



TĂNG CƯỜNG NĂNG LỰC QUẢN TRỊ HỢP TÁC XÃ TỈNH HÀ GIANG: THIẾT KẾ VÀ THỬ NGHIỆM KHUNG QUẢN TRỊ HIỆN ĐẠI

- PGS, TS. PHẠM MẠNH HÙNG¹
- TS. NGUYỄN THỊ KHÁNH PHƯƠNG²
- ThS. ĐẶNG THANH MAI³

Bài viết này là sản phẩm nghiên cứu được trích từ đề tài nghiên cứu khoa học cấp Tỉnh: “Nghiên cứu giải pháp nâng cao năng lực trong các doanh nghiệp, hợp tác xã trên địa bàn tỉnh Hà Giang” (Mã số: ĐTKHXX.HG-05/2024), đã được Sở Khoa học và Công nghệ tỉnh Hà Giang nghiệm thu và thông qua vào ngày 23/6/2025. Theo đó, dù tỉnh Hà Giang nay đã sáp nhập vào Tuyên Quang kể từ ngày 01/7/2025, kết quả nghiên cứu của bài viết nói riêng và của đề tài nói chung vẫn còn nguyên giá trị, là nguồn tham khảo thiết thực cho công tác hoạch định chính sách và hỗ trợ doanh nghiệp tại tỉnh sáp nhập trong giai đoạn mới.

Trong bối cảnh chuyển đổi kinh tế, các hợp tác xã tại Hà Giang đối mặt với thách thức về quản trị và cạnh tranh. Nghiên cứu thiết kế và thử nghiệm mô hình quản trị 5 trụ cột (Triết lý tổ chức, Cấu trúc quản trị, Minh bạch thông tin, Quản trị các bên liên quan, Tự điều chỉnh) cho hợp tác xã tại Hà Giang nhằm mục đích nâng cao hiệu quả vận hành và phát triển bền vững. Dữ liệu được thu thập qua phương pháp hành động và trường hợp điển hình tại hợp tác xã Đồng Quê, sử dụng khảo sát, phỏng vấn và thí điểm. Kết quả cho thấy mô hình giúp tăng năng suất hoạt động, cải thiện minh bạch thông tin và gia tăng sự phối hợp nội bộ. Nghiên cứu cho

^{1,2}Học viện Ngân hàng; ³Công ty cổ phần Công nghệ giáo dục và Đổi mới sáng tạo

thấy tính khả thi của mô hình trong bối cảnh miền núi, đề xuất các giải pháp về đào tạo, công nghệ, tài chính và chính sách để nhân rộng, đóng góp khung quản trị linh hoạt, phù hợp đặc thù hợp tác xã tại Hà Giang.

Từ khóa: Quản trị hợp tác xã, chuyển đổi số, phát triển bền vững, Hà Giang.

Enhancing cooperative governance capacity in Ha Giang province: Designing and testing a modern governance framework

In the context of economic transition, cooperatives in Ha Giang face significant challenges in governance and competitiveness. This study designs and tests a five-pillar governance model (Organizational Philosophy, Governance Structure, Information Transparency, Stakeholder Management, and Self-Regulation) for cooperatives in Ha Giang to enhance operational efficiency and promote sustainable development. Data were collected through action research and a case study at Dong Que Cooperative, utilizing surveys, interviews, and pilot implementation. The results demonstrate that the model improves operational productivity, enhances information transparency, and strengthens internal coordination. The study confirms the model's feasibility in a mountainous context and proposes solutions related to training, technology, finance, and policy to facilitate its scalability, contributing a flexible governance framework tailored to the specific characteristics of cooperatives in Ha Giang.

Keywords: Cooperative governance, digital transformation, sustainable development, Ha Giang.

1. Mở đầu

Hợp tác xã tại Hà Giang đóng vai trò quan trọng trong phát triển kinh tế - xã hội, thúc đẩy sinh kế bền vững và bảo tồn văn hóa dân tộc thiểu số, chiếm 87% dân số tỉnh [10]. Tính đến tháng 6/2024, tỉnh có 900 hợp tác xã với 11.166 thành viên, 731 hợp tác xã (81,2%) hoạt động hiệu quả, đạt doanh thu bình quân 1,7 tỷ đồng và lợi nhuận 420 triệu đồng/năm [8]. Tuy nhiên, năng lực quản trị còn hạn chế do trình độ cán bộ hạn chế (77,6% chỉ có trình độ trung học phổ thông), thiếu chiến lược marketing, chậm ứng dụng công nghệ và quản trị tài chính yếu, cản trở cạnh tranh và giảm nghèo (tỷ lệ hộ nghèo 38,21% năm 2024).

Sự thiếu hiệu quả trong quản trị hợp tác xã tại Hà Giang xuất phát từ nhiều nguyên nhân, bao gồm yếu tố nội tại (44% cán bộ chưa qua đào tạo chuyên môn, thiếu kỹ năng lập kế hoạch, quản lý tài chính) và ngoại cảnh (khung pháp lý chưa đồng bộ, hạ tầng công nghệ hạn chế, địa hình miền núi khó khăn). Trong bối cảnh Luật Hợp tác xã 2023 khuyến khích mô hình quản trị linh hoạt và tích hợp công nghệ, nhu cầu xây dựng một khung quản trị hiện đại, phù hợp với đặc thù miền núi trở nên

cấp thiết. Nghiên cứu này đề xuất mô hình quản trị 5 trụ cột (Triết lý tổ chức, Cấu trúc quản trị, Minh bạch thông tin, Quản trị các bên liên quan, Tự điều chỉnh), được thiết kế để khắc phục những hạn chế trên, đồng thời tận dụng lợi thế văn hóa và tài nguyên của Hà Giang để nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững.

2. Lý thuyết về cơ chế quản trị và các mô hình quản trị hợp tác xã

2.1. Các lý thuyết về cơ chế quản trị hợp tác xã

Cơ chế quản trị hợp tác xã (cooperative governance mechanism) là một khái niệm phức hợp. Theo ILO (2014), đó là hệ thống quy tắc, thông lệ và quy trình để định hướng, kiểm soát hợp tác xã, đảm bảo thực hiện mục tiêu và quyền lợi thành viên.

Từ góc độ tổ chức, Birchall (2017) nhấn mạnh cơ chế quản trị hợp tác xã là tổng thể các cơ chế và quan hệ để thành viên thực hiện quyền sở hữu, kiểm soát hoạt động, đặc trưng bởi tính dân chủ và sự tham gia trực tiếp. Từ góc độ quản lý, Novkovic và Miner (2015) cho rằng cơ chế quản trị hợp tác xã là hệ thống quy định và thủ tục để điều hành hợp tác xã tuân theo nguyên tắc, giá trị, đồng thời đáp

ứng mục tiêu kinh tế và xã hội. Cách tiếp cận này làm rõ mục tiêu kép của quản trị hợp tác xã: hiệu quả kinh tế và bản chất xã hội.

2.2. Tổng quan các mô hình quản trị hợp tác xã

Dựa trên lý thuyết quản lý và thực tiễn, có hai mô hình quản trị hợp tác xã phổ biến:

(i) Mô hình truyền thống (không có thành viên bên ngoài): Hội đồng thành viên quyền lực cao nhất, Hội đồng quản trị quản lý, Giám đốc điều hành. Mô hình này phù hợp với hợp tác xã nhỏ, gia đình, nơi gắn kết chặt chẽ và yêu cầu quản trị đơn giản. Tại Việt Nam, mô hình này phù hợp với hợp tác xã nhỏ ở nông thôn, nơi nguồn lực quản lý còn hạn chế.

(ii) Mô hình chuyên gia (có thành viên bên ngoài tham gia Hội đồng quản trị): Cho phép thuê chuyên gia tham gia Hội đồng quản trị hoặc làm Giám đốc/Tổng Giám đốc, tăng tính chuyên nghiệp và độc lập. Mô hình này phù hợp hợp tác xã lớn, hoạt động đa dạng, cạnh tranh quốc tế, giúp nâng cao năng lực quản trị chiến lược và tiếp cận công nghệ. Ưu điểm của mô hình là tính khách quan, giảm xung đột, cải thiện cạnh tranh nhờ chuyên môn hóa. Ở Việt Nam, mô hình này thích hợp cho hợp tác xã lớn trong nông nghiệp công nghệ cao, chế biến hoặc du lịch.

Quá trình phát triển mô hình quản trị hợp tác xã ở Việt Nam gắn liền với thay đổi khung pháp lý. Trước năm 1996, hợp tác xã được thành lập theo mệnh lệnh hành chính, tư liệu sản xuất thuộc sở hữu tập thể, dẫn đến thiếu động lực kinh tế. Luật Hợp tác xã 1996 ra đời, quy định cơ cấu quản trị

gồm Hội đồng thành viên, Ban quản trị, Chủ nhiệm và Ban kiểm soát, đồng thời cho phép hợp tác xã nhỏ bỏ Ban quản trị. Đến Luật Hợp tác xã 2012 khẳng định Hội đồng thành viên là cơ quan quyền lực cao nhất, nhưng áp dụng chung cho mọi quy mô hợp tác xã, gây khó khăn trong triển khai. Hiện nay, Luật Hợp tác xã 2023 đánh dấu bước tiến khi phân loại hợp tác xã theo quy mô và quy định cơ cấu quản trị linh hoạt, cho phép nhà đầu tư nước ngoài tham gia, mở ra cơ hội áp dụng mô hình chuyên gia.

Tóm lại, mô hình truyền thống phù hợp với hợp tác xã nhỏ ở nông thôn, đơn giản và dân chủ. Ngược lại, mô hình chuyên gia tốt hơn cho hợp tác xã lớn, hoạt động cạnh tranh cao, như khuyến khích trong Luật Hợp tác xã 2023. Việc lựa chọn mô hình quản trị cần dựa trên quy mô, ngành nghề và bối cảnh cụ thể của hợp tác xã, đồng thời kết hợp với nâng cao năng lực đào tạo và ứng dụng công nghệ để đảm bảo hiệu quả và bền vững.

3. Thực trạng hợp tác xã và quản trị hợp tác xã tại Hà Giang

Tính đến cuối năm 2023, Hà Giang có 874 hợp tác xã, đứng thứ ba trong khu vực trung du và miền núi phía Bắc, với tốc độ tăng trưởng 11,5% so với năm 2022, vượt mức trung bình cả nước. Trong đó, 381 hợp tác xã hoạt động hiệu quả, đóng góp quan trọng vào tái cơ cấu nông nghiệp, phát triển nông thôn mới và bảo tồn văn hóa địa phương. Các hợp tác xã tạo việc làm cho 3.529 lao động, đứng thứ hai trong khu vực về tăng trưởng lao động (3,1%), song thu nhập bình quân chỉ đạt 4,2 triệu đồng/tháng, thấp hơn so với một số tỉnh khác [12].

Bảng 1. Số lượng hợp tác xã của tỉnh Hà Giang so với các tỉnh trung du và miền núi phía Bắc

Tỉnh	Số lượng hợp tác xã hiện có (31/12/2023)	Tốc độ tăng/giảm số hợp tác xã hiện có so với 2022 (%)	Số lượng hợp tác xã đang hoạt động có kết quả sản xuất kinh doanh (31/12/2022)
Hà Giang	874	11,5	381
Cao Bằng	425	7,9	188
Lạng Sơn	486	13	141
Bắc Giang	1116	9,4	445

Phú Thọ	715	11,5	317
Thái Nguyên	771	11,6	262
Bắc Kạn	420	28,8	158
Tuyên Quang	592	7,9	276
Lào Cai	504	8,4	136
Yên Bái	727	13,4	202
Lai Châu	424	16,4	136
Sơn La	1005	14,2	267
Điện Biên	321	13,2	93
Hòa Bình	549	26,2	181

Nguồn: Sách trắng hợp tác xã năm 2024

Đến tháng 6/2024, Hà Giang có 900 hợp tác xã với 11.166 thành viên, trong đó 731 hợp tác xã hoạt động hiệu quả (81,2%) và 169 hợp tác xã ngừng hoạt động (18,8%), chủ yếu do thiếu năng lực quản trị và vốn [8]. Doanh thu bình quân đạt 1,7 tỷ đồng, lợi nhuận 420 triệu đồng, thu nhập lao động 72 triệu đồng/năm. Khoảng 450 hợp tác xã vận hành tốt, với 84 hợp tác xã đạt 275 sản phẩm OCOP từ 3 sao trở lên. Tỉnh cũng có 1.451 tổ hợp tác với 21.000 hộ gia đình. Các hợp tác xã chủ yếu hoạt động trong nông nghiệp (58,6%), thương mại - dịch vụ - du lịch (14,8%), công nghiệp - tiểu thủ công nghiệp (13,3%), xây dựng (9,4%), vận tải (3,8%), và 10 quỹ tín dụng với tổng vốn 1.000 tỷ đồng, góp phần tạo việc làm, nâng cao thu nhập và bảo tồn văn hóa địa phương [8].

Tuy nhiên, năng lực quản trị của các hợp tác xã tại Hà Giang còn nhiều hạn chế, cản trở hiệu quả hoạt động và khả năng cạnh tranh. Phần lớn cán bộ quản lý chỉ có trình độ trung học phổ thông (77,6%), thiếu đào tạo chuyên môn (hơn 44%) và dựa vào kinh nghiệm thực tiễn [11]. Dù tâm huyết, đội ngũ này thiếu nhạy bén trong nắm bắt thị trường và thường xuyên biến động nhân sự, gây khó khăn cho việc duy trì năng lực quản lý. Khảo sát 100 hợp tác xã tại Thành phố Hà Giang, Bắc Quang, Đồng Văn, Xín Mần và Quang Bình (đơn vị cấp huyện cũ) cho

thấy, 51% Chủ tịch Hội đồng quản trị có trình độ đại học nhưng Ban điều hành và Ban kiểm soát chủ yếu đạt trình độ trung cấp (33% - 38%), trong khi bộ phận nghiệp vụ có tỷ lệ đại học cao hơn (38%) [13]. Năng lực quản trị tổng thể chỉ đạt mức trung bình khá. Các lĩnh vực quản trị cũng còn hạn chế, từ quản trị sản xuất (thiếu ứng dụng công nghệ) đến quản trị kinh doanh (thiếu kỹ năng marketing) và quản trị tài chính (khó khăn trong quản lý công nợ).

Nhìn chung, các hợp tác xã tại Hà Giang đạt kết quả tích cực trong liên kết sản xuất, xây dựng thương hiệu và tham gia chuỗi giá trị, góp phần nâng cao thu nhập và phát triển kinh tế địa phương. Tuy nhiên, quy mô nhỏ, trình độ quản lý thấp, liên kết yếu và năng lực tài chính hạn chế là những rào cản lớn. Những thách thức này nhấn mạnh nhu cầu cấp thiết về một mô hình quản trị linh hoạt, đơn giản, phù hợp với đặc thù miền núi, như sẽ được trình bày ở các phần tiếp theo.

4. Phát triển và thử nghiệm mô hình quản trị hợp tác xã tại Hà Giang

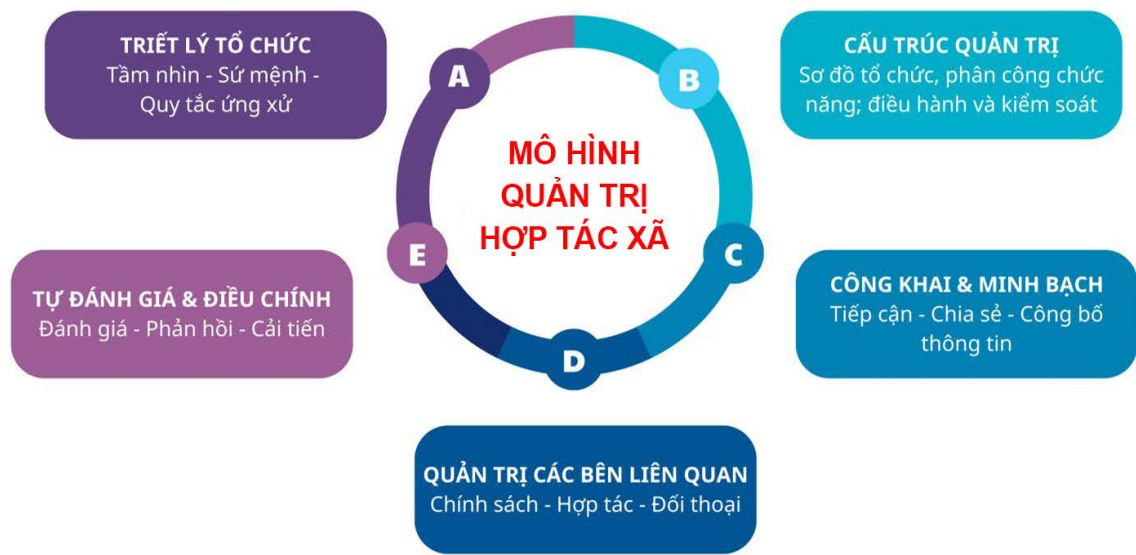
4.1. Đề xuất mô hình quản trị hợp tác xã mẫu phù hợp với đặc thù tỉnh Hà Giang

Dựa trên đặc điểm của các hợp tác xã tại Hà Giang - quy mô đa dạng, mức độ phát triển không đồng đều, năng lực quản trị hạn chế và chịu ảnh

hưởng từ thị trường, chính sách, chuyển đổi số - mô hình quản trị cần: (i) Dễ áp dụng cho hợp tác xã quy mô nhỏ; (ii) Linh hoạt, mở rộng theo giai đoạn phát triển; (iii) Tương thích với lý thuyết quản trị

hiện đại. Mô hình quản trị hợp tác xã được nhóm nghiên cứu đề xuất dựa trên “Cẩm nang Quản trị hợp tác xã” của Villavicencio và Solares (2019), gồm năm trụ cột:

Hình 1. Mô hình quản trị hợp tác xã



Trụ cột A - Triết lý tổ chức: Xác lập sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị cốt lõi, từ đó định hướng chiến lược và hành vi tổ chức;

Trụ cột B - Cấu trúc quản trị: Thiết kế bộ máy tổ chức, phân công chức năng - nhiệm vụ - quyền hạn, bảo đảm cơ chế điều hành và kiểm soát phù hợp;

Trụ cột C - Công khai và minh bạch thông tin: Thiết lập cơ chế tiếp cận, chia sẻ, công bố và phản hồi thông tin để tăng cường niềm tin và hiệu quả ra quyết định;

Trụ cột D - Quản trị các bên liên quan: Mở rộng tầm nhìn quản trị sang hệ sinh thái đối tác, thành viên, khách hàng, chính quyền và cộng đồng;

Trụ cột E - Tự đánh giá và điều chỉnh: Tạo lập cơ chế cải tiến nội bộ, học hỏi từ thực tiễn và đổi mới liên tục dựa trên đánh giá khách quan.

Mô hình này tích hợp thực tiễn địa phương và lý thuyết quốc tế, đảm bảo khả năng triển khai hiệu quả tại Hà Giang.

4.2. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp hành động

(action research) và trường hợp điển hình (case study) tại hợp tác xã Đồng Quê, thu thập dữ liệu qua khảo sát, phỏng vấn và báo cáo tài chính. Phương pháp hành động lặp lại các chu kỳ: lập kế hoạch, hành động, quan sát, phản ánh. Trường hợp điển hình phân tích sâu hợp tác xã Đồng Quê để kiểm chứng tính khả thi.

Tiêu chí lựa chọn hợp tác xã: Hợp tác xã tham gia thí điểm mô hình quản trị được lựa chọn theo các tiêu chí đảm bảo phù hợp mục tiêu nghiên cứu, tính khả thi và khả năng nhân rộng, bao gồm: (i) quy mô siêu nhỏ/nhỏ, cơ cấu tổ chức cơ bản, hoạt động ổn định, có dữ liệu tài chính; (ii) ưu tiên các ngành du lịch cộng đồng, nông sản bản địa, thủ công mỹ nghệ, gắn kết với cộng đồng và phù hợp phát triển miền núi; (iii) địa bàn được chính quyền hỗ trợ, có đặc thù địa lý, văn hóa; và (iv) đội ngũ lãnh đạo sẵn sàng học hỏi, cải thiện quản trị và cam kết phối hợp chặt chẽ trong cung cấp thông tin, đào tạo, áp dụng cải tiến và phản hồi.

Dựa trên các tiêu chí đó, Hợp tác xã Đồng Quê được lựa chọn để nghiên cứu và thí điểm mô hình quản trị hợp tác xã. Hợp tác xã Đồng Quê thành

lập năm 2016, hoạt động trong lĩnh vực du lịch cộng đồng, cung cấp dịch vụ homestay kết hợp trải nghiệm văn hóa. Với 7 thành viên, hợp tác xã khai thác bền vững giá trị văn hóa, đạt doanh thu 1,5 tỷ đồng/năm - 1,8 tỷ đồng/năm và lợi nhuận 500 triệu đồng/năm - 600 triệu đồng/năm, phục vụ chủ yếu khách du lịch. Tuy nhiên, quản lý đặt phòng, khách hàng và marketing còn thủ công. Khảo sát cho thấy, hợp tác xã có quy trình công nghệ thông tin hiệu quả, nhưng trình độ ban điều hành còn hạn chế, chiến lược marketing yếu và chưa đạt được mục tiêu lợi nhuận đề ra. Hợp tác xã có ưu thế trong quản trị tài chính, nhưng điểm yếu nằm ở chiến lược marketing và thiếu nhân sự trình độ cao [13]. Để phát triển, hợp tác xã cần nâng cao marketing kỹ thuật số, liên kết doanh nghiệp du lịch và ứng dụng công nghệ thông tin.

4.3. Kết quả triển khai thí điểm mô hình tại doanh nghiệp lựa chọn

Quy trình triển khai thí điểm

Mô hình quản trị tại hợp tác xã Đồng Quê được triển khai qua ba bước chính, dựa trên năm trụ cột quản trị, đảm bảo tính khoa học, thực tiễn và phù hợp với điều kiện Hà Giang. Trong đó, bước 1: Đánh giá thực trạng quản trị của hợp tác xã Đồng Quê để xác định quy mô, điểm yếu và nhu cầu cải thiện; bước 2: Xây dựng kế hoạch triển khai mô hình quản trị phù hợp, thúc đẩy phát triển bền vững và nâng cao năng lực cạnh tranh; bước 3: Thử nghiệm từng phần mô hình theo Bảng Kế hoạch hành động, ưu tiên các hoạt động khả thi.

Lộ trình triển khai từ tháng 3/2025 đến tháng 4/2025, theo nguyên tắc “đơn giản - từng bước - nội lực làm trung tâm”, tận dụng nguồn lực sẵn có, kết hợp công nghệ phù hợp, đảm bảo tính hệ thống và linh hoạt. Các hạng mục được triển khai thí điểm gồm:

- Trụ cột A - Triết lý tổ chức: Xây dựng tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi dễ hiểu qua họp Ban lãnh đạo và thành viên, niêm yết tại nơi làm việc, tích hợp vào tài liệu tiếp thị.

- Trụ cột B - Cấu trúc quản trị: Thiết kế sơ đồ tổ chức đơn giản, bảng phân công nhiệm vụ kèm KPI, họp điều phối định kỳ theo nhóm nhiệm vụ. Nhiệm vụ được thực hiện bởi Hội đồng quản trị.

- Trụ cột C - Công khai và minh bạch thông tin: Chuẩn hóa báo cáo thu - chi, xây dựng Dashboard theo dõi dịch vụ, công khai tại họp thành viên. Giao bộ phận kế toán thực hiện.

- Trụ cột D - Quản trị các bên liên quan: Phân loại khách hàng, thu thập phản hồi qua Google Form/mã QR, lập kế hoạch truyền thông Zalo/Facebook, liên kết 3 công ty lữ hành. Giao bộ phận kinh doanh thực hiện.

- Trụ cột E - Tự đánh giá và điều chỉnh: Thiết lập bảng đánh giá tháng (5 tiêu chí định lượng, 3 định tính), họp tổng kết cải tiến, lưu nhật ký hoạt động. Nhiệm vụ được thực hiện bởi Ban điều hành.

4.4. Đánh giá và hoàn thiện mô hình quản trị hợp tác xã dựa trên kết quả thí điểm

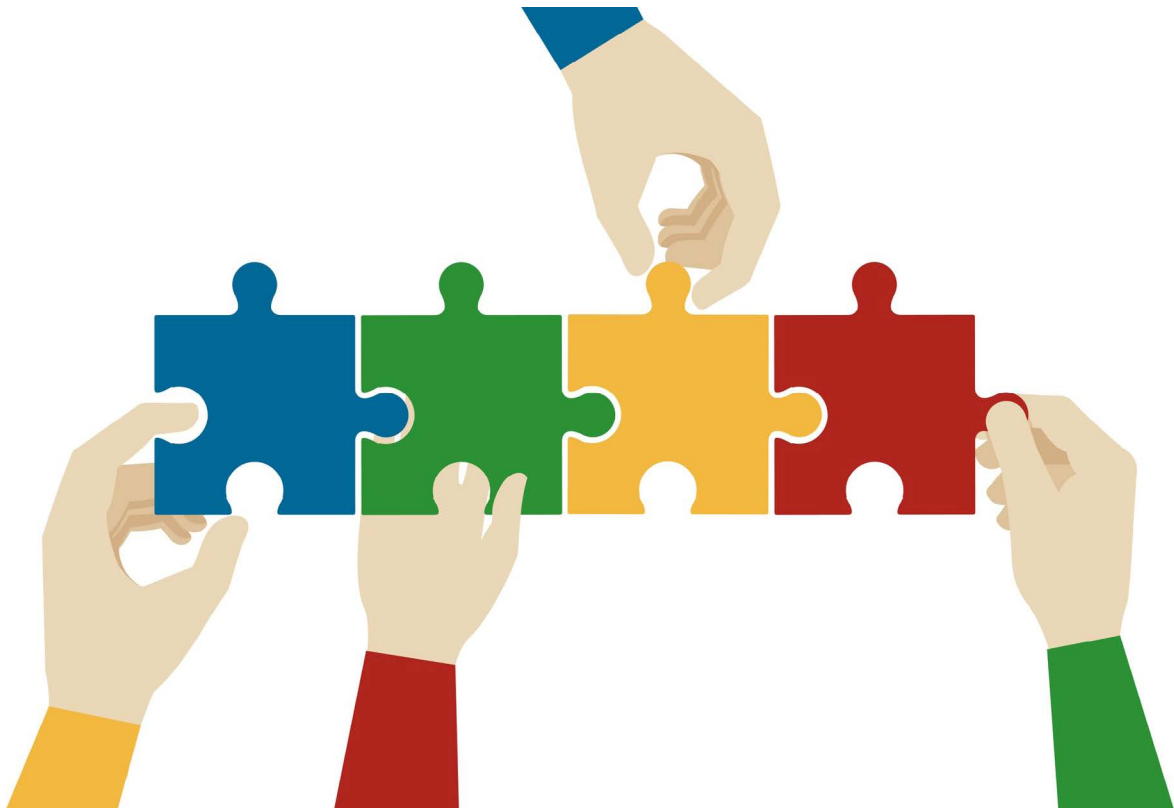
4.4.1. Phương pháp và tiêu chí đánh giá hiệu quả mô hình

Để đánh giá hiệu quả và khả năng nhân rộng của mô hình, nhóm nghiên cứu xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá gồm 3 nhóm chính tập trung vào ba khía cạnh: mức độ phù hợp, hiệu quả vận hành, và khả năng tiếp cận công nghệ.

Đánh giá tổng quan mô hình 5 trụ cột: Đánh giá dựa trên: (i) Phù hợp với thực tiễn hợp tác xã; (ii) Hiệu quả cải thiện năng lực quản trị; (iii) Dễ triển khai; (iv) Cải thiện vận hành tổng thể; (v) Tác động đến chi phí vận hành.

Đánh giá theo từng trụ cột: Đánh giá mỗi trụ cột theo mức độ hiệu quả và điểm cần cải thiện, kèm nhận xét định tính về thực tiễn triển khai.

Đánh giá ứng dụng Dashboard công nghệ: Đánh giá: (i) Giao diện, tính năng trực quan (Slider, biểu đồ); (ii) Hỗ trợ ra quyết định; (iii) Tích hợp vào quy trình làm việc; (iv) Mức độ sử dụng của thành viên; (v) Tác động đến hiệu quả công việc và phối hợp nội bộ.



4.4.2. Kết quả đánh giá

Mô hình quản trị 5 trụ cột tại hợp tác xã Đồng Quê mang lại cải tiến rõ rệt, với từng trụ cột được đánh giá như sau:

Trụ cột A - Triết lý tổ chức: Trước thí điểm, hợp tác xã Đồng Quê thiếu triết lý tổ chức rõ ràng, hoạt động dựa trên kinh nghiệm truyền miệng. Trong giai đoạn thí điểm, hợp tác xã xây dựng tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi, niềm yết công khai và tích hợp vào truyền thông. Kết quả, nhận thức tập thể thay đổi, thành viên nhận thức rõ vai trò bảo tồn văn hóa bản địa và phát triển bền vững, tạo nền tảng vững chắc cho cải tiến quản trị và xây dựng văn hóa nội bộ.

Trụ cột B - Cấu trúc quản trị: Trước đây, hợp tác xã phân công công việc tự phát, thiếu sơ đồ tổ chức, nhiều kiêm nhiệm không rõ ràng. Qua thí điểm, mô hình giúp xây dựng sơ đồ tổ chức đơn giản (Hội đồng quản trị, Giám đốc, kế toán, hậu cần, truyền thông) và bảng phân công kèm KPI. Nhờ vậy, vận hành trở nên rõ ràng, giảm chồng chéo, tăng phối hợp nhóm qua họp định kỳ, nâng cao hiệu quả quản lý và giám sát chéo.

Trụ cột C - Công khai và minh bạch thông tin: Trước thí điểm, hợp tác xã ghi chép thủ công, thông tin thiếu minh bạch, khó truy xuất. Sau thí điểm, áp dụng biểu mẫu theo dõi doanh thu - chi phí và Dashboard trực quan giúp thành viên dễ tiếp cận dữ liệu, góp ý cải tiến.

Trụ cột D - Quản trị các bên liên quan: Trước đây, hợp tác xã thụ động trong tương tác khách hàng và thiếu mạng lưới đối tác. Thí điểm đã xây dựng file quản lý khách, phiếu phản hồi, kế hoạch truyền thông qua Zalo/Facebook và kết nối với ba công ty lân cận.

Trụ cột E - Tự đánh giá và điều chỉnh: Trước thí điểm, hợp tác xã không có cơ chế tự rà soát. Hiện nay, bảng đánh giá tháng (5 tiêu chí: tài chính, hài lòng, phục vụ, phối hợp, phản hồi) và họp tổng kết cải tiến được thiết lập. Kết quả, hợp tác xã ra quyết định dựa trên dữ liệu, thích nghi nhanh, hình thành văn hóa cải tiến liên tục.

Nhờ triển khai đồng bộ 5 trụ cột, mô hình mang lại những cải thiện đáng kể như (i) Tăng năng suất vận hành với số lượng khách hàng tăng 20%, quy trình chuyên nghiệp hơn, giảm chồng chéo công

việc; (ii) Nâng cao hiệu quả công việc với quy trình đơn giản hóa rút ngắn thời gian xử lý đơn đặt phòng, tổ chức phân nhóm (hậu cần, lễ tân, dẫn tour) nhằm tăng phối hợp, giảm trùng lặp; và (iii) Mức độ chấp nhận và thích nghi được cải thiện, gắn với việc các thành viên chuyển từ thụ động sang chủ động, tự cập nhật bảng công việc, tích cực hợp và đề xuất cải tiến.

5. Đề xuất và khuyến nghị

5.1. Bài học rút ra

Thứ nhất: Thiết kế mô hình đơn giản, linh hoạt, dễ lồng ghép: Mô hình quản trị tại hợp tác xã Đồng Quê thành công nhờ thiết kế đơn giản, chỉ sử dụng 1 đến 3 công cụ cốt lõi mỗi trụ cột, với biểu mẫu ngắn gọn, dễ hiểu, thao tác đơn giản, tránh quá tải cho hợp tác xã có nguồn lực hạn chế.

Thứ hai: Triển khai qua đồng hành, đào tạo tại chỗ, truyền thông phù hợp: Việc triển khai hiệu quả nhờ đồng hành liên tục, với nhóm triển khai theo sát, hỗ trợ điều chỉnh, xử lý lỗi, phản hồi kịp thời, giúp mô hình thấm thấu, tránh bỏ dờ. Đào tạo tại chỗ qua các phiên làm việc nội bộ, thực hành trên biểu mẫu và quy trình thật, rút ngắn thời gian học, tăng sự tự tin.

Thứ ba: Thay đổi hành vi, nâng cao năng lực số, quản lý chuyển đổi: Mô hình thay đổi hành vi từ thụ động sang chủ động, với thành viên tự tra cứu lịch, cập nhật phân công, phản ánh thay đổi. Năng lực số cải thiện khi sử dụng phần mềm đơn giản, nhập số liệu, khai thác mạng xã hội để quảng bá, đặt nền tảng cho chuyển đổi số.

5.2. Đề xuất hoàn thiện mô hình quản trị mẫu

Mô hình quản trị 5 trụ cột đã chứng minh hiệu quả tại hợp tác xã Đồng Quê, phù hợp cho hợp tác xã nhỏ - vừa trong du lịch cộng đồng. Để nhân rộng và bền vững, mô hình cần được tinh chỉnh theo các hướng sau:

Thứ nhất: Tinh giản và phân tầng công cụ. Mô hình nên thay thế thuật ngữ chuyên môn bằng ngôn ngữ dễ hiểu và bổ sung hình ảnh. Các công cụ được

chia thành ba cấp độ (cơ bản, trung bình, nâng cao) và triển khai dần theo thời gian.

Thứ hai: Chuẩn hóa theo cấp độ trưởng thành. Hợp tác xã mới thành lập nên tập trung vào triết lý đơn giản, trong khi hợp tác xã sơ khởi có thể áp dụng toàn bộ mô hình cơ bản. Hợp tác xã định hướng thị trường sẽ triển khai đầy đủ công cụ, và hợp tác xã quy mô lớn sẽ thể chế hóa cũng như phân tầng quản trị.

Thứ ba: Mô hình theo quy mô hợp tác xã. Cần thiết kế mô hình riêng cho từng quy mô hợp tác xã, từ hợp tác xã siêu nhỏ (triết lý đơn giản, công cụ thô sơ) đến hợp tác xã nhỏ (văn bản hóa, công cụ số), hợp tác xã vừa (hệ thống đầy đủ) và hợp tác xã lớn (quy chuẩn hóa, quản trị phân tầng).

5.3. Đề xuất giải pháp cơ chế và chính sách nhằm hỗ trợ việc áp dụng mô hình quản trị mới trên địa bàn tỉnh Hà Giang

Dựa trên kết quả thí điểm và đặc điểm của các hợp tác xã tại Hà Giang, các cơ chế chính sách sau được đề xuất để Ủy ban nhân dân tỉnh Hà Giang hỗ trợ triển khai mô hình quản trị mới cho hợp tác xã:

Thứ nhất, nâng cao năng lực quản trị: Tổ chức các chương trình đào tạo thực tiễn (trực tiếp và trực tuyến), tập trung vào quản lý tài chính, tổ chức thành viên và ứng dụng công nghệ cơ bản. Nội dung được thiết kế đơn giản, phù hợp với hợp tác xã quy mô nhỏ, sử dụng ngân sách từ Quyết định 1719/QĐ-TTg ngày 14/10/2021 (Chương trình mục tiêu quốc gia phát triển kinh tế - xã hội vùng đồng bào dân tộc thiểu số). Thành lập nhóm cố vấn địa phương và chuyên gia từ các tổ chức hợp tác xã quốc gia, hỗ trợ hợp tác xã áp dụng mô hình quản trị hiệu quả.

Thứ hai, hỗ trợ tài chính: Tinh phối hợp với các ngân hàng lớn và các quỹ hỗ trợ địa phương để cung cấp các khoản vay ưu đãi với lãi suất ưu đãi, đơn giản hóa thủ tục xét duyệt dựa trên kế hoạch phát triển của hợp tác xã. Thành lập “Quỹ Hỗ trợ quản trị hợp tác xã Hà Giang” với nguồn vốn từ ngân sách tỉnh, các hợp tác xã lớn và tổ chức quốc

tế, tài trợ chi phí tư vấn, đào tạo và phần mềm quản lý, theo Quyết định 749/QĐ-TTg ngày 03/6/2020 về Chương trình chuyển đổi số quốc gia.

Thứ ba, hỗ trợ công nghệ: Đẩy mạnh mở rộng hạ tầng internet tốc độ cao và đảm bảo nguồn điện ổn định tại các khu vực nông thôn, vùng sâu, vùng xa, tạo điều kiện cho hợp tác xã ứng dụng các công cụ số như phần mềm quản lý thành viên hoặc truy xuất nguồn gốc sản phẩm. Đồng thời, cung cấp các giải

pháp công nghệ đơn giản (phần mềm kế toán miễn phí) và hỗ trợ chuyển giao công nghệ phù hợp..

Thứ tư, hỗ trợ từ chính quyền: Tỉnh xây dựng các chính sách hỗ trợ cụ thể như miễn giảm thuế thu nhập (trong 2 đến 3 năm đầu), giảm phí hành chính, và cung cấp hướng dẫn kỹ thuật miễn phí. Đồng thời, thành lập Trung tâm Hỗ trợ hợp tác xã tại Tỉnh để tư vấn, kết nối vốn và công nghệ, thúc đẩy sự phát triển bền vững. □

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. ILO (2014). *Cooperative Governance: Guidelines for Cooperative Management*. International Labour Organization;
2. Incofin (2019). *Cooperative corporate governance manual*;
3. Novkovic, S., & Miner, K. (2015). *Co-operative Governance Fit to Build Resilience in the Face of Complexity*. International Co-operative Alliance;
4. Quốc hội (1996, 2003, 2012, 2023). *Luật Hợp tác xã Việt Nam năm 1996, 2003, 2012, 2023*;
5. Thủ tướng Chính phủ (2020). *Quyết định 749/QĐ-TTg ngày 03/06/2020 Phê duyệt Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030*;
6. Thủ tướng Chính phủ (2021). *Quyết định 1719/QĐ-TTg ngày 14/10/2021 Phê duyệt Chương trình mục tiêu quốc gia phát triển kinh tế - xã hội vùng đồng bào dân tộc thiểu số và miền núi giai đoạn 2021-2030, giai đoạn I: từ năm 2021 đến năm 2025*;
7. UBND tỉnh Hà Giang (2022). *Kế hoạch số 51/KH-UBND ngày 21/2/2022 về Kế hoạch hành động thực hiện “Đề án đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin và chuyển đổi số trong hoạt động xúc tiến thương mại giai đoạn 2022-2025” trên địa bàn tỉnh Hà Giang*;
8. Liên minh hợp tác xã tỉnh Hà Giang (2024). *Báo cáo tình hình hợp tác xã Hà Giang*;
9. Birchall, J. (2017). *The governance of large co-operative businesses: A research study for Co-operatives UK (2nd ed.)*. Co-operatives UK;
10. Cục Thống kê Hà Giang. (2024). *Báo cáo thống kê kinh tế - xã hội tỉnh Hà Giang năm 2024*;
11. Liên minh Hợp tác xã tỉnh Hà Giang (2020). *Báo cáo tổng kết hoạt động hợp tác xã tỉnh Hà Giang giai đoạn 2015-2020*;
12. Sách trắng Hợp tác xã. (2024). *Báo cáo tổng quan về hợp tác xã Việt Nam năm 2023, Hà Nội, Bộ Kế hoạch và Đầu tư*;
13. Trần Việt Dũng (2025). *Nghiên cứu giải pháp nâng cao năng lực quản trị trong các doanh nghiệp, hợp tác xã trên địa bàn tỉnh Hà Giang (Mã số: ĐTKTXH.HG-05/2024). Đề tài nghiên cứu khoa học cấp tỉnh Hà Giang*.

Ngày nhận bài: 29/7/2025
Ngày duyệt đăng: 18/8/2025