

# KINH NGHIỆM QUỐC TẾ VỀ PHÁT TRIỂN HỢP TÁC XÃ NÔNG NGHIỆP

Hoàng Vũ Quang<sup>1</sup>

## TÓM TẮT

Bài viết này tổng quan lại kinh nghiệm phát triển hợp tác xã nông nghiệp (HTXNN) tại một số nước có phong trào HTXNN phát triển nhằm đóng góp vào xây dựng chính sách, giải pháp phát triển HTXNN ở Việt Nam. Bài viết tổng quan về: 1) Xu hướng phát triển HTXNN. Các HTXNN có xu hướng sáp nhập để tăng quy mô (thành viên, doanh thu) và tham gia sâu vào chuỗi giá trị nông sản và thực phẩm; 2) Môi trường pháp lý cho hoạt động của HTX. Các HTXNN được đối xử bình đẳng như doanh nghiệp; 3) Mô hình tổ chức HTX. HTX được tự do lựa chọn mô hình tổ chức phù hợp. Một số nước cho phép HTX được tự do chuyển đổi thành doanh nghiệp, kết nạp thành viên là nhà đầu tư; 4) Chính sách ưu đãi, hỗ trợ của Nhà nước cho HTXNN; 5) Một số kinh nghiệm về quản trị HTX.

**Từ khóa:** Hợp tác xã nông nghiệp, kinh nghiệm quốc tế, chính sách, mô hình.

## 1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Hợp tác xã (HTX) nông nghiệp đóng vai trò quan trọng trong phát triển nông nghiệp nông thôn của Việt Nam. Đảng và Nhà nước đã không ngừng hoàn thiện chính sách, tạo môi trường pháp lý thuận lợi cho hoạt động của HTX. Luật HTX năm 2012 xác định rõ HTX là tổ chức kinh tế tập thể độc lập, tự chủ, tự chịu trách nhiệm và có các quy định đảm bảo nâng cao vai trò của HTX trong việc đáp ứng nhu cầu của thành viên (Quốc hội, 2012). Chính phủ đã ban hành nhiều chính sách ưu đãi, hỗ trợ HTXNN về thuế, tín dụng, đất đai, nâng cao năng lực cán bộ quản lý HTX, áp dụng khoa học công nghệ, xây dựng thương hiệu, quảng bá sản phẩm. Các chính sách này đã tạo thuận lợi cho HTX phát triển rõ nét từ năm 2013 đến nay. Số lượng HTX nông lâm thủy sản (NLTS) đã tăng từ 10425 năm 2013 lên 13400 năm 2018. Tỷ lệ HTX hoạt động có hiệu quả đã tăng lên 55% năm 2018. Nhiều mô hình HTX hoạt động hiệu quả đã hình thành và ngày càng được nhân rộng, đóng góp tích cực vào quá trình phát triển nông nghiệp, nông thôn ở Việt Nam (Bộ NN và PTNT, 2018).

Tuy nhiên, HTXNN vẫn còn nhiều yếu kém hạn chế như: 1) Vốn, tài sản của HTX rất thấp; HTX gặp khó khăn trong việc huy động vốn để mở rộng sản xuất kinh doanh; năng lực cán bộ quản lý HTX còn nhiều hạn chế; quy mô hoạt động của HTX còn rất nhỏ bé, việc mở rộng hoạt động SXKD gặp nhiều

khó khăn; nhiều thành viên chưa tích cực tham gia vào hoạt động của HTX. Đây là những khó khăn, hạn chế đặc trưng thường gặp ở mô hình HTX truyền thống như nhiều nghiên cứu đã chỉ ra (Cook, 1995; Royer, 1999; Vitaliano, 1983).

Theo Mellor và Mel (2009), ngày nay sự phát triển của HTX bị chi phối bởi 4 yếu tố là: quá trình toàn cầu hóa; quá trình thương mại hóa nhanh chóng của các hộ nông dân nhỏ; sự phát triển mạnh mẽ của siêu thị và cuộc cách mạng trong lĩnh vực truyền thông. Trong bối cảnh đó, HTXNN phải cạnh tranh gay gắt với các doanh nghiệp khác và nhiều HTX đã phải giải thể, sáp nhập, chuyển đổi (Ortman và King, 2007; Cook, 1995). Tuy nhiên, phong trào HTXNN ở một số nước phát triển như Hoa Kỳ, Canada, Nam Phi, Liên minh châu Âu, v.v vẫn phát triển mạnh. Ở các nước này, HTX được tổ chức như thế nào, chính sách của nhà nước đối với HTX như thế nào? Một số bài viết đã đề cập kinh nghiệm của một số nước về phát triển HTXNN (Đặng Kim Sơn, 2007; Phan Trọng An, 2010; Hoàng Đình Vinh, 2015). Tuy nhiên các bài viết này mới chỉ tập trung đề cập kinh nghiệm về các hoạt động của HTX cũng như chính sách ưu đãi, hỗ trợ của nhà nước cho HTXNN.

Nhằm đóng góp vào xây dựng chính sách, giải pháp phát triển các HTXNN hiệu quả ở Việt Nam, bài báo này tổng kết một số kinh nghiệm của một số nước có phong trào HTXNN phát triển, đặc biệt là kinh nghiệm phát triển HTXNN của Hoa Kỳ và Liên minh châu Âu (EU) vì đây là các nơi HTXNN phát triển sớm nhất và đạt được nhiều thành công nhất (Barton, 2000). Đề cập xu hướng phát triển HTXNN, môi trường pháp lý và vị trí pháp lý của HTXNN, mô

<sup>1</sup> Viện Chính sách và Chiến lược phát triển nông nghiệp nông thôn

hình tổ chức HTX, chính sách hỗ trợ HTX và một số kinh nghiệm hay trong quản trị HTX.

**2. XU HƯỚNG PHÁT TRIỂN HTXNN Ở HOA KỲ VÀ LIÊN MINH CHÂU ÂU**

**Bảng 1. Sự thay đổi số lượng HTX, quy mô HTXNN của một số nước thuộc EU và Hoa Kỳ**

Nước	Số lượng HTXNN			Số thành viên/HTX (thành viên)			Doanh thu/HTX (triệu Euro)		
	1996-1998	2014	Thay đổi (%)	1998	2014	Thay đổi (%)	1998	2014	Thay đổi (%)
Áo	1047	217	-79,3	535,5	1412	163,6		39,1	
Pháp	3750	2400	-36,0	163,2	358	119,1	16,8	35,1	109,2
Đức	4211	2400	-43,0	702	600	-14,5	8,9	28,1	216,0
Hy Lạp	6470	550	-91,5	115	-	-100,0	0,1	9,5	9380,0
Ái len	122	75	-38,5	1521	2689	76,8	92,6	188,7	103,7
Ý	4278	5834	36,4	133,5	148	10,8	3,0	5,9	96,3
Hà Lan	-	215	-	2204	651	-70,5	176,1	148,8	-15,5
Bồ Đào Nha	908	735	-19,1	-	-	-	1,0	3,3	249,0
Tây Ban Nha	3968	3844	-3,1	270	307	13,6	2,2	6,7	203,9
Anh	565	200	-64,6	536	690	28,8	15,1	31,0	105,0
Hoa Kỳ	3884	2047	-47,3	938	939	0,1	27,3	87,9	221,8
Séc	798	548	-31,3	295	-	-		27,1	-
Latvia	68	49	-27,9	110	-	-	83,7	22,7	-72,9
Slovenia	107	368	243,9			-	4,3	1,9	-55,4
Bulgari	3267	900	-72,5	-	-	-	-	-	-
Hungary	1345	1116	-17,0	223	28	-87,3	0,9	0,9	5,3
Ba Lan	4938	136	-97,2	128	-	-	-	112,6	-

*Nguồn: Số liệu giai đoạn 1996-1998 của các nước thuộc EU từ Juan Francisco Juliá Igual và Elena Meliá Martí, 2008; Số liệu 2014 của EU từ COGECA (2015); số liệu liên quan đến HTX của Hoa Kỳ từ các nguồn USDA-ACS, "Farmer Cooperatives": cooperative historical statistics and USDA/Rural Development: Rural Cooperatives, Jan/Feb 2004, pp 28-29, "Cooperative Statistics", 2012, pp iv; "Agricultural cooperative statistics 2015, pp6.*

*Ghi chú: (-) không có số liệu.*

Từ những năm 1990s, sự ra đời của Tổ chức Thương mại Thế giới năm 1994 với những quy định mới về thương mại nông sản và sự ra đời của nhiều hiệp định thương mại tự do đa phương, song phương, thương mại nông sản trên thế giới được ràng buộc trong các quy định ngày càng minh bạch và tạo thuận lợi cho cạnh tranh quốc tế. Các HTXNN phải cạnh tranh gay gắt hơn cùng với sự sụt giảm giá ngũ cốc trên thị trường thế giới đã đẩy hàng loạt HTX vào tình trạng khó khăn. Trong bối cảnh đó, xu hướng hợp nhất các HTX để hình thành nên các HTX có quy mô lớn hơn đã dẫn đến việc giảm mạnh số lượng HTX. Tuy nhiên, quy mô hoạt động (số thành viên, doanh thu) của HTX có xu hướng ngày càng tăng. Xu hướng này thấy rõ ở phần lớn các nước phát triển

như Hoa Kỳ, Đức, Pháp (Bảng 1). Bảng 1 cũng cho thấy các nước Đông Âu sau khi chuyển đổi sang mô hình kinh tế thị trường và gia nhập EU thì số lượng HTXNN cũng giảm mạnh như Ba Lan, Hungary, Bungary và doanh số trung bình hàng năm của HTX ở các nước này thấp hơn nhiều so với ở các nước Tây Âu.

Một đặc điểm quan trọng khác là các HTXNN của EU chiếm thị phần ngày càng cao trong việc phân phối nông sản thực phẩm cho người tiêu dùng. Ví dụ, năm 2003 HTXNN ở Đan Mạch chiếm 80% thị phần rau và trái cây, ở Đức là 45%, Hà Lan là 60%. Đối với thịt, HTXNN ở Ai Len chiếm 70% thị phần trong nước, Đan Mạch 90%, Slovenia 76%. Các HTX chiếm thị phần quan trọng trong việc cung cấp nông sản

thực phẩm cho người tiêu dùng nên đảm bảo ổn định thị trường sản phẩm cho thành viên, nâng cao giá trị gia tăng và việc làm cho thành viên. Qua đó thu hút và giữ chân nông dân trong các HTXNN.

Tóm lại, xu hướng phát triển HTXNN ở các nước EU và Hoa Kỳ là giảm số lượng HTX, tăng quy mô hoạt động của HTX và tham gia ngày càng nhiều vào chuỗi cung ứng nông sản, thực phẩm cho người tiêu dùng.

### **3. TẠO MÔI TRƯỜNG ĐỂ HỢP TÁC XÃ BÌNH ĐẲNG VÀ CẠNH TRANH VỚI TÁC NHÂN KHÁC**

Môi trường pháp lý là một trong các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động của HTX. Môi trường pháp lý bên cạnh nhiều đến việc tổ chức HTX, lựa chọn mô hình HTX, chính sách của Nhà nước đối với HTX.

#### **3.1. Đối xử với HTX bình đẳng như với các loại hình doanh nghiệp khác**

Tại nhiều nước như Hoa Kỳ, Đức, Hà Lan, HTX được đối xử bình đẳng như doanh nghiệp. Bình đẳng về trách nhiệm kinh tế, trách nhiệm xã hội và thu hưởng chính sách hỗ trợ. Cụ thể, HTX cũng phải đóng đầy đủ các loại thuế và mức thuế như doanh nghiệp như thuế thu nhập doanh nghiệp, thuế giá trị gia tăng, thuế tiêu thụ đặc biệt. HTX cũng phải cạnh tranh trên thị trường như doanh nghiệp. Việc đối xử bình đẳng HTX như DN cũng đảm bảo nguyên tắc thị trường là các loại hình doanh nghiệp phải cạnh tranh bình đẳng. Ở Hoa Kỳ các HTX hoạt động theo mô hình doanh nghiệp không được miễn trừ quy định của Luật chống độc quyền. Tuy nhiên, các HTX của Hoa Kỳ có thể được miễn thuế thu nhập doanh nghiệp cho phần lợi nhuận của HTX chia lại cho thành viên theo nguyên tắc dựa trên mức độ sử dụng dịch vụ. Phần lợi nhuận chia cho thành viên theo mức vốn góp không được miễn trừ thuế thu nhập doanh nghiệp.

Việc đánh thuế thu nhập doanh nghiệp với HTX như đối với doanh nghiệp đã khiến cho các HTX phải tìm cách cung cấp dịch vụ cho thành viên với giá thấp hoặc mua sản phẩm của thành viên với giá cao hoặc phân chia lại phần lớn thu nhập của HTX cho thành viên theo mức sử dụng dịch vụ để HTX giảm số tiền đóng thuế thu nhập. Chính sách này cũng dẫn đến là phần lớn thành viên HTX cũng là người sử dụng dịch vụ và thành viên sẽ không đóng quá nhiều vốn so với mức độ sử dụng dịch vụ của họ, có sự tương đồng giữa các thành viên trong việc góp vốn.

3.2. HTX được hoàn toàn tự chủ trong việc liên kết, liên doanh với doanh nghiệp, tham gia là cổ

đồng của doanh nghiệp và được quyền chuyển đổi sang mô hình doanh nghiệp

Nhiều nước cho phép HTX hoàn toàn chủ động trong việc góp vốn vào doanh nghiệp, liên doanh với doanh nghiệp, thành lập doanh nghiệp (Hoa Kỳ, Đức, Canada) miễn là HTX thấy việc thành lập doanh nghiệp, tham gia vào doanh nghiệp mang lại lợi ích cho HTX và HTX cũng được chuyển đổi thành doanh nghiệp khi thành viên đồng ý (Hoa Kỳ, Đức, Nam Phi). Việc cho phép HTX được chuyển đổi thành doanh nghiệp tạo điều kiện để thu hút các tác nhân tham gia HTX, góp vốn, đầu tư vào HTX. Việc cho phép HTX chuyển đổi thành DN sẽ khuyến khích thành viên góp vốn, đầu tư phát triển HTX vì thành viên có thể yên tâm là vốn đầu tư và giá trị gia tăng trong quá trình phát triển HTX vẫn thuộc về họ kể cả khi họ không còn sử dụng dịch vụ của HTX.

#### **3.3. Cho phép nhà đầu tư tham gia HTX và thành viên được chuyển nhượng vốn góp/cổ phần của họ**

Tại một số nước như Hoa Kỳ, Đức, cho phép thành viên HTX là nhà đầu tư mà không cần sử dụng dịch vụ của HTX. Tuy nhiên, các nước này cũng có quy định về quyền biểu quyết để đảm bảo rằng về cơ bản nguyên tắc một thành viên một phiếu bầu vẫn được tôn trọng và quyền quyết định trong HTX vẫn thuộc về các thành viên là người sử dụng dịch vụ của HTX. Ví dụ, HTX ở Hoa Kỳ được tự do kết nạp thành viên là nhà doanh nghiệp, tuy nhiên quyền biểu quyết và tham gia vào hội đồng quản trị của nhà đầu tư bị hạn chế. Cụ thể, trong mô hình HTX Wyoming, luật quy định các thành viên là người sử dụng dịch vụ của HTX phải có tối thiểu 50% quyền biểu quyết của HTX (Zeuli và Cropp, 2004). Hoặc trong mô hình HTX thế hệ mới ở Hoa Kỳ (Chaddad và Cook, 2004) thì số phiếu bầu mà một thành viên là nhà đầu tư vốn có quyền phụ thuộc vào điều lệ hoạt động của HTX, nhưng số phiếu nhiều nhất nhà đầu tư có thể có là 10 phiếu.

Tại Hoa Kỳ, luật cũng cho phép thành viên được chuyển nhượng, trao đổi cổ phần, vốn góp theo nguyên tắc thị trường. Tức là thành viên HTX có thể chuyển nhượng, bán cổ phần của mình cho thành viên khác theo giá thỏa thuận. Cơ chế này khuyến khích thành viên góp vốn và tham gia phát triển HTX vì HTX phát triển có thể cung cấp dịch vụ cho thành viên với giá cả thấp, chất lượng phù hợp, thành viên được chia lợi nhuận và đặc biệt thành viên có thể nhận được lợi nhuận cao hơn khi chuyển nhượng cổ

phần do giá trị của cổ phần HTX tăng lên trong quá trình HTX phát triển.

### **3.4. Kiểm toán chặt chẽ tài chính HTX**

Kiểm toán HTX là một yếu tố quan trọng được coi là chìa khóa thành công của các HTXNN Đức (DGRV, 2017). Kiểm toán HTX hàng năm là bắt buộc đối với các HTX ở Đức và HTX không được phép tự lựa chọn công ty kiểm toán mà phải chịu kiểm toán bắt buộc của một hiệp hội HTX có chức năng kiểm toán. Quy định này dẫn đến các HTXNN ở Đức đều là thành viên của một hiệp hội HTX.

Tại Hoa Kỳ các HTX có thể nhận được ưu đãi về thuế cho một số nguồn thu và phần lợi nhuận được phân chia lại cho thành viên theo nguyên tắc dựa trên mức độ sử dụng dịch vụ của HTX. Tuy nhiên, điều kiện để được hưởng ưu đãi rất phức tạp và HTX phải cung cấp cho cơ quan thuế các chứng từ chứng minh việc đáp ứng các điều kiện. Vì vậy, để được hưởng ưu đãi thì hệ thống quản lý tài chính kế toán của HTX phải đầy đủ và minh bạch.

Kiểm toán, kiểm tra tài chính HTX không chỉ chỉ ra những điểm mạnh, điểm yếu, rườm rà, sai sót trong quản lý, điều hành HTX mà còn giúp HTX hoạt động tốt hơn, đạo tạo, nâng cao trình độ của HTX. Kiểm toán cũng giúp cho hoạt động của HTX được minh bạch với thành viên, với các tổ chức cung cấp dịch vụ cho HTX và cho nhà đầu tư. Từ đó, tạo thuận lợi cho HTX huy động vốn từ thành viên, từ ngân hàng và từ các nhà đầu tư.

### **4. MÔ HÌNH TỔ CHỨC HTXNN**

Ivan Emelianoff (1942) nhận xét rằng HTX rất đa dạng và luôn biến đổi. Do tính đa dạng này mà không có một định nghĩa HTX duy nhất được chấp nhận trên phạm vi toàn cầu. Hiện nay, có 2 định nghĩa HTX được chấp nhận chung là định nghĩa của Liên minh HTX Quốc tế (ICA) và định nghĩa năm 1987 của Bộ Nông nghiệp Hoa Kỳ (USDA).

Theo ICA, HTX là hiệp hội tự chủ của các cá nhân, tổ chức tập hợp một cách tự nguyện để đáp ứng nhu cầu và mong muốn của họ về kinh tế, xã hội, văn hóa thông qua một doanh nghiệp đóng sở hữu được quản lý một cách dân chủ. ICA đưa ra 7 nguyên tắc của HTX và các nguyên tắc này được thừa nhận rộng rãi trên thế giới, gồm: Thành viên tham gia tự nguyện và mở rộng cho tất cả mọi người; các thành viên tham gia quản lý HTX một cách dân chủ; thành viên HTX tham gia các hoạt động kinh tế của HTX: độc lập và tự chủ; HTX giáo dục, đạo tạo và

thông tin cho thành viên; hợp tác giữa các hợp tác xã; quan tâm đến cộng đồng.

USDA định nghĩa HTX là một doanh nghiệp được sở hữu, kiểm soát bởi người sử dụng dịch vụ và phân phối lại lợi nhuận cho thành viên trên cơ sở mức độ sử dụng dịch vụ của HTX. Như vậy, định nghĩa HTX của USDA chỉ giữ lại 3 nguyên tắc cơ bản của ICA là thành viên – người sử dụng dịch vụ là người sở hữu HTX, thành viên là người kiểm soát HTX và nguyên tắc phân phối lợi nhuận theo tỉ lệ sử dụng dịch vụ của HTX.

Mô hình HTX rất đa dạng, tuy nhiên phần lớn các HTX trên thế giới đang hoạt động theo mô hình truyền thống với các nguyên tắc của ICA. HTX truyền thống là các HTX được tổ chức hoạt động theo các nguyên tắc: i) Tự chủ, tự chịu trách nhiệm; ii) Thành viên HTX là người sử dụng dịch vụ của HTX; iii) Chi thành viên mới có quyền góp vốn đương cổ phần và số lượng cổ phần nắm giữ bởi mỗi thành viên là hạn chế; iv) Quyền biểu quyết gắn với tư cách thành viên chứ không gắn với số tiền đầu tư; v) Mỗi thành viên có một phiếu bầu; vi) Lợi nhuận của HTX phân chia cho thành viên dựa trên mức độ sử dụng dịch vụ của thành viên và do HTX tự quyết định; vii) Thành viên khi rời HTX được HTX trả lại vốn góp.

Mô hình HTX truyền thống có một số hạn chế như: vấn đề đi xe miễn phí, vấn đề thành viên hạn chế đầu tư vào HTX, vấn đề thành viên không muốn đóng góp vốn, vấn đề chủ nghĩa cơ hội giữa các thành viên, vấn đề quan hệ giữa người quản lý và thành viên (Cook, 1995; Vitaliano, 1983; Royer, 1999). Các tồn tại này làm cho HTX khó thu hút vốn đầu tư của thành viên, không hấp dẫn thành viên tham gia tích cực phát triển HTX và thu hút vốn của nhà đầu tư.

Một số mô hình tổ chức HTX điển hình, hoạt động thành công như mô hình HTX của Hà Lan, mô hình HTX thể hệ mới của Hoa Kỳ và mô hình doanh nghiệp HTX có sự tham gia của nhà đầu tư tìm kiếm lợi nhuận như ở Hoa Kỳ, Đức.

#### **4.1. Mô hình HTX ở Hà Lan**

Các HTXNN ở Hà Lan tổ chức theo các nguyên tắc của ICA. Theo đó, thành viên đồng thời là người sử dụng dịch vụ, người chủ sở hữu HTX và kiểm soát HTX. Tuy nhiên, điểm đặc thù của mô hình HTXNN Hà Lan là HTX là hiệp hội tự chủ của người nông dân và HTX thành lập ra doanh nghiệp mà các cổ đông của doanh nghiệp là thành viên HTX. Ví dụ HTX của

người chăn nuôi bò sữa Hà Lan FrieslandCampina đã thành lập ra công ty sữa FrieslandCampina mà cổ đông của công ty là 100% thành viên HTX.

Các thành viên HTX sẽ bầu ra hội đồng quản trị HTX. Trong trường hợp HTX có quy mô lớn, các thành viên sẽ bầu ra hội đồng thành viên là những người đại diện cho thành viên để bầu ra hội đồng quản trị. Hội đồng quản trị sẽ thuê hoặc bầu ban giám đốc công ty. Ban giám đốc công ty điều hành hoạt động của doanh nghiệp theo các định hướng và quyết định của hội đồng quản trị. Đại hội xã viên hoặc hội đồng thành viên sẽ bầu ra ban kiểm soát HTX, có trách nhiệm kiểm soát hoạt động của hội đồng quản trị và hoạt động kinh doanh của công ty.

Một điểm đặc thù khác của HTXNN Hà Lan là thành viên HĐQT có thể không phải là thành viên HTX. Theo đó, HTX mời các chuyên gia có kinh nghiệm, am hiểu tham gia là thành viên HĐQT HTX để tư vấn, hỗ trợ hoạt động của HTX.

#### 4.2. Mô hình HTX thế hệ mới ở Hoa Kỳ

Mô hình HTX thế hệ mới (New Generation Cooperative -NGC) (Chaddad and Cook, 2004; Harris *et al*, 1996) là tên gọi chỉ các HTX được thành lập ở Hoa Kỳ từ năm 1987 và gắn liền với hoạt động chế biến nhằm nâng cao giá trị gia tăng cho sản phẩm nông nghiệp của thành viên HTX.

Có nhiều mô hình HTX có những điểm mới, khác biệt so với HTX truyền thống. Tuy nhiên, NGC là mô hình HTX tập trung tất cả các điểm mới so với mô hình HTX truyền thống và vì vậy có nhiều HTX áp dụng mô hình này. Các đặc trưng của NGC khác so với HTX truyền thống là: i) Thành viên góp vốn tỉ lệ thuận với tỉ lệ quyền bán sản phẩm của thành viên cho HTX. Ví dụ, nếu sản phẩm của thành viên bán cho HTX chiếm 10% tổng sản lượng mua của HTX thì thành viên phải đóng 10% vốn của HTX; ii) Thành viên phải giao đủ sản phẩm cho HTX, nếu không tuân thủ hợp đồng do chủ quan của thành viên thì thành viên phải chịu mọi chi phí để HTX mua phần thiếu hụt của thành viên; iii) Việc kết nạp thành viên là đóng. Một thành viên mới chỉ có thể gia nhập HTX khi nhận được quyền bán sản phẩm từ thành viên cũ hoặc HTX mở rộng công suất hoạt động và phát hành quyền bán sản phẩm cho thành viên mới; iv) Thành viên có thể trao đổi, mua bán vốn cổ phần của mình; v) NGC có quyền phát hành cổ phần ưu đãi ra ngoài thành viên. Tuy nhiên, cổ phần ưu đãi không có quyền biểu quyết trong HTX và được nhận cổ tức

hàng năm theo thỏa thuận với HTX, nhưng mức tối đa không quá 8%/năm.

Ưu điểm của mô hình này là khắc phục được các hạn chế của mô hình HTX truyền thống, HTX có thể thuận lợi huy động vốn, thành viên nhiệt tình tham gia HTX và góp vốn vào HTX, thành viên HTX khá đồng đều, ít xung đột lợi ích giữa các thành viên (Zusman, 1982; Fulton, 1990).

#### 4.3. Mô hình HTX với sự tham gia của nhà đầu tư

Trong mô hình HTX này có hai loại thành viên là thành viên là người sử dụng sản phẩm dịch vụ của HTX và thành viên là nhà đầu tư tìm kiếm lợi nhuận mà không cần sử dụng dịch vụ của HTX. Ví dụ như Hoa Kỳ (mô hình HTX Wyoming) và Đức cho phép HTX hoạt động theo mô hình này (Zeul & Cropp, 2004). Nhà đầu tư là thành viên của HTX cũng có quyền biểu quyết nhưng quyền biểu quyết bị hạn chế. Tại Đức nhà đầu tư không được tham gia HĐQT và Ban kiểm soát HTX.

Tại Hoa Kỳ, để đảm bảo quyền kiểm soát HTX thuộc về thành viên là người sử dụng dịch vụ của HTX, luật quy định quyền bỏ phiếu của các thành viên là người sử dụng dịch vụ HTX được tính gộp và các thành viên là người sử dụng dịch vụ phải chiếm ít nhất 50% quyền bỏ phiếu của HTX. HĐQT HTX phải có ít nhất một người là thành viên sử dụng dịch vụ. Việc phân chia lợi nhuận ròng do HTX quy định nhưng phải dành ít nhất 15% lợi nhuận ròng để chia cho thành viên theo mức độ sử dụng dịch vụ. HTX kiểu Wyoming ở Hoa Kỳ có dù tư cách cho việc thiết lập quan hệ đối tác, có tư cách của công ty trách nhiệm hữu hạn hoặc có tư cách của HTX. Việc lựa chọn tư cách nào phụ thuộc vào quyết định của HĐQT.

Ưu điểm lớn nhất của mô hình HTX có thành viên là nhà đầu tư là khả năng thu hút vốn từ bên ngoài, tạo thuận lợi cho HTX đầu tư các hoạt động, dự án mới.

#### 5. CHÍNH SÁCH HỖ TRỢ CỦA NHÀ NƯỚC CHO HTXNN

Chính sách ưu đãi, hỗ trợ HTXNN có ở tất cả các nước và rất đa dạng. Phần này chỉ tổng quan một số kinh nghiệm hay về chính sách hỗ trợ đặc thù của một số nước cho HTXNN.

##### 5.1. Ưu đãi về thuế

Ở một số nước như Hoa Kỳ, Canada, Đức, Úc,... HTX được đối xử bình đẳng như doanh nghiệp. Do đó, HTX cũng phải nộp các loại thuế và mức thuế như doanh nghiệp. Tuy nhiên, HTXNN cũng được ưu

đãi về thuế trong một số trường hợp. Tại một số nước như Úc, Ý (Jensen *et al.*, 2015) hay Hoa Kỳ (Harris *et al.*, 1996), HTX được miễn thuế thu nhập doanh nghiệp cho phần lợi nhuận chia lại cho thành viên và sự phân chia này dựa trên mức độ sử dụng dịch vụ của thành viên. Việc miễn thuế này nhằm khuyến khích các thành viên sử dụng dịch vụ của HTX và khuyến khích HTX chia lại lợi nhuận của HTX cho các thành viên sử dụng dịch vụ. Phần thu nhập của HTX chia cho thành viên không dựa trên mức độ sử dụng dịch vụ thu HTX phải nộp thuế thu nhập doanh nghiệp như các doanh nghiệp. Ở Hoa Kỳ các HTX hoạt động theo mô hình HTX truyền thống được miễn trừ khỏi đạo luật chống độc quyền.

### 5.2. Tạo điều kiện cho HTX thực hiện một số dịch vụ công

Ở Nam Phi, giai đoạn trước 1980 Chính phủ dành nhiều ưu đãi cho HTXNN như trợ cấp lãi suất tín dụng, HTX tham gia là tác nhân trung gian để cấp tín dụng ngắn hạn và dài hạn với lãi suất trợ cấp cho các hộ nông dân. HTX được đảm bảo cung cấp đầu vào và bán sản phẩm. HTX cũng được chỉ định tham gia vào các ủy ban thương mại nông sản nên HTX có vị trí độc quyền trong phân phối nông sản. HTX cũng được Chính phủ Nam Phi sử dụng như kênh để phân phối các trợ cấp của Chính phủ cho hộ nông dân. Ngoài ra, HTX cũng được ưu đãi về thuế thu nhập. Tuy nhiên, chi phí cho các hỗ trợ của Chính phủ đối với HTX là quá lớn và các ưu đãi đặc quyền tạo ra sự sai lệch thị trường và phân bổ kém hiệu quả các nguồn lực. Điều đó đã dẫn đến những cải cách của Chính phủ Nam Phi bằng việc bãi bỏ các ưu đãi, hỗ trợ cho HTX. Những thay đổi này đã dẫn đến nhiều HTX chuyển đổi sang mô hình doanh nghiệp và niêm yết trên thị trường chứng khoán.

Tại Nhật Bản, Liên hiệp HTX được Chính phủ giao thực hiện các nhiệm vụ về phát triển nông nghiệp nông thôn (phổ biến tiến bộ kỹ thuật, cung cấp vật tư, tín dụng, bảo hiểm, chế biến và tiêu thụ nông sản) (Đặng Kim Sơn, 2007; Phan Trọng An, 2010). Tương tự như Nông hội ở Đại Loan được Chính phủ giao cho thực hiện hoạt động khuyến nông (bao gồm các dịch vụ như cung cấp tín dụng, cung cấp vật tư nông nghiệp, đào tạo nông dân) dưới sự hỗ trợ của Bộ Nông nghiệp. Nông dân vừa là khách hàng vừa là người chủ quản lý. Nông hội vừa thu hút cán bộ làm việc ở nông thôn vừa thúc đẩy việc đưa tiến bộ khoa học vào sản xuất (Đặng Kim Sơn, 2007). Các HTX nông nghiệp ở Hàn Quốc điều

hành hệ thống ngân hàng nông nghiệp và quỹ tín dụng nhân dân. Ngoài ra, liên đoàn HTX Hàn Quốc cung cấp nhiều loại bảo hiểm, trong đó có nhiều bảo hiểm cho nông dân.

### 5.3. Tư vấn, hỗ trợ HTX tổ chức hoạt động

Vai trò của tư vấn bên ngoài đối với sự phát triển và hoạt động hiệu quả của HTX đã được khẳng định (Garnevska và cộng sự, 2011). Do đó, một số nước đã tổ chức dịch vụ công nhằm tư vấn cho HTX. Tại Hoa Kỳ, các HTX thế hệ mới được dịch vụ công nhà nước hỗ trợ tư vấn nghiên cứu thị trường, xây dựng dự án sản xuất kinh doanh, khi dự án có khả thi có thể tiếp cận vốn tín dụng từ ngân hàng dành cho HTX. Tại Thái Lan, Nhà nước đã tổ chức khoảng 3000 chuyên gia hỗ trợ HTX (trong đó có 300 chuyên gia đặt ở Bộ còn lại phân bố ở địa phương), hơn 1000 chuyên gia kiểm toán. Nhật Bản có khoảng 600 chuyên gia phát triển HTX.

Việc tổ chức mạng lưới chuyên gia phát triển HTX có thể giúp HTX xây dựng được phương án sản xuất kinh doanh phù hợp với điều kiện, năng lực của HTX và điều kiện thị trường. Ngoài ra, sự có mặt của chuyên gia bên ngoài cũng tạo niềm tin cho các thành viên HTX, nhất là trong việc xây dựng các hoạt động mới của HTX.

### 6. KINH NGHIỆM VỀ QUẢN TRỊ HỢP TÁC XÃ

Để phong trào HTX phát triển, cần có các HTX hoạt động hiệu quả. Các hoạt động tổ chức, quản trị cũng đóng vai trò quan trọng trong việc phát triển các HTX hoạt động hiệu quả. Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra các yếu tố nội tại của HTX có ảnh hưởng quan trọng đến hiệu quả hoạt động như sự tham gia của thành viên, năng lực của người lãnh đạo, quản trị minh bạch,....

#### 6.1. Kinh nghiệm về tích lũy vốn

Kinh nghiệm từ các HTXNN của Hà Lan cho thấy HTX cần tuân thủ 2 nguyên tắc là không lỗ và có tích lũy tại chính. Nguyên tắc không lỗ là hoạt động của HTX phải đảm bảo hàng năm không được lỗ, không làm mất vốn của HTX. Nguyên tắc tích lũy tại chính là HTX phải tăng dần vốn góp của thành viên. Việc tăng vốn góp của thành viên có thể được thực hiện thông qua việc giữ lại một phần lợi nhuận mà HTX chia cho thành viên. Việc HTX tuân thủ 2 nguyên tắc này đảm bảo cho vốn của HTX tăng dần, có vốn để đầu tư phát triển các hoạt động, kể cả hoạt động mới. Đây cũng là 2 nguyên tắc quan trọng để tạo niềm tin cho các tổ chức tại chính khi cung cấp vốn cho HTX.

## 6.2. Kinh nghiệm về thành viên HĐQT HTX

Thông thường, thành viên hội đồng quản trị HTX là thành viên của HTX. Tuy nhiên, ở Hà Lan HTX được tự do trong lựa chọn thành viên HĐQT. Theo đó, HTX có thể mời các chuyên gia bên ngoài tham gia vào HĐQT HTX, thường đó là các chuyên gia trong các lĩnh vực có thể tư vấn cho HTX quản trị, tổ chức hoạt động.

## 6.3. Kinh nghiệm về tổ chức HTX

Các HTX có quy mô rất lớn tới hàng ngàn thành viên, thường việc quản trị sẽ phức tạp hơn nhất là trong trường hợp các thành viên phân tán trên địa bàn rộng. Để giải quyết vấn đề này, nhiều HTX ở Hà Lan (ví dụ HTX Frestina của Hà Lan) đã phân chia thành viên thành các tổ/nhóm theo khu vực và mỗi tổ nhóm bầu đại diện để tham gia các cuộc họp và biểu quyết tại HTX. Mô hình này giúp đảm bảo việc cung cấp thông tin, dịch vụ cho thành viên và đảm bảo tiếng nói của thành viên trong HTX. Mô hình này cũng được tổ chức tại HTX Evergrowth ở tỉnh Sóc Trăng, Việt Nam.

Các HTX ở Nhật Bản tổ chức các tổ tư vấn nhằm tư vấn phát triển nông nghiệp cho hộ thành viên và tư vấn phát triển nông nghiệp của vùng. Các tổ tư vấn này luôn gắn chặt với các cơ quan quản lý hành chính, các trạm nghiên cứu nông nghiệp, các nhóm nghiên cứu và các cán bộ thú y (Đặng Kim Sơn, 2007).

## 7. KẾT LUẬN

Trên thế giới, có sự đa dạng về mô hình tổ chức, hoạt động của HTXNN cũng như đa dạng chính sách hỗ trợ phát triển HTXNN. Từ kinh nghiệm phát triển HTXNN của các nước phát triển trên thế giới như Hoa Kỳ, Úc, Nhật Bản, Hàn Quốc, Liên minh châu Âu có thể rút ra một số kinh nghiệm về mô hình HTX, chính sách hỗ trợ phát triển và quản trị HTXNN như sau:

Các HTXNN có xu hướng ngày càng tăng về quy mô hoạt động để khai thác lợi thế của kinh tế quy mô; tham gia ngày càng nhiều vào chuỗi giá trị nhằm đảm bảo thị trường sản phẩm đầu ra và nâng cao giá trị gia tăng cho thành viên, bảo vệ lợi ích của thành viên.

Môi trường pháp lý đảm bảo cho HTX được đối xử bình đẳng như các doanh nghiệp khác về các loại thuế. Một số nước chỉ dành cho HTX ưu đãi thuế thu nhập doanh nghiệp khi HTX chia lợi nhuận cho thành viên dựa trên mức độ sử dụng dịch vụ của

HTX. Chính sách thuế này nhằm đảm bảo định hướng là HTX hướng đến phục vụ thành viên.

HTX được tự do lựa chọn mô hình tổ chức, kết nạp thành viên, phân bổ quyền bỏ phiếu, phân chia lợi nhuận, chuyển nhượng cổ phần và chuyển đổi sang doanh nghiệp. Tuy nhiên, quy định của các nước vẫn đảm bảo 3 nguyên tắc cơ bản của HTX là thành viên là người sở hữu, người ra quyết định và người thụ hưởng kết quả hoạt động của HTX.

Để tạo thuận lợi cho hoạt động của HTX, nhiều nước đã trao cho HTX thực hiện một số dịch vụ công của nhà nước trong phát triển nông nghiệp nông thôn như tham gia cung cấp tín dụng, chuyển giao tiến bộ kỹ thuật, cung cấp dịch vụ bảo hiểm, dịch vụ khuyến nông,...

Các yếu tố đảm bảo cho hoạt động hiệu quả của HTX là năng lực người lãnh đạo, sự tham gia của thành viên, vốn, quản trị minh bạch. Ngoài ra, có vai trò quan trọng của Nhà nước trong việc tổ chức mang lưới chuyên gia tư vấn HTX, hỗ trợ thực hiện kiểm toán.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Barton D., 2000. What is a cooperative? Unpublished paper, Kansas State University, USA.
2. Bộ NN và PTNT, 2018. Báo cáo Tổng kết thực hiện kế hoạch phát triển nông nghiệp, nông thôn năm 2018 và triển khai kế hoạch năm 2019 của Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn.
3. Chaddad F. R. and Cook Michael L., 2004. Understanding New Cooperative Models: An Ownership-Control Rights Typology. Review of Agricultural Economics, Vol 26, No. 3, pp: 348-360.
4. COGECA, 2015. Development of Agricultural Cooperatives in the EU in 2014. COGECA report, PUB (14) 9112:4.
5. Cook M. L., 1995. The future of US. Agricultural cooperatives: A neo-institutional approach. American Journal of Agricultural Economics 77(5):1153-1159.
6. Đặng Kim Sơn, 2007. Kinh nghiệm phát triển HTX ở Nhật Bản, Đài Loan và Hàn Quốc. Tổng hợp tư liệu và dịch thuật của Vụ Hợp tác xã, Bộ Kế hoạch và Đầu tư.
7. DGRV, 2017. Hợp tác để phát triển: Kinh tế hợp tác xã tiếp tục phát triển trong tương lai. Tài liệu của Liên đoàn Hợp tác xã Raiffeisen Cộng hòa Liên bang Đức.

8. Fulton M., 1990. Individual and collective interests in cooperatives. In Cooperative organizations and Canadian society: Popular institutions and dilemmas of change, ed. M. Fulton, 103-114. Toronto: University of Toronto Press.
9. Gamevska Elena, Guozhong Liu and Nicola Shadbolt, 2011. Factors for successful development of farmer cooperatives in Northwest China. International Food and Agribusiness Management Review. Volume 14, Issue 4, 2011.
10. Harris Andrea, Brenda Stefanson and Murray Fulton, 1996. New Generation Cooperatives and Cooperative Theory. Journal of Cooperative, No. 15, pp: 15-28.
11. Hoàng Đình Vinh, 2017. Mô hình phát triển hợp tác xã của một số quốc gia, bài học cho phát triển hợp tác xã nông nghiệp ở Việt Nam. Tạp chí Kinh tế, số 24: 58-64.
12. Jensen A., Greg Patmore, Ermanno Tortia, 2015. Cooperative Enterprises in Australia and Italy: comparative analysis and theoretical insights. Firenze University Press, 2015.
13. John W. Mellor et John W. Mel, 2009. Measuring cooperative success - New Challenges and Opportunities in Low- and Middle-Income Countries. Measurements for Tracking Indicators of Cooperative Success (METRICS).
14. Juan Francisco Julia Igual và Elena Meliá Martí, 2008. New Vision of Agriculture and Rural Development in the Europe of the 27. Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Cooperative. CIRJEC-ESPAÑA • SPECIAL ISSUE • No. 62, 2008 (pp. 147-172).
15. Kimberly A. Zeuli, Robert Cropp, 2004. Cooperatives: Principles and Practices in the 21st Century. University of Wisconsin-Extension, A1457.
16. Phan Trong An, 2010. Kinh nghiệm phát triển hợp tác xã nông nghiệp ở Nhật Bản và bài học rút ra cho Việt Nam. Bài viết đăng trên trang Web của VUSTA, truy cập lúc 17h00 ngày 01 tháng 5 năm 2019 tại <http://www.vusta.vn/vi/news/Thong-tin-Sukien-Thanh-tuu-KH-CN/Kinh-nghiem-phat-trien-hop-tac-xa-nong-nghiep-o-Nhat-Ban-va-bai-hoc-rut-ra-cho-Viet-Nam-34338.html>.
17. Quốc hội, 2012. Luật Hợp tác xã. Luật số 23/2012/QH13 ngày 20 tháng 11 năm 2012 của Quốc hội nước Cộng hòa Xã hội chủ nghĩa Việt Nam.
18. Royer JS, 1999. Cooperative organizational strategies: A neo-institutional digest. Journal of Cooperatives 14:44-67.
19. Vitaliano, P, 1983. Cooperative enterprise: An alternative conceptual basis for analyzing complex institutions, American Journal of Agricultural Economics 65(5): 1078-1083.
20. Zusman, P., 1982. Group choice in an agricultural marketing cooperative". Canadian Journal of Economics 15(2): 220-234.

## INTERNATIONAL EXPERIENCE ON THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL COOPERATIVES

Hoang Vu Quang

### Summary

This paper reviews the experiences in the development of agricultural cooperatives in some developed countries in order to contribute to improve the policy and solutions of development of agricultural cooperatives in Vietnam. The paper reviews on: 1) development tendency of agricultural cooperatives; 2) legislative environment for the operation of the cooperatives. The agricultural cooperatives are equally treated as investor-owned firms; 3) Some organizational models of agricultural cooperatives. The cooperatives are freely chosen relevant organizational model. Some countries allow the cooperatives to be freely converted to investor-owned firm and to admit their members that are rent-seeking investor, but not use their services; 4) Preferential and supporting policies to agricultural cooperatives; 5) some lessons learnt in the cooperative governance.

**Keywords:** *Agricultural cooperative, international experience, policy, agricultural model.*

Người phản biện: TS. Nguyễn Quốc Oánh

Ngày nhận bài: 21/6/2019

Ngày thông qua phản biện: 22/7/2019

Ngày duyệt đăng: 29/7/2019