nông nghiệp tại Hà Giang**

Tính đến năm 2023, tỉnh Hà Giang có khoảng 858 HTX, trong đó 17,6% HTX hoạt động trong lĩnh vực vận tải, thương mại, dịch vụ du lịch; 13,2% trong lĩnh vực công nghiệp, tiểu thủ công nghiệp. Số lượng HTX thương mại - dịch vụ đang ngày càng tăng, tham gia mạnh vào chuỗi tiêu thụ sản phẩm, bán hàng qua sàn thương mại điện tử, khai thác thị trường trong và ngoài tỉnh. Các HTX thủ công mỹ nghệ, làng nghề (như thêu, dệt thổ cẩm, lanh) có tiềm năng lớn do văn hóa bản địa, sự quan tâm đối với sản phẩm truyền thống. Một vài HTX phi nông nghiệp tiêu biểu ở Hà Giang bao gồm:

- HTX Tiểu thủ công nghiệp Việt Thành (xã Vị Xuyên): Sản xuất sản phẩm thủ công, thuộc HTX tiểu thủ công nghiệp. Có cửa hàng/giỏ hàng bán sản phẩm OCOP; nằm trong Trung tâm Khuyến công - Xúc tiến công thương tỉnh.

- HTX Nông Lâm Nghiệp & Dịch vụ Thương mại tổng hợp Po Mỹ (xã Đồng Văn): Hoạt động thương mại dịch vụ đa dạng: sản phẩm đặc trưng như sâm khai, mật ong bạc hà, thịt lợn treo, lạp sườn... Đẩy mạnh bán hàng qua sàn thương mại điện tử như Shopee, SendO, Lazada.

- HTX Lanh Trắng (xã Đồng Văn): Ban đầu chuyên sản xuất thêu, dệt, nhuộm vải lanh truyền thống. Sau này mở rộng: chuỗi khép kín sản xuất, cung ứng nguyên liệu, sản xuất, tiêu thụ sản phẩm. Có áp dụng chuyển đổi số: livestream bán hàng, quảng bá qua mạng xã hội, tem truy xuất nguồn gốc... thu nhập ổn định cho người lao động.

- HTX Công nghiệp - Tiểu thủ công nghiệp (phường Hà Giang 1, 2): hoạt động trong sản xuất sản phẩm từ gỗ, tre, nứa; sản xuất vật liệu xây dựng từ đất sét.

Tuy nhiên, một số HTX công nghiệp/tiểu thủ công nghiệp có hoạt động chưa ổn định hoặc đang ngừng hoạt động. Một số HTX còn gặp hạn chế về vốn, công nghệ, quảng bá thị trường; chưa đồng đều khả năng tiếp cận thương mại điện tử hay xây dựng thương hiệu. Cùng với đó, hạ tầng, logistics vùng cao còn gặp nhiều khó khăn, chi phí vận chuyển cao, điều kiện bảo quản sản phẩm chưa tốt.

##### **4.2. Tình hình phát triển của hợp tác xã phi nông nghiệp tại Hà Giang**

Theo số liệu từ Sách trắng HTX năm 2024, số HTX phi nông nghiệp hoạt động có kết quả sản xuất kinh doanh (SXKD) tăng trưởng nhanh trong giai đoạn 2019-2022. Trong đó, ngành Công nghiệp và Xây dựng tăng từ 119 HTX lên 165 HTX (tăng trưởng 38,7%); ngành Dịch vụ tăng từ 78 HTX lên 95 HTX (tăng trưởng 21,8%).

**Bảng 1.** Số lượng HTX phi nông nghiệp có kết quả SXKD tại Hà Giang

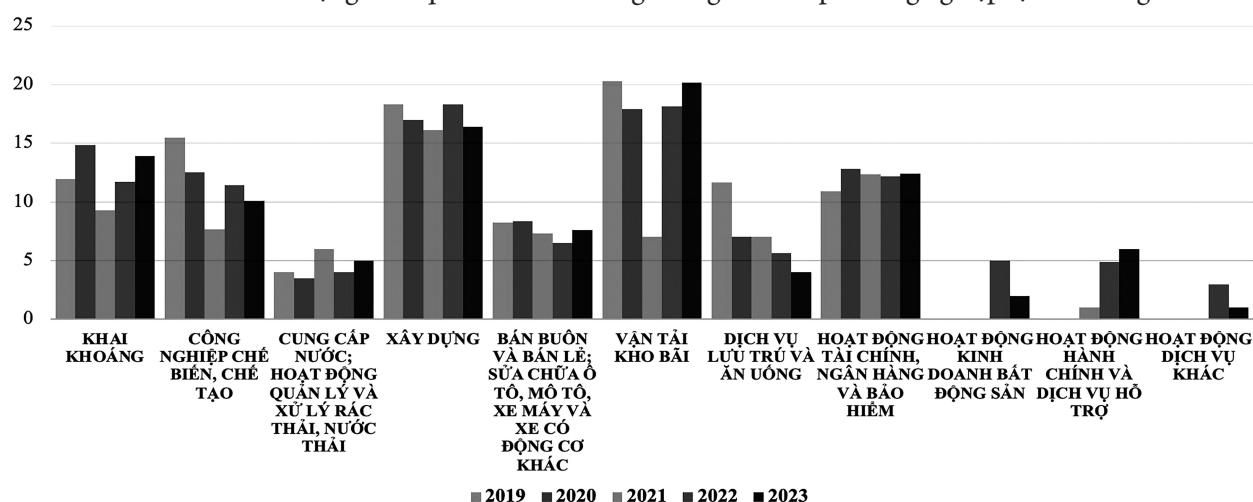
| Năm  | Số lượng HTX phi nông nghiệp có kết quả SXKD |         | Tỷ lệ trong tổng số HTX hoạt động có kết quả SXKD tại Hà Giang (%) |         | Tỷ lệ trong tổng số HTX phi nông nghiệp hoạt động có kết quả SXKD cả nước (%) |         |
|------|----------------------------------------------|---------|--------------------------------------------------------------------|---------|-------------------------------------------------------------------------------|---------|
|      | CN và XD                                     | Dịch vụ | CN và XD                                                           | Dịch vụ | CN và XD                                                                      | Dịch vụ |
| 2019 | 119                                          | 78      | 46,67                                                              | 30,59   | 4,55                                                                          | 1,79    |
| 2020 | 164                                          | 78      | 50,61                                                              | 24,07   | 5,80                                                                          | 1,66    |
| 2021 | 168                                          | 88      | 44,68                                                              | 23,40   | 5,59                                                                          | 1,75    |
| 2022 | 165                                          | 95      | 43,31                                                              | 24,93   | 5,52                                                                          | 1,93    |

Nguồn: Sách trắng HTX (2024)

HTX phi nông nghiệp chiếm tỷ lệ lớn trong tổng số HTX Hà Giang, nhưng có xu hướng giảm trong giai đoạn 2019-2022. HTX phi nông nghiệp trong ngành công nghiệp và xây dựng (CN và XD) chiếm khoảng 46,67% trong tổng số HTX trên địa bàn tỉnh giảm còn 43,31% cuối giai đoạn nghiên cứu. HTX phi nông nghiệp trong ngành Dịch vụ chiếm 30,59% giảm xuống còn 24,93%. Xu hướng này cho thấy tốc độ tăng trưởng về số lượng HTX phi nông nghiệp nhỏ hơn tương đối so với khu vực nông nghiệp. Ngược lại với thực trạng giảm về tỷ lệ số HTX trên địa bàn tỉnh, số HTX phi nông nghiệp của Hà Giang đang có xu hướng gia tăng so với tổng số HTX phi nông nghiệp trên cả nước. Số lượng HTX phi nông nghiệp Hà Giang tăng nhanh hơn tương

đối so với tốc độ tăng của HTX phi nông nghiệp trên cả nước ở cả ngành Công nghiệp và Xây dựng, Dịch vụ.

Theo cơ cấu ngành nghề của HTX phi nông nghiệp tại Hà Giang, trong 11 khu vực ngành nghề, nhìn chung ngành Vận tải kho bãi có số lao động bình quân lớn nhất (khoảng 20 lao động); sau đó đến ngành Xây dựng (khoảng 18 lao động). Giai đoạn 2021-2023, ngoại trừ ngành Vận tải, kho bãi chứng kiến sự phục hồi đáng kể về quy mô lao động tương đương mức quy mô trung bình của năm 2019; các khu vực ngành nghề khác chỉ gia tăng nhẹ về quy mô, thậm chí khu vực dịch vụ lưu trú và ăn uống, hoạt động kinh doanh bất động sản và hoạt động dịch vụ khác có xu hướng giảm quy mô.

**Hình 1.** Số lao động bình quân theo cơ cấu ngành nghề HTX phi nông nghiệp tại Hà Giang

Nguồn: Tổng hợp từ dữ liệu điều tra Doanh nghiệp và HTX của Cục Thống kê (2025)

Bảng 2 cho biết tình hình nguồn vốn của HTX phi nông nghiệp Hà Giang và tỷ trọng của nguồn vốn này

trong tổng nguồn vốn của HTX hoạt động có kết quả SXKD ở Hà Giang giai đoạn 2019-2022.

**Bảng 2.** Nguồn vốn của HTX phi nông nghiệp hoạt động có kết quả SXKD tại Hà Giang

| Năm  | Nguồn vốn của HTX phi nông nghiệp hoạt động có kết quả SXKD (tỷ đồng) |         | Tỷ trọng trong tổng số HTX hoạt động có kết quả SXKD Hà Giang(%) |         | Tỷ trọng trong tổng số HTX phi nông nghiệp hoạt động có kết quả SXKD cả nước (%) |         |
|------|-----------------------------------------------------------------------|---------|------------------------------------------------------------------|---------|----------------------------------------------------------------------------------|---------|
|      | CN và XD                                                              | Dịch vụ | CN và XD                                                         | Dịch vụ | CN và XD                                                                         | Dịch vụ |
| 2019 | 599,6                                                                 | 1278    | 29,44                                                            | 62,74   | 2,08                                                                             | 0,74    |
| 2020 | 467,1                                                                 | 1552,3  | 22,05                                                            | 73,29   | 1,67                                                                             | 0,68    |
| 2021 | 715,7                                                                 | 2118,9  | 24,13                                                            | 71,44   | 0,26                                                                             | 0,82    |
| 2022 | 662,2                                                                 | 2300,5  | 19,37                                                            | 67,31   | 2,58                                                                             | 0,86    |

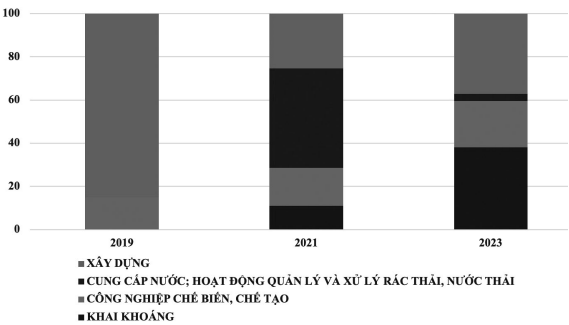
Nguồn: Sách trắng HTX (2024)

Tổng giá trị nguồn vốn của HTX phi nông nghiệp trong ngành Dịch vụ có quy mô lớn hơn trong ngành CN và XD xuyên suốt giai đoạn 2019-2022. Trong tổng nguồn vốn của HTX tại Hà Giang, tỷ trọng nguồn vốn của ngành CN và XD giảm mạnh trong 5 năm. Trong khi đó, tỷ trọng nguồn vốn ngành Dịch vụ tăng từ 62,74% lên 67,31% trong năm 2022. So sánh trong tương quan với nguồn vốn của HTX phi nông nghiệp trên cả nước, tỷ trọng của cả hai ngành đều tăng nhẹ,

trong đó xu hướng tăng ổn định và rõ nét hơn ở ngành Dịch vụ.

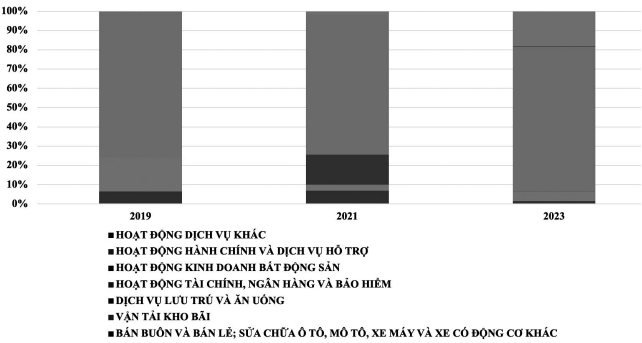
Về mức lợi nhuận trước thuế (LNTT) trong cơ cấu HTX ngành CN và XD, trong năm 2019, chỉ có ngành Công nghiệp chế biến, chế tạo và Xây dựng có báo cáo LNTT dương, chiếm tỷ trọng 14,97% và 95,03% tương ứng. Cho đến năm 2023, HTX ngành Khai khoáng đóng góp tỷ trọng LNTT lớn nhất với 37,98%; tương đương các HTX ngành Xây dựng với mức 37,12%.

**Hình 2.** Tỷ trọng mức LNTT bình quân HTX phi nông nghiệp Hà Giang trong CN và XD



Nguồn: Tổng hợp từ dữ liệu điều tra Doanh nghiệp và HTX của Cục Thống kê (2025)

**Hình 3.** Tỷ trọng mức LNTT bình quân HTX phi nông nghiệp Hà Giang trong Dịch vụ



Nguồn: Tổng hợp từ dữ liệu điều tra DN và HTX của Cục Thống kê (2025)

Về LNTT trong cơ cấu HTX ngành Dịch vụ, với quy mô LNTT trung bình lớn hơn khoảng 3 đến 4 lần so với quy mô LNTT bình quân của các HTX ngành DV và

CN; các HTX ngành Dịch vụ ghi nhận sự đóng góp chủ yếu từ các HTX trong ngành hoạt động tài chính, ngân hàng và bảo hiểm. Trong cả giai đoạn từ 2019-2023,

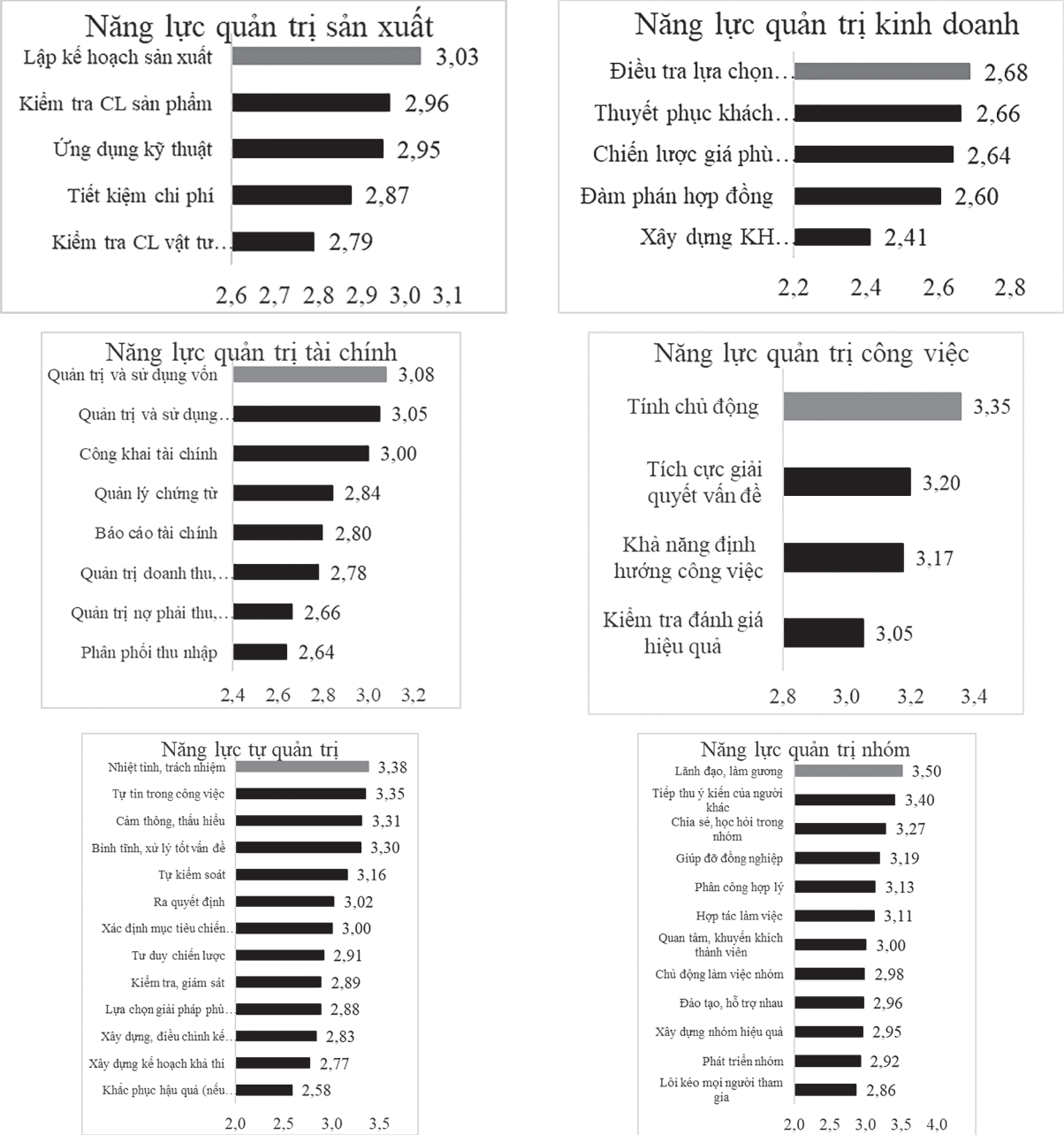
HTX khu vực này luôn giữ mức tỷ trọng đóng góp về LNTT ổn định vào khoảng 75% (Hình 3).

**4.3. Thực trạng năng lực quản trị hợp tác xã phi nông nghiệp tại Hà Giang**

Thông qua khảo sát 100 HTX trên địa bàn tỉnh, nhóm nghiên cứu cũng tiến hành đánh giá năng lực quản trị của các HTX tại Hà Giang được đánh giá theo

06 khía cạnh, bao gồm: (1) Năng lực quản trị sản xuất; (2) Năng lực quản trị kinh doanh; (3) Năng lực quản trị tài chính; (4) Năng lực quản trị công việc; (5) Năng lực tự quản trị; và (6) Năng lực quản trị nhóm. Các khía cạnh này được đánh giá ở 5 mức: (1) Không tốt; (2) Trung bình; (3) Khá; (4) Tốt; (5) Rất tốt. Kết quả được thể hiện trong Hình 4.

**Hình 4.** Năng lực quản trị của các HTX tại Hà Giang



(1) Không tốt; (2) Trung bình; (3) Khá; (4) Tốt; (5) Rất tốt

Nguồn: Kết quả khảo sát của nhóm nghiên cứu

Trước hết, về quản trị sản xuất, khả năng lập kế hoạch sản xuất được các HTX đánh giá cao nhất (3,03 điểm), trên mức “Khá”. Nhìn chung, năng lực quản trị sản xuất

của các doanh nghiệp tại Hà Giang chủ yếu được đánh giá ở mức trung bình khá, trong đó năng lực lập kế hoạch sản xuất nổi trội hơn so với các khía cạnh khác.

Về quản trị kinh doanh, yếu tố “Điều tra lựa chọn thị trường” được cho là tốt nhất (2,68 điểm), cho thấy các HTX có khả năng lựa chọn thị trường phù hợp một cách hiệu quả. Hai tiêu chí “Thuyết phục khách hàng” và “Chiến lược giá phù hợp” có mức điểm tương đương (2,66 và 2,64), cho thấy năng lực trung bình khá trong việc tiếp cận thị trường và phân tích về giá cả, tuy nhiên vẫn cần được cải thiện để nắm bắt xu hướng và nhu cầu thay đổi của thị trường một cách nhanh chóng.

Về quản trị tài chính, các HTX thực hiện hiệu quả nhất các công việc liên quan đến “Quản trị và sử dụng vốn” (3,08 điểm) và “Quản trị và sử dụng tài sản” (3,05 điểm), cho thấy các HTX có khả năng quản lý nguồn vốn hiệu quả, đồng thời biết cách sử dụng các tài nguyên mà HTX sở hữu để phục vụ cho các hoạt động của HTX. Tuy nhiên, các tiêu chí “Quản trị doanh thu, chi phí” (2,78), “Quản trị nợ phải thu, nợ phải trả” (2,66) và đặc biệt là “Phân phối thu nhập, trích lập các quỹ” (2,64) đạt điểm số thấp hơn, cho thấy còn hạn chế trong việc kiểm soát dòng tiền, quản lý công nợ và phân bổ nguồn lực tài chính của HTX. Điều này đặt ra thách thức cho các HTX trong việc duy trì sự cân đối tài chính và quản lý công nợ hiệu quả.

Về quản trị công việc, tiêu chí “Tính chủ động trong công việc” được đánh giá cao nhất, đạt 3,35 điểm, phản ánh sự sẵn sàng và linh hoạt của nhân sự trong việc hoàn thành nhiệm vụ. Tiêu chí “Tích cực giải quyết vấn đề” cũng đạt điểm tương đối cao với 3,20 điểm, cho thấy các HTX có khả năng tốt trong việc đối mặt và xử lý các tình huống phát sinh.

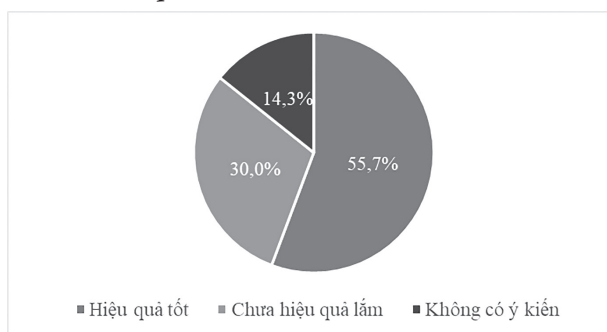
Đối với năng lực tự quản trị, “Nhiệt tình, trách nhiệm trong công việc” đạt điểm cao nhất với 3,38 điểm cho thấy sự cam kết và trách nhiệm của doanh nghiệp trong việc thực hiện công việc. Các HTX tại Hà Giang thể hiện năng lực tự quản trị ở mức trung bình khá, với điểm sáng là sự nhiệt tình và trách nhiệm trong công việc, điều này tạo nền tảng tốt cho các hoạt động quản trị. Tuy nhiên, hạn chế trong tư duy chiến lược và xây dựng kế hoạch khả thi cho thấy sự thiếu hụt về tầm nhìn dài hạn và kỹ năng lập kế hoạch cụ thể. Nguyên nhân có thể đến từ việc thiếu đào tạo bài bản hoặc hạn chế trong việc áp dụng công nghệ và công cụ hỗ trợ quản trị.

Về năng lực quản trị nhóm, “Lãnh đạo, làm gương cho cả nhóm” được đánh giá cao nhất với điểm trung bình 3,50 cho thấy vai trò lãnh đạo trong việc dẫn dắt, điều hành các thành viên của HTX. Các yếu tố khác như “Chủ động tham gia làm việc nhóm”, “Đào tạo, hỗ trợ lẫn nhau”, “Xây dựng nhóm làm việc hiệu quả”, “Phát triển nhóm” và “Lôi kéo mọi người tham gia” bị

đánh giá thấp hơn (dưới mức 3 điểm), phản ánh hạn chế về khả năng hỗ trợ, phát triển, xây dựng và tập hợp các thành viên trong nhóm.

Cuối cùng, nhóm nghiên cứu yêu cầu các đối tượng khảo sát đánh giá chung về hiệu quả quản trị của Hội đồng quản trị/Ban điều hành HTX tại Hà Giang. Phần lớn cho rằng công tác quản trị tại các HTX đạt hiệu quả tốt (55,7%), tiếp theo, khoảng 30% nhận thấy công tác này chưa đạt hiệu quả thực sự cao và 14,3% còn lại không đưa ra nhận xét nào về hiệu quả quản trị tại các HTX.

**Hình 5.** Đánh giá về hiệu quả quản trị của Hội đồng quản trị/Ban điều hành HTX



*Nguồn: Kết quả khảo sát của nhóm nghiên cứu*

Nhìn chung, về hiệu quả quản trị tổng thể, hầu hết đã đánh giá khả năng quản trị của hội đồng quản trị/ban điều hành HTX đạt hiệu quả tốt, phản ánh năng lực quản lý tích cực. Mặc dù đã đạt được nhiều kết quả khả quan, song, hoạt động quản trị tại các HTX trên địa bàn Hà Giang còn tồn tại một số hạn chế cần lưu ý như sau:

*Thứ nhất*, quy mô lao động của HTX nông nghiệp còn nhỏ (chủ yếu là quy mô dưới 10 lao động) và đặc biệt đang có xu hướng tiếp tục nhỏ lại. Quy mô lao động quá nhỏ gây khó khăn cho HTX trong việc áp dụng các mô hình quản trị, phân công lao động và giảm khả năng chuyên môn hoá, từ đó khó nâng cao năng suất. Bên cạnh đó, mặc dù đã có sự cải thiện trong năm 2022-2023 nhưng thu nhập của lao động trong HTX nông nghiệp nhìn chung còn thấp so với các lĩnh vực khác và so với mặt bằng chung của cả nước.

*Thứ hai*, khả năng quản trị kinh doanh còn yếu. Trong đó, các kỹ năng về xây dựng kế hoạch marketing, đàm phán hợp đồng và chiến lược giá chưa phát huy được hiệu quả, cho thấy hạn chế trong tiếp cận thị trường và khách hàng.

*Thứ ba*, quản trị tài chính chưa toàn diện. Trong đó, quản trị công nợ và phân phối thu nhập của HTX còn nhiều hạn chế, từ đó ảnh hưởng không tốt đến cân đối tài chính và dòng tiền. Quy mô nguồn vốn của HTX nông nghiệp còn nhỏ, chủ yếu phụ thuộc vào vốn chủ

sở hữu. Bên cạnh đó, nguồn vốn vay tài chính chiếm tỷ trọng thấp trong nguồn vốn có thể đang phản ánh mức tiếp cận hạn chế của các HTX đối với vốn vay tài chính. Các yếu tố này làm giảm khả năng mở rộng nguồn vốn phục vụ sản xuất kinh doanh của HTX. Ngoài ra, cơ cấu nguồn vốn của HTX nông nghiệp biến động khá thất thường qua các năm. Các khoản nợ phải trả người bán, nợ phải trả cho người lao động chiếm tỷ trọng lớn trong nợ phải trả. Điều này phản ánh sự phụ thuộc của HTX đối với các nhà cung ứng đầu vào, có thể làm giảm khả năng đàm phán giá để hạ giá thành sản phẩm và giảm uy tín của HTX. Bên cạnh đó, nợ phải trả người lao động cao có thể làm giảm động lực làm việc cũng như ảnh hưởng đến phúc lợi của người lao động.

*Thứ tư*, về năng lực tự quản trị, khả năng tư duy chiến lược và xây dựng kế hoạch khả thi còn thiếu sót, phản ánh sự thiếu tầm nhìn dài hạn và kỹ năng lập kế hoạch thực tế.

*Thứ năm*, về quản trị nhóm và liên kết nội bộ, kỹ năng phát triển nhóm và đào tạo nội bộ trong nhóm còn tương đối hạn chế, cho thấy khó khăn trong nâng cao năng lực tập thể. Một số thành viên đánh giá liên kết giữa HTX và thành viên còn chưa chặt chẽ, gây ảnh hưởng đến sự gắn kết và hiệu quả quản trị của các HTX.

*Thứ sáu*, khả năng ứng dụng CNTT còn chưa sâu rộng. Trong đó, tiếp thị sản phẩm trên mạng, tự tạo website và kinh doanh trực tuyến yếu, cho thấy chậm chuyển đổi số.

## **5. Định hướng phát triển bền vững năng lực quản trị cho các hợp tác xã phi nông nghiệp tại Hà Giang**

### **5.1. Giải pháp hỗ trợ phát triển bền vững hợp tác xã phi nông nghiệp tại Hà Giang**

*Thứ nhất*, tăng cường đào tạo và nâng cao năng lực quản lý. Tổ chức các khóa tập huấn về quản lý, vận hành, tiếp thị, thương mại điện tử và chuyển đổi số cho người đứng đầu và thành viên HTX phi nông nghiệp. Ví dụ, áp dụng mô hình đào tạo tương tự chương trình tại Thái Nguyên, nơi HTX được hướng dẫn sử dụng phần mềm quản lý sản xuất và thương mại điện tử như FaceFarm, mã QR truy xuất nguồn gốc. Hỗ trợ đào tạo kỹ năng nghề đặc thù (ví dụ: chế biến sản phẩm thủ công, du lịch cộng đồng) cho lao động trẻ và người dân tộc thiểu số, kết hợp với chính sách thu hút lao động về làm việc lâu dài tại địa phương. Liên kết với các trường đại học, viện nghiên cứu để chuyển giao công nghệ và kiến thức quản lý hiện đại, với các viện nghiên cứu trong nước và quốc tế.

*Thứ hai*, hỗ trợ tiếp cận vốn và chính sách tín dụng ưu đãi. Ngân hàng Nhà nước và các tổ chức tín dụng tại Hà Giang cần rà soát, đơn giản hóa quy trình cho vay, đa dạng hóa sản phẩm tín dụng phù hợp với HTX phi

nông nghiệp, như chính sách miễn giảm lãi vay hoặc cơ cấu lại nợ. Cần nhắc hình thành Quỹ hỗ trợ HTX phi nông nghiệp để cung cấp vốn vay không cần tài sản thế chấp, đặc biệt cho các HTX dịch vụ du lịch, thủ công mỹ nghệ. Áp dụng chính sách hỗ trợ lãi suất, với mức hỗ trợ tối đa 5-8 năm tùy loại dự án, giúp HTX phi nông nghiệp đầu tư vào cơ sở hạ tầng và công nghệ.

*Thứ ba*, thúc đẩy liên kết chuỗi giá trị và thị trường. Khuyến khích HTX phi nông nghiệp (ví dụ: HTX sản xuất thủ công mỹ nghệ, du lịch cộng đồng) liên kết với doanh nghiệp và hộ dân để tạo chuỗi giá trị khép kín, từ sản xuất đến tiêu thụ. Hỗ trợ HTX phi nông nghiệp tham gia chương trình Mỗi xã một sản phẩm (OCOP) để xây dựng thương hiệu và mở rộng thị trường, như đã thực hiện tại Nam Định với 28,2% sản phẩm OCOP từ HTX. Đào tạo và hỗ trợ HTX đưa sản phẩm lên các sàn thương mại điện tử, sử dụng mã QR để truy xuất nguồn gốc, có thể tận dụng các sản phẩm đặc trưng như thổ cẩm, đồ thủ công để tiếp cận thị trường online.

*Thứ tư*, ứng dụng khoa học công nghệ và chuyển đổi số. Hỗ trợ HTX phi nông nghiệp đầu tư vào máy móc hiện đại (máy sấy, đóng gói tự động) để nâng cao chất lượng sản phẩm. Triển khai các nền tảng số như ứng dụng Nông dân Việt Nam để quản lý sản xuất và tiếp cận khách hàng. HTX phi nông nghiệp có thể sử dụng các công cụ số để quảng bá sản phẩm du lịch hoặc thủ công mỹ nghệ. Khuyến khích áp dụng công nghệ cao trong các lĩnh vực như sản xuất hàng thủ công hoặc dịch vụ du lịch sinh thái, như mô hình khu nông nghiệp công nghệ cao tại Bắc Ninh.

*Thứ năm*, phát triển mô hình kinh tế tuần hoàn và bền vững. Hỗ trợ HTX phi nông nghiệp (như HTX chế biến gỗ, dệt may) áp dụng mô hình kinh tế tuần hoàn, tái sử dụng phụ phẩm để giảm chi phí và bảo vệ môi trường. Khuyến khích sản xuất sản phẩm thủ công mỹ nghệ, đồ lưu niệm từ nguyên liệu tự nhiên, thân thiện với môi trường, đáp ứng xu hướng tiêu dùng xanh. Phát triển các HTX du lịch cộng đồng gắn với bảo tồn văn hóa dân tộc thiểu số và cảnh quan thiên nhiên.

*Thứ sáu*, tăng cường chính sách hỗ trợ và khung pháp lý. Đề xuất UBND tỉnh Tuyên Quang ban hành các nghị quyết chuyên đề hỗ trợ HTX phi nông nghiệp. Đầu tư vào hạ tầng giao thông, điện và cơ sở chế biến để hỗ trợ hoạt động của HTX. Liên minh HTX tỉnh Tuyên Quang cần đóng vai trò nòng cốt trong việc xây dựng kế hoạch phát triển HTX, hỗ trợ xúc tiến thương mại và kết nối thị trường.

*Thứ bảy*, hỗ trợ lao động và giảm nghèo bền vững. Hỗ trợ HTX phi nông nghiệp giải quyết việc làm cho người dân tộc thiểu số, đặc biệt là phụ nữ và lao động trẻ, tương tự mô

hình tại tỉnh An Giang với 40-50 việc làm ổn định. Lồng ghép các chương trình mục tiêu quốc gia về giảm nghèo bền vững vào hoạt động của HTX phi nông nghiệp, như hỗ trợ đào tạo nghề và phát triển sản phẩm OCOP.

## **5.2. Giải pháp nâng cao năng lực quản trị cho các hợp tác xã phi nông nghiệp tại Hà Giang**

Nhằm hỗ trợ nâng cao năng lực quản trị các HTX phi nông nghiệp tại địa phương, nhóm nghiên cứu đề xuất một số giải pháp, kiến nghị như sau:

*Thứ nhất, hoàn thiện khuôn khổ pháp lý nhằm quản lý và hỗ trợ các HTX.* Để tạo điều kiện cho HTX áp dụng mô hình quản trị mới, Hà Giang cần xây dựng các chính sách hỗ trợ rõ ràng và thiết thực, thực hiện có hiệu quả. Trước hết, sớm ban hành các chính sách liên quan đến HTX, đặc biệt là Nghị định riêng quy định về HTX nông nghiệp để tạo khung pháp lý rõ ràng, hỗ trợ quản trị hiệu quả. Đồng thời, xây dựng chính sách hỗ trợ dài hạn thông qua việc tham khảo các quyết định như Nghị Quyết 167 và các quyết định của Thủ tướng Chính phủ để hỗ trợ HTX phát triển sản xuất và quản trị. Những chính sách này có thể bao gồm ưu đãi thuế, giảm phí hành chính liên quan đến đăng ký kinh doanh hoặc báo cáo tài chính, và cung cấp hỗ trợ kỹ thuật miễn phí. Cùng với đó, hướng dẫn cụ thể các HTX về nội dung và các bước chuyển đổi HTX theo Luật Hợp tác xã 2012, đảm bảo HTX hoạt động đúng quy định pháp luật.

*Thứ hai, tăng cường đào tạo, bồi dưỡng năng lực quản trị cho các HTX.* Trong đó, cần thường xuyên mở các lớp đào tạo, tập huấn, bồi dưỡng nâng cao nghiệp vụ quản trị cho cán bộ HTX, tập trung vào kỹ năng quản lý, điều hành, và chuyên môn; tổ chức các chương trình đào tạo dài hạn tại địa phương về quản trị kinh doanh, nhân sự, và tài chính; hỗ trợ tham quan, học tập kinh nghiệm từ các mô hình HTX hiệu quả trong và ngoài tỉnh. Về hình thức, có thể kết hợp hiệu quả giữa hình thức trực tiếp (offline) và trực tuyến thông qua hệ thống LMS (hệ thống đào tạo trực tuyến) do Sở Kế hoạch và Đầu tư phát triển. Các khóa học nên tập trung vào những chuyên đề thiết yếu như quản lý tài chính, tổ chức nhân sự, lập kế hoạch chiến lược, và ứng dụng công nghệ trong quản lý, được tổ chức định kỳ tại phường Hà Giang cũng như các xã miền núi như Đồng Văn, Mèo Vạc, Yên Minh. Ngoài việc tổ chức đào tạo, tỉnh cần xây dựng cầu nối giữa doanh nghiệp, HTX với các tổ chức tư vấn và chuyên gia quản trị giàu kinh nghiệm. Ngoài ra, một giải pháp dài hạn là thành lập một đội ngũ cố vấn thường trực, bao gồm các chuyên gia trong tỉnh như những người đã có kinh nghiệm quản lý các HTX lớn ở Hà Giang, kết hợp với chuyên gia từ các tỉnh thành khác hoặc từ nước ngoài để hỗ trợ HTX

từ khâu lập kế hoạch áp dụng mô hình quản trị mới cho đến khi triển khai và đánh giá kết quả.

*Thứ ba, hỗ trợ các HTX tiếp cận nguồn vốn phục vụ sản xuất, kinh doanh.* Các sở, ban ngành cần hoàn thiện các cơ chế, chính sách cụ thể để HTX dễ dàng tiếp cận nguồn vốn tín dụng ưu đãi, với lãi suất thấp và thủ tục đơn giản để HTX đầu tư vào sản xuất, quản trị, và mở rộng hoạt động; kết hợp với chính sách hỗ trợ máy móc, nhà xưởng, thiết bị nông nghiệp và phi nông nghiệp. Để giải quyết tình trạng thiếu vốn, tỉnh cần phối hợp với các ngân hàng như Agribank, Vietcombank, Ngân hàng Chính sách xã hội và các quỹ hỗ trợ địa phương để triển khai các gói vay ưu đãi lãi suất thấp (3,9-6%/năm), hỗ trợ HTX đầu tư vào công nghệ (phần mềm quản lý, thiết bị kiểm soát chất lượng), đào tạo nhân sự và xây dựng hệ thống quản trị bài bản như hội đồng quản trị hay kiểm soát nội bộ. Đồng thời, cung cấp kinh phí để phát triển các khóa đào tạo, tập huấn về nâng cao năng lực quản trị HTX.

*Thứ tư, hỗ trợ xúc tiến thương mại và mở rộng thị trường kinh doanh cho các HTX.* Các sở, ban ngành cần tạo điều kiện cho HTX thâm nhập và mở rộng thị trường tiêu thụ trong và ngoài nước; tiến hành quy hoạch vùng nguyên liệu và định hướng thị trường xuất khẩu trong 5-10 năm, đảm bảo thị trường ổn định và bền vững. Cùng với đó, hỗ trợ các HTX xây dựng, quảng bá thương hiệu (ví dụ: thương hiệu Cam sành Hà Giang, tem truy xuất nguồn gốc). Các cơ quan quản lý cấp xã có thể tổ chức các hoạt động xúc tiến thương mại như hội chợ, triển lãm... để kết nối HTX với thị trường tiêu thụ. Đồng thời, thúc đẩy liên kết sản xuất giữa HTX và doanh nghiệp để đảm bảo đầu ra ổn định; hỗ trợ tiếp cận các nền tảng đa kênh, sàn thương mại điện tử, và xây dựng thương hiệu.

*Thứ năm, hỗ trợ về phát triển công nghệ và cơ sở hạ tầng.* Trước hết, tỉnh cần mở rộng mạng lưới internet tốc độ cao, lắp đặt thêm trạm phát sóng tại các vùng sâu, vùng xa và đảm bảo nguồn điện ổn định để hỗ trợ HTX vận hành các công cụ công nghệ. Các sở, ban ngành nên hỗ trợ cung cấp phần mềm, công nghệ quản lý HTX để hiện đại hóa công tác quản trị. Tăng cường hỗ trợ HTX tiếp cận các tiến bộ công nghệ, chuyển giao kỹ thuật hiện đại để cải thiện quản trị sản xuất và kinh doanh. Điều này có thể thực hiện thông qua các chương trình hợp tác với các viện, trung tâm nghiên cứu hoặc các doanh nghiệp công nghệ. Về cơ sở hạ tầng, cần phát triển chính sách mở thêm các tuyến vận tải liên tỉnh, mua sắm phương tiện vận tải chất lượng cao để thuận lợi cho hoạt động của các HTX; quy hoạch vùng nguyên liệu tại hai xã phía tây, gắn với chính sách hỗ trợ máy móc, nhà xưởng, thiết bị nông nghiệp.

- Beckerman, W. (1992). Economic growth and the environment: whose growth? Whose environment? *World Development*, 20, 481-496.
- Bhuyan, S. & Leistritz, F. L. (2000). Cooperatives in Non-Agricultural Sectors: Examining a Potential Community Development Tool. *Journal of the Community Development Society*, 31(1), 89-111.
- Borzaga, C., & Galera, J. (2012). The concept and practice of social enterprise. Lessons from the Italian experience. *International Review of Social Research*, 2(1), 85-102.
- Buang, M., & Samah, A. A. (2020). Systematic review of factors influencing the effectiveness of the co-operative board. REVESCO. *Revista de Estudios Cooperativos*, 136, e71855.
- Carter, R. B., & VanAuken, H. T. (1990). Personal equity investment and small business financial difficulties. *Entrepreneur Theory and Practice*, 15(2), 51-60.
- Castilla-Polo, F., & Sánchez-Hernández, M. I. (2020). Cooperatives and sustainable development: A multilevel approach based on intangible assets. *Sustainability*, 12(10), 4099.
- Dinda, S. (2004). Environmental Kuznets curve hypothesis: a survey. *Ecological Economics*, 49, 431-455.
- Xuân, Đ. A. & Tuấn, T. H. (2023). Các nhân tố ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh của hợp tác xã dịch vụ nông nghiệp trên địa bàn tỉnh Phú Yên. *Tạp chí Khoa học Đại học Huế: Kinh tế và Phát triển*, 132(5A), 5-22.
- European Commission (EC) (2012). *Support for Farmers' Cooperatives. Executive Summary*. Truy cập từ <https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries>.
- European Union (EU) (2017). *Investment in the EU Member States 2017*. Truy cập từ <https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/files/qe-04-17-876-en-n.pdf>.
- Feng, Y. (2017). *The Effectiveness of Corporate Governance Mechanisms and Leadership Structure: Impacts on strategic change and firm performance* (No. EPS-2017-389-S&E).
- Gordon-Nembhard, J. (2015). Understanding and measuring the benefits and impacts of cooperatives. In L. Brown, C. Carini, J. G. Nembhard, L. H. Ketilson, E. Hicks, J. McNamara, S. Novkovic, D. Rixon, & R. Simmons (Eds.), *Co-Operatives for Sustainable Communities; Tools to Measure Co-operative Impact and Performance*. COOPs.
- Hoshi, I. (2003). *The Legal Framework for Effective Corporate Governance: Comparative Analysis of Provisions in Selected Transition Economies* (No. 0268). CASE-Center for Social and Economic Research.
- Ibrahim, A. B., & Goodwin, J. R. (1986). Perceived causes of success in small business. *American Journal of Small Business*, 10(3), 41-50.
- International Cooperative Alliance (ICA) (2016). *Sustainable Reporting for Cooperatives: A guidebook*. Truy cập từ [www.ica.coop](http://www.ica.coop).
- Le, C., Hoc, N., Hang, N., & Trung, T. (2024). Factors affecting members' satisfaction with the quality of support activities of cooperatives: A case of horticultural cooperatives in Son La province, Vietnam. *Vietnam Journal of Agricultural Sciences*, 7(2), 2146-2159.
- Pham, T. M. (2022). Influencing factors of performance of agricultural cooperatives in the Vietnamese Mekong Delta. *Journal of Agriculture and Rural Development in the Tropics and Subtropics*, 123(1), 97-108.
- Sahay, M. (2016). Effectiveness of corporate governance and measurement challenges. *Corporate Ownership and Control*, 14(1), 297-303.
- Sexton, R., & Iskow, J. (1988). *Factors Critical to the Success or Failure of Emerging Agricultural Cooperatives*. Giannini Foundation Information Series No. 88-3, Department of Agricultural Economics, University of California, Davis.
- Spaiser, V., Ranganathan, S., Swain, R.B., Sumpter, D.J.T. (2017). The sustainable development oxymoron: quantifying and modelling the incompatibility of sustainable development goals. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 24, 457-470.
- Stern, D.I., Common, M.S., Barbier, E.B. (1996). Economic growth and environmental degradation: the environmental Kuznets curve and sustainable development. *World Development*, 24, 1151-1160.
- Dung, T. H. K. (2023). *Pháp luật về hợp tác xã trong lĩnh vực phi nông nghiệp, qua thực tiễn tại tỉnh Quảng Bình*. Luận văn Thạc sĩ Kinh tế, Trường Đại học Luật, Đại học Huế.
- Minh, T. T., (2021). *Pháp luật Việt Nam về quản trị Hợp tác xã*. Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Kinh Tế - Luật, Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh.
- Villavicencio, R., & Solares, M. (2019). Cooperative corporate governance manual for boards of directors, supervisory boards and management. *Fairtrade Access Fund*.
- WCED (1987). Our Common Future, Brundtland Report. Brundtland. <https://doi.org/10.1002/jid.3380010208>.
- World Cooperative Monitor. (2019). *Exploring the Cooperative Economy 2019*. Truy cập từ <https://monitor.coop>.
- Zeuli, K., & Radel, J. (2005). Cooperatives as a community development strategy: Linking theory and practice. *Journal of Regional Analysis and Policy*, 35, 43-54.
- Zeuli, K., Lawless, G., Deller, R., Cropp, R., & Hughes, W. (2003). *Measuring the economic Impact of Co-Operatives: Results from Wisconsin, United States*. USDA. Truy cập từ <https://www.rd.usda.gov/sites/default/files/RR196.pdf>.