

TỔNG QUAN MỘT SỐ TIẾP CẬN NGHIÊN CỨU VỀ KIỂM SOÁT QUẢN TRỊ HỢP TÁC XÃ NÔNG NGHIỆP TRÊN THẾ GIỚI VÀ KHẢ NĂNG ÁP DỤNG Ở VIỆT NAM

Trần Thế Cường, Nguyễn Hữu Nhuận*, Trần Đình Thao

Khoa Kinh tế và Phát triển nông thôn, Học viện Nông nghiệp Việt Nam

*Tác giả liên hệ: nhnhuan@vnua.edu.vn

Ngày nhận bài: 11.04.2023

Ngày chấp nhận đăng: 21.06.2023

TÓM TẮT

Nghiên cứu về kiểm soát quản trị trong hợp tác xã nông nghiệp tại Việt Nam chưa phổ biến trong khi mô hình HTX nông nghiệp đang đứng trước yêu cầu thay đổi về kiểm soát quản trị để đảm bảo quyền lợi của xã viên cũng như các đối tác nhằm thúc đẩy sự phát triển. Trên cơ sở tổng quan các nghiên cứu trên hệ thống dữ liệu uy tín, bài báo trình bày kết quả nghiên cứu về khái niệm, các lý thuyết dòng chính được ứng dụng trong nghiên cứu và các mô hình kiểm soát quản trị trong hợp tác xã nông nghiệp và thảo luận khả năng vận dụng các lý thuyết phù hợp với các loại hình HTX phù hợp tại Việt Nam.

Từ khoá: Hợp tác xã, hợp tác xã nông nghiệp, kiểm soát quản trị, mô hình quản trị.

Several Research Approaches on Governance in Agricultural Cooperatives in the World and Applicability in Vietnam – A review

ABSTRACT

Research on governance in agricultural cooperatives in Vietnam is not yet popular while the agricultural cooperative model is facing the requirement of changing governance to ensure the interests of cooperative members as well as other stakeholders to promote development. By synthesizing studies on reputable data systems, the article presents an overview on concepts and mainstream theories applied in research and models of governance in agricultural cooperatives, then discuss the possibility of applying relevant theories to appropriate types of cooperatives in Vietnam.

Keywords: Agricultural cooperative, governance, governance model.

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Kiểm soát quản trị (governance), theo Payper (2021), đang trở thành chủ đề được giới học thuật quan tâm cũng như thu hút sự chú ý của những người trong lĩnh vực quản lý, và quản trị tổ chức. Thực tế, theo Cornforth (2020), khái niệm và các nội dung về kiểm soát quản trị được xây dựng, mở rộng và bổ sung ngày càng đầy đủ trong hơn 20 năm trở lại đây. Tuy vậy, đa phần các nghiên cứu cũng như ứng dụng mô hình kiểm soát quản trị là dành cho tổ chức lớn như các chính phủ, các tổ chức liên minh, hợp tác hoặc doanh nghiệp có quy mô lớn, hơn là trong hợp tác xã (HTX) và HTX nông nghiệp.

Trên thế giới, kiểm soát quản trị được chú trọng hơn trong HTX nông nghiệp có quy mô lớn hoặc đang mở rộng, quốc tế hoá, dẫn tới sự gia tăng xung đột lợi ích của các thực thể trong HTX. Ở Việt Nam, kinh tế hợp tác nói chung và phát triển HTX nói riêng rất được Nhà nước quan tâm với sự thay đổi kịp thời về luật cho mỗi giai đoạn phát triển cùng với các chính sách khuyến khích phát triển. HTX ở Việt Nam từ khi hoạt động theo mô hình mới được quy định ở Luật HTX 2012, tuy còn nhiều hạn chế, nhưng đã đạt được nhiều thành tựu, có nhiều đổi mới về chất lượng, đóng góp tích cực vào phát triển nông thôn (Hoàng Vũ Quang, 2019). Bên cạnh đó, nhiều mô hình HTX nông nghiệp mới được

phát triển với quy mô ngày càng lớn, có các doanh nghiệp là thành viên cũng như kết nối chuỗi giá trị với trên 6.925 chuỗi liên kết nông nghiệp với sự tham gia của 4.393 HTX và 777 tổ hợp tác (Lê Thuý, 2022). Điều này tương đồng với thời kỳ đầu của các HTX nông nghiệp tại các nước phát triển, do vậy các xung đột lợi ích của các bên liên quan sẽ xuất hiện theo xu hướng chung. Điều đó cũng cho thấy sự cần thiết của các nghiên cứu và ứng dụng về kiểm soát quản trị đối với HTX nhằm tìm ra nguyên nhân của xung đột, cách thức điều chỉnh cũng như xây dựng các mô hình kiểm soát quản trị phù hợp trong bối cảnh thay đổi kinh tế xã hội nhanh chóng. Một số vấn đề liên quan đến quản trị HTX trong nước đã được thảo luận trong các nghiên cứu như mô hình HTX kiểu mới (Phạm Bảo Dương, 2012; Phan Văn Hiếu, 2014), lợi ích của xã viên (Nguyễn Hà, 2015), bối cảnh mới trong phát triển HTX (Nguyễn Mạnh Hùng & Đoàn Xuân Thủy, 2022). Tuy vậy, các nghiên cứu về kiểm soát quản trị trong HTX tại Việt Nam gần như vắng bóng.

Xuất phát từ thực tiễn trên, bài báo này nhằm góp phần làm sáng tỏ một số vấn đề lý luận và cách tiếp cận về kiểm soát quản trị HTX nông nghiệp dựa trên tổng quan các nghiên cứu, công bố khoa học có liên quan của các học giả trong và quốc tế từ các hệ thống dữ liệu có uy tín như Scindirect, Proquest, Liên minh HTX quốc tế (ICA),... Các lý thuyết cơ bản để tiếp cận cho nghiên cứu kiểm soát quản trị và một số mô hình kiểm soát quản trị HTX nông nghiệp phổ biến được nghiên cứu và đánh giá tổng quan có hệ thống. Từ đó, bài báo đưa ra một số thảo luận về tiếp cận nghiên cứu kiểm soát quản trị và khả năng vận dụng trong các HTX nông nghiệp tại Việt Nam.

2. TIẾP CẬN KIỂM SOÁT QUẢN TRỊ TRONG HỢP TÁC XÃ

2.1. Khái niệm về kiểm soát quản trị và đặc trưng của các hợp tác xã

Kiểm soát quản trị (governance) được sử dụng cùng các khái niệm về quản lý (management) và quản trị (administration) để

trình bày các vấn đề về tổ chức hoạt động trong các tổ chức kinh tế, chính trị và xã hội. Tuy nhiên, trong tiếng Việt, các khái niệm này có thể gây hiểu nhầm trong các bối cảnh sử dụng khác nhau và cần được làm rõ.

Qua công bố của Taylor (1911) và Terry (1966), quản lý được coi là một quá trình, bao gồm hoạt động tổ chức lập kế hoạch, thúc đẩy và kiểm soát, được thực hiện để xác định và hoàn thành các mục tiêu cụ thể của tổ chức thông qua sử dụng con người và các nguồn lực. Trong khi đó, theo Simon (1946), Berkley (1984) và Gullick & Urwick (2004), quản trị ở cấp độ cao hơn, quản trị phản ánh việc khởi tạo các kế hoạch và hành động để đạt được mục tiêu của tổ chức. Về bản chất, các chức năng quản trị mang tính pháp chế, trong khi đó các chức năng quản lý mang tính điều hành. Trong khi đó, khái niệm kiểm soát quản trị được Osborne & Gaebler (1993), các tổ chức như Ngân hàng Thế giới, Quỹ Tiền tệ Quốc tế sử dụng chủ yếu trong các thảo luận về quản trị nhà nước, thể chế chính trị để làm rõ cách thức phân chia lợi ích giữa các bên ở cấp độ nhà nước nhằm thúc đẩy cải cách chính trị, kinh tế tại các quốc gia.

Sau đó, khái niệm về kiểm soát quản trị bắt đầu có sự chuyển dịch. Pierre (2000) coi kiểm soát quản trị là hoạt động duy trì sự điều phối và liên kết giữa các tác nhân khác nhau với mục tiêu và mục đích khác nhau. Đặc biệt, kiểm soát quản trị được sử dụng ngày càng phổ biến để phân tích hoạt động của các tổ chức kinh tế như doanh nghiệp. Theo Pierre (2000), có một số định nghĩa khác nhau về kiểm soát quản trị. Kiểm soát quản trị được coi như một tập hợp phức tạp của các ràng buộc định hình sự thỏa hiệp về các lợi ích được tạo ra bởi doanh nghiệp. Nó thể hiện các phương thức mà trong đó người cung cấp tài chính cho các doanh nghiệp đảm bảo đạt được mức hoàn vốn cho khoản đầu tư của họ. Thêm vào đó, định nghĩa toàn diện hơn cho rằng kiểm soát quản trị đề cập đến các cơ chế để các bên liên quan của doanh nghiệp thực hành kiểm soát các chủ thể bên trong doanh nghiệp và hoạt động quản lý để bảo vệ lợi ích của họ. Các bên liên quan ở đây không chỉ bao gồm người góp cổ phần, mà còn bao gồm chủ nợ

và thậm chí các biên liên quan phi tài chính như người lao động, nhà cung cấp, khách hàng và các bên quan tâm khác. Hirst (2000) coi kiểm soát quản trị là các công cụ để điều hành hoặc kiểm soát một hoặc một tập hợp các hành động nhằm đạt tới một loạt kết quả chấp nhận được thông qua các tiêu chuẩn được công bố, nghĩa là mở rộng nó ra khỏi chủ thể doanh nghiệp.

Nhìn chung, khái niệm kiểm soát quản trị tập trung vào một số điểm chung:

(1) Mối quan hệ giữa các tác nhân, bên liên quan trong hoạt động của tổ chức kinh tế, xã hội, chính trị.

(2) Sự tồn các xung đột giữa các tác nhân, bên liên quan về lợi ích và sự chấp nhận rủi ro; trong đó, xung đột về lợi ích gồm quyền lực trong tổ chức, lợi nhuận được phân phối, chất lượng sản phẩm, dịch vụ mà các bên cung cấp và nhận được. Bên cạnh đó, xung đột trong chấp nhận rủi ro liên quan đến các vấn đề về trách nhiệm trong quản trị rủi ro, quản lý tài sản và ra quyết định đầu tư.

(3) Trên cơ sở xác định sự tồn tại của các xung đột, kiểm soát quản trị phản ánh công cụ, phương thức hay mô hình để giải quyết các xung đột đó.

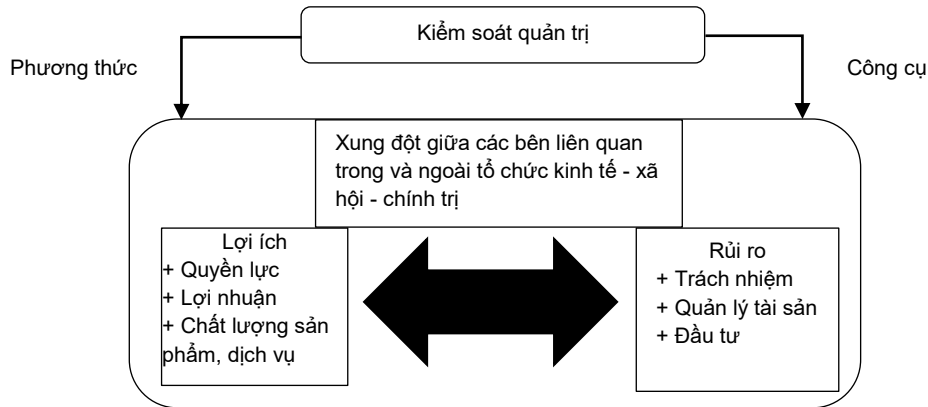
Tổng hợp các khái niệm về quản trị có thể được trình bày ở hình 1.

Kiểm soát quản trị phần lớn được nghiên cứu trong các doanh nghiệp cổ phần, tuy nhiên nghiên cứu trong HTX, một loại hình doanh nghiệp “đặc biệt”, ngày càng nhận được nhiều chú ý. Theo ICA, HTX là loại hình kinh doanh lấy con người làm trung tâm được sở hữu, kiểm soát và điều hành bởi các thành viên và vì các thành viên để giải quyết các nhu cầu và nguyện vọng chung về kinh tế, xã hội và văn hoá. Điểm khác biệt chính giữa HTX với doanh nghiệp cổ phần là mối quan hệ của HTX với thành viên của nó. HTX được quản lý dân chủ theo nguyên tắc “Một thành viên, một phiếu” không tính đến lượng vốn mà họ đóng góp. HTX cho phép các thành viên kiểm soát tương lai kinh tế của họ vì họ không sở hữu bởi những người góp vốn, khác biệt với nguyên tắc quyền lợi theo vốn góp của doanh nghiệp. Trong khi đó, các nhà nghiên cứu

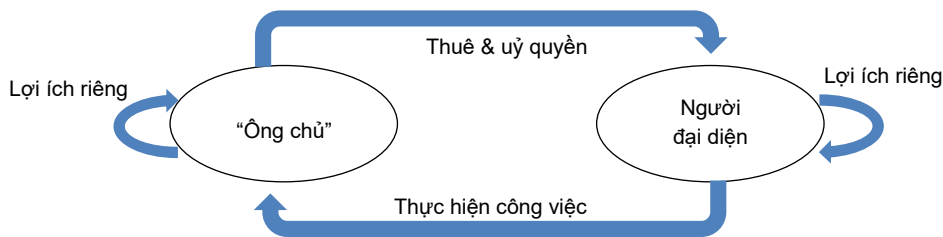
có xu hướng coi HTX như các doanh nghiệp tư bản. Tổng hợp của Huhtala & Touminen (2016) cho thấy, mặc dù có tầm quan trọng trong giải quyết các vấn đề kinh tế, xã hội, môi trường, HTX chưa nhận được sự chú ý đáng kể về kiểm soát quản trị trong HTX. Theo Mason (2006), vấn đề này thường nhận được sự chú ý không đầy đủ dẫn tới các xung đột lợi ích giữa thành viên và những người điều hành cũng như các bên liên quan.

Theo Bijman (2009), gần đây sự quan tâm tới kiểm soát quản trị trong HTX nông nghiệp ngày càng tăng lên với hai nguyên nhân chính. Thứ nhất, các HTX ngày càng lớn hơn, phức tạp hơn, quốc tế hoá cao hơn và quá trình tái định hướng chiến lược và tái cấu trúc (Nilsson, 1999), và hình thái sở hữu mới (Chaddad & Cook, 2004), dẫn tới sự tham gia của nhiều đối tác và mở rộng quy mô cả về sản phẩm và địa lý. Do đó, vấn đề làm thế nào để các nhà quản trị đảm bảo được lợi ích của người sở hữu thay vì theo đuổi lợi ích riêng của họ được thảo luận nhiều hơn. Ở châu Âu, theo Becht & cs. (2003), thảo luận về kiểm soát quản trị trong HTX và HTX nông nghiệp ngày càng nhiều hơn bắt nguồn từ việc tái cấu trúc các HTX định hướng quốc tế hoá và một số thất bại trong kinh doanh của các HTX xuất phát từ việc thiếu khả năng quản lý (như hợp tác giữa AgWay và Farmland Industries ở Mỹ). Madsen & Nilsson (2007) cũng cho rằng quá trình quốc tế hoá của các HTX cũng phải trải qua các khác biệt về quy định của pháp luật và văn hoá như trong trường hợp giữa HTX Arla Foods (Đan Mạch - Thụy Điển) và HTX Campina (Hà Lan - Đức).

Thứ hai, nhà quản trị tại các HTX lớn và phức tạp cũng cho rằng xã viên nông dân không đủ kinh nghiệm và kiến thức để điều hành các tổ chức lớn như vậy. Theo Harte & O'Connell (2007), cho rằng sự thay đổi nhanh chóng của thị trường nông sản và tính cạnh tranh do yêu cầu ngày càng cao của người tiêu dùng, thúc đẩy tái cấu trúc trong các HTX nông nghiệp. Các chuyển đổi chiến lược đó đặt ra vấn đề về năng lực của ban lãnh đạo và xã viên nông dân trong điều hành HTX. Đối tác thương mại của các HTX như vậy cũng đòi hỏi sự cải thiện về cả tốc độ và chất lượng của quá trình ra quyết định từ các HTX.



Hình 1. Tổng hợp các nội dung khái niệm về kiểm soát quản trị (năm 2023)



Nguồn: Payper (2021).

Hình 2. Khung lý thuyết Ông chủ và người đại diện

Theo Cornforth (2020), khoảng cách giữa các nguyên tắc HTX và áp lực tìm kiếm chiến lược cạnh tranh với tự do hoá thị trường, toàn cầu hoá, thị hiếu người tiêu dùng thay đổi và sự cạnh tranh ở mọi khía cạnh khiến cho các HTX thấy sự cần thiết phải tăng cường sự tự chủ trong quản lý, giảm ảnh hưởng của các xã viên trong ra quyết định hoạt động, tìm kiếm nguồn vốn mới và chuyên nghiệp hoá các cơ quan giám sát.

Ngoài ra, Bijman & cs. (2014) cho rằng các nhà đầu tư và chuyên gia bên ngoài giúp tăng cường chỗ đứng thị trường, từ đó tăng cường tính bền vững của HTX, nhưng cần phải thể chế hoá trong một cơ chế kiểm soát quản trị giúp hài hoà lợi ích xã viên và HTX. Trong khi đó, Kontogeorgos & cs. (2017) và Ajates (2019) chỉ ra mức độ ngày càng giảm về niềm tin, sự tham gia, và cam kết với HTX nông nghiệp của các xã viên trong các HTX nông nghiệp và các chủ thể né tránh tham gia HTX.

Do vậy, nhiều loại hình xung đột lợi ích trong HTX chưa được mô tả đầy đủ, và các lý thuyết cũng chưa đủ để giải thích được sự thành công hay thất bại của một HTX.

2.2. Lý thuyết trong tiếp cận nghiên cứu về quản trị hợp tác xã nông nghiệp

Lý luận về kiểm soát quản trị nhằm diễn giải, phân tích cách thức quyền lực được phân phối và các quyết định được đưa ra trong một tổ chức. Theo Davis (2005), kiểm soát quản trị một tổ chức bao gồm cấu trúc, quy trình và thể chế bên trong và xung quanh tổ chức đó nhằm phân bổ quyền lực và kiểm soát nguồn lực cho những người tham gia. Các lý thuyết kiểm soát quản trị dòng chính bao gồm Lý thuyết Ông chủ và người đại diện (Agency theory), Lý thuyết Người điều hành (Stewardship theory), Lý thuyết Phụ thuộc nguồn lực (Resource dependency theory) và Lý thuyết Các bên liên quan (Stakeholder theory).

2.2.1. Lý thuyết Ông chủ và Người đại diện

Lý thuyết này được đưa ra bởi Alchian & Demsetz (1972) và Jensen & Meckling (1976), coi các tổ chức kinh doanh là một liên kết của tập hợp các mối quan hệ hợp đồng giữa các cá nhân, và các cá nhân đó mong muốn tối đa hoá lợi nhuận của họ.

Lý thuyết Ông chủ và Người đại diện giải thích hành vi của một tổ chức kinh doanh từ các khía cạnh của hợp đồng giữa các chủ thể khác nhau, trong đó nhà quản lý là người đại diện và cổ đông là ông chủ. Trên thực tế, nhà quản lý doanh nghiệp thu hút vốn từ các nhà đầu tư tin tưởng nhà quản lý có khả năng sử dụng vốn hiệu quả để tạo ra lợi nhuận. Qua các hình thức hợp đồng, nhà quản lý cam kết các hoạt động và cụ thể hoá cách thức lợi nhuận được phân bổ. Do rất khó dự báo rủi ro, cam kết của nhà quản lý rất khó thực thi. Bên cạnh đó, nhà quản lý có khả năng ra quyết định vượt qua các điều khoản được quy định để tạo lợi ích cho bản thân và hiếm khi quan tâm đến lợi ích của cổ đông.

Thuyết này lập luận rằng giá trị của doanh nghiệp không thể tối đa hoá nếu các khuyến khích hoặc giám sát phù hợp không đủ hiệu lực để ngăn nhà quản lý doanh nghiệp làm theo ý mình nhằm tối đa hoá lợi ích riêng của họ. Nguyên nhân thứ nhất là lợi ích của ông chủ và người đại diện có thể không trùng khớp, do đó có sự ưu tiên khác nhau trong hoạt động của doanh nghiệp và thái độ với rủi ro. Thứ hai, do bất đối xứng thông tin dẫn tới người đại diện tiếp cận nhiều thông tin hơn ông chủ, nên rất khó khăn và tốn kém cho ông chủ để giám sát hành vi của người đại diện. Jensen & Meckling (1976) xác định ba chi phí để ông chủ giám sát hành vi của người đại diện gồm: quản lý giám sát, kết nối thông tin giữa người đại diện và ông chủ, và chi phí cơ hội cho các hoạt động đó.

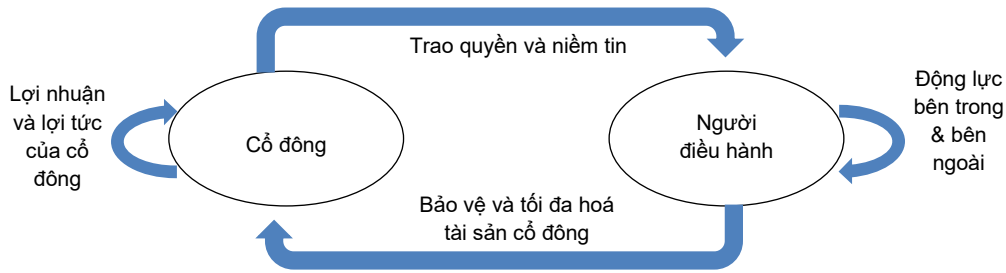
Fligstein & Freeland (1995) cho rằng phương thức để quản trị mối quan hệ ông chủ - người đại diện là xác định rõ trách nhiệm, phần thưởng của người đại diện, và quyền của ông chủ để giám sát hoạt động của người đại diện. Phương thức định hướng hành vi và phương thức định hướng kết quả là hai phương thức chính để quản trị mối quan hệ đó. Phương thức định hướng hành vi tập trung vào sử dụng tiền lương như phần thưởng chính, trong khi các phần thưởng khác được sử dụng trong phương thức định hướng kết quả như hoa hồng, lựa chọn cổ phần, và chuyển giao quyền tài sản. Lựa chọn phương thức nào để khuyến khích người đại diện là không dễ dàng và là chìa khoá giải quyết các vấn đề của tổ chức.

Lý thuyết này nêu lên tầm quan trọng của các khuyến khích và lợi ích riêng trong quản trị tổ chức. Nó giả định rằng con người có tính cá nhân và theo đuổi lợi ích riêng. Tuy nhiên, Doucouliagos (1994) cho rằng giả định này không phù hợp với bản chất phức tạp trong hành động của con người, và nó khuyến khích con người trở nên ích kỷ. Hơn thế nữa, lý thuyết này đơn giản hoá doanh nghiệp thành hai nhóm gồm ông chủ và người đại diện, trong khi đó hoạt động của nó bị tác động bởi nhiều bên liên quan. Do vậy, theo Eisenhardt (1989), lý thuyết này phản ánh một góc nhìn hẹp và bỏ qua tính phức tạp của doanh nghiệp.

2.2.2. Lý thuyết Người điều hành (Stewardship Theory)

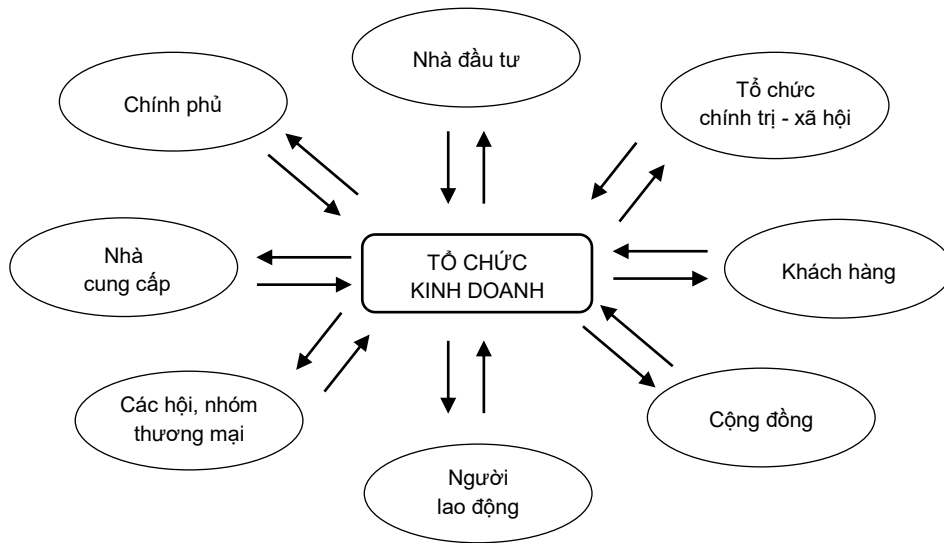
Lý thuyết Người điều hành được giới thiệu bởi Davis & Donaldson (1989), cho rằng người điều hành làm việc cho các cổ đông để bảo vệ và tối đa hoá tài sản của cổ đông thông qua hoạt động của doanh nghiệp. Người điều hành được thoả mãn và có động lực khi các thành công của tổ chức đạt được, họ hoạt động một cách tự chủ, do vậy lợi nhuận của cổ đông được tối đa hoá.

Người điều hành làm việc tập thể và không cần công cụ khuyến khích nào như trong Lý thuyết Ông chủ và Người đại diện. Người điều hành được khuyến khích bằng động lực nội sinh như sự tin tưởng, uy tín, tính tương hỗ, tính tự chủ và tự chịu trách nhiệm, thoả mãn nghề nghiệp, sự ổn định và tính thụ hưởng. Có thể hiểu rằng, cổ đông và người điều hành có sự thống nhất về tầm nhìn, tiêu chuẩn xã hội, và điều đó quan trọng hơn là tạo lợi nhuận. Về cơ bản, sự tin tưởng của ông chủ khuyến khích hành vi tích cực của người điều hành. Ngoài ra, các yếu tố ngoại sinh của bối cảnh cũng có thể ảnh hưởng tới hành vi của người điều hành. Do vậy, người điều hành cần các khuyến khích nội sinh (intrinsic) lẫn ngoại sinh (extrinsic) để bảo vệ và tối đa hoá tài sản của cổ đông cũng như trao niềm tin để thực hiện hoạt động. Hạn chế của lý thuyết này xuất phát từ thực tế nhà quản lý không phải luôn luôn là một người điều hành tốt và họ có thể khai thác vị trí của họ để ra các quyết định không phải cho lợi ích của cổ đông.



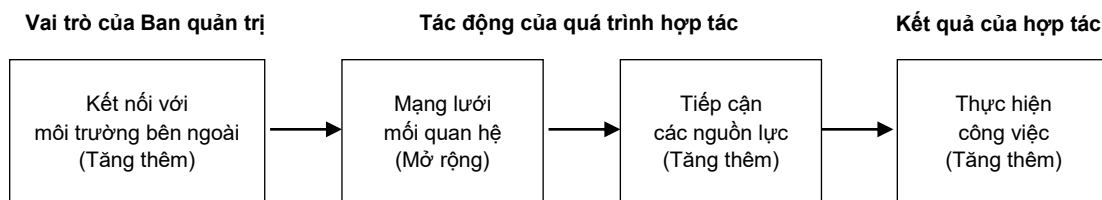
Nguồn: Payper (2021).

Hình 3. Khung lý thuyết Người điều hành



Nguồn: Payper (2021).

Hình 4. Khung lý thuyết Các bên liên quan



Nguồn: Ulrich & Barney (1984).

Hình 5. Khung lý thuyết Phụ thuộc nguồn lực

2.2.3. Lý thuyết Các bên liên quan (Stakeholder Theory)

Lý thuyết này cho rằng nhà quản lý trong các tổ chức phục vụ một mạng lưới các mối quan hệ bao gồm nhà cung cấp, người lao động và đối tác kinh doanh. Lý thuyết này tập trung vào quá trình ra quyết định quản lý với giả định không có nhóm lợi ích nào áp đảo.

Lý thuyết Các bên liên quan trong kiểm soát quản trị xem xét lợi ích của các bên liên quan vào quá trình quản trị, trong đó bao gồm nỗ lực giảm thiểu xung đột lợi ích giữa các bên liên quan. Các bên liên quan ở đây được chia thành hai nhóm gồm bên trong và bên ngoài tổ chức. Nhóm bên trong gồm người điều hành, quản lý và người lao động, nhóm bên ngoài gồm thực thể tín dụng, kiểm toán, khách hàng, nhà

cung cấp, tổ chức chính phủ và các cộng đồng. Điểm quan trọng nhất của lý thuyết này là việc xác nhận rằng tất cả các bên liên quan gắn kết với nhau ở các vấn đề với các giá trị mà họ mong muốn. Giá trị hay lợi ích đó có thể bao gồm cổ tức, tiền lương, thưởng, đơn đặt hàng, việc làm, doanh thu thuế,...

Về hạn chế của lý thuyết, Guthrie (2021) cho rằng nhà quản lý không thể hài hoà lợi ích của tất cả các bên liên quan. Một cách tự nhiên, nhu cầu của một vài bên liên quan sẽ được đặt cao hơn lợi ích của các bên khác, do vậy, sẽ rất khó khăn cho nhà quản lý trong việc xác định ưu tiên. Bên cạnh đó, một số tác nhân có xung đột bên trong ở các lợi ích khác nhau, ví dụ như mức hoàn vốn cao nhưng chi phí lớn.

2.2.4. Lý thuyết Phụ thuộc nguồn lực (Resource dependency theory)

Lý thuyết Phụ thuộc nguồn lực mô tả doanh nghiệp như một hệ thống mở, phụ thuộc vào sự ngẫu nhiên của môi trường bên ngoài (Pfeffer & Salancik, 1978). Theo lý thuyết này, doanh nghiệp hợp tác với các tác nhân bên ngoài nhằm quản lý các nguồn lực tối quan trọng của nó. Lý thuyết này cho rằng các tổ chức thiếu nguồn lực sẽ phát triển mối quan hệ với các tổ chức khác với mục tiêu thu thập các nguồn lực cần thiết (Ulrich & Barney, 1984). Lý thuyết này giải thích sự phụ thuộc nguồn lực từ bên ngoài của

tổ chức liên quan đến các hành động, trao đổi mạng lưới và kết quả hoạt động (Aldrich & Pfeffer, 1976; Pfeffer & Salancik, 1978). Trung tâm của các hành động này là quyền lực, ví dụ như quyền kiểm soát các nguồn lực thiết yếu. Các tổ chức nỗ lực giảm quyền lực của các tác nhân khác, và thường, đồng thời, cố gắng tăng cường quyền lực của mình lên các tác nhân khác để giảm tính phụ thuộc và không chắc chắn của yếu tố bên ngoài (Hillman & cs., 2009).

Lý thuyết này tập trung vào vai trò của ban quản trị trong cung cấp hoặc đảm bảo các nguồn lực thiết yếu cho tổ chức thông qua kết nối với môi trường bên ngoài để tìm kiếm và mở rộng nguồn lực cho doanh nghiệp, như thông tin, kỹ năng, khả năng tiếp cận với nhà cung cấp, người mua, nhà lập chính sách, các nhóm xã hội. Các nhà quản trị có thể được phân loại thành bốn nhóm gồm người nội bộ, chuyên gia kinh doanh, chuyên gia hỗ trợ và người có ảnh hưởng trong cộng đồng.

Werner (2008) phê phán lý thuyết này ở hai điểm chính: (1) Xem xét tổ chức kinh doanh như một hệ thống chính trị thay vì được điều hành bởi những chủ thể được dẫn dắt bởi lợi nhuận; (2) Lợi ích của các tác nhân và giá trị của các nguồn lực bị ảnh hưởng bởi các yếu tố xã hội dẫn tới có thể bị đánh giá không chính xác để làm tăng/giảm sự phụ thuộc lẫn nhau cũng như lợi thế của các tác nhân.

Bảng 1. Tổng hợp các lý thuyết cơ bản trong kiểm soát quản trị

Lý thuyết	Ông chủ & người đại diện	Người điều hành	Quan hệ thành viên	Sử dụng nguồn lực	Nghiên cứu trong HTX nông nghiệp
Đối tượng	Lợi ích riêng của các bên	Lợi ích của cổ đông	Lợi ích của cổ đông và việc tạo lập các mối quan hệ	Nguồn lực và quyền lực trong kiểm soát nguồn lực	Lợi ích kinh tế và phi kinh tế của xã viên
Mục tiêu	Tối thiểu hoá chi phí giám sát	Tối đa hoá lợi ích cổ đông	Mối quan hệ dài hạn giữa các bên liên quan	Thu nhận và khai thác các nguồn lực	Mối quan hệ giữa HTX với xã viên và cộng đồng
Tiếp cận nghiên cứu	Kinh tế học	Xã hội học và tâm lý học	Thể chế xã hội	Quản trị chiến lược	Kết hợp
Phương thức kiểm soát	Giám sát và kiểm soát	Điều phối và trao quyền	Điều phối và trao quyền	Giám sát và kiểm soát	Kết hợp
Mối quan hệ giữa các bên	Mối quan hệ trên cơ sở hợp đồng	Mối quan hệ trên cơ sở sự tin tưởng	Mối quan hệ trên cơ sở hợp đồng	Mối quan hệ trên cơ sở hợp đồng	Kết hợp

Nguồn: Payper (2021).

Tóm lại, Michaud & Audebrand (2022) cho rằng mô hình HTX có cấu trúc tổ chức đặc biệt nhưng chia sẻ một số đặc điểm với doanh nghiệp (ví dụ như các hoạt động thương mại, thị trường cạnh tranh, phân phối thặng dư cho thành viên, cổ đông) và tổ chức phi lợi nhuận (ví dụ như sứ mệnh xã hội, quyền tài sản không gắn với vốn đầu tư, cấu trúc dân chủ trong ra quyết định dựa trên con người chứ không phải vốn). Huhtala & Tuominen (2016) tổng quan tài liệu cho thấy 50% các nghiên cứu thực nghiệm về kiểm soát quản trị HTX sử dụng lý thuyết Ông chủ và Người đại diện. Các lý thuyết kiểm soát quản trị truyền thống cho các mô hình doanh nghiệp có thể và thực tế được sử dụng để phân tích kiểm soát quản trị trong HTX. Tuy vậy, HTX có những điểm riêng biệt, về mối quan hệ giữa xã viên với hoạt động của HTX trong vấn đề tài sản, cổ phần và giám sát, không được phản ánh đầy đủ khi tiếp cận với các lý thuyết trên, theo Hendrikse & Veerman (2001).

Tuy nhiên, theo Michaud & Audebrand (2022), mặc dù các lý thuyết trên có những hạn chế do các giả định quá đơn giản, lý thuyết Ông chủ và Người đại diện vẫn cho thấy là một tiếp cận phù hợp ở nhiều khía cạnh trong nghiên cứu về kiểm soát quản trị trong HTX. Mỗi lý thuyết trên đề cập đến các tác nhân trong kiểm soát quản trị với các vai trò khác nhau và lập luận rằng cần các cơ chế khác nhau để phân bổ quyền lực trong các tổ chức tập thể. Do đó, Cornforth (2003) cho rằng áp dụng mỗi lý thuyết riêng biệt chỉ giúp phản ánh được một khía cạnh của vai trò ban quản trị, quá trình và cơ chế của kiểm soát quản trị.

3. MỘT SỐ MÔ HÌNH KIỂM SOÁT QUẢN TRỊ VÀ KHẢ NĂNG VẬN DỤNG CHO NGHIÊN CỨU QUẢN TRỊ HỢP TÁC XÃ NÔNG NGHIỆP TẠI VIỆT NAM

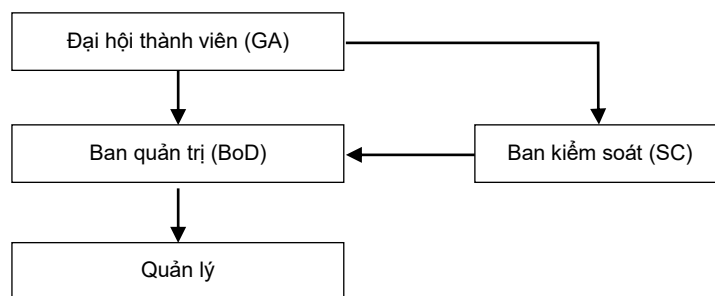
3.1. Một số mô hình kiểm soát quản trị trong hợp tác xã nông nghiệp

Tổng hợp của Bijman & Dijk (2009) cho thấy các mô hình quản trị HTX nông nghiệp tại châu Âu đã có nhiều sự thay đổi trước sự lớn mạnh của các HTX về quy mô và liên kết sản xuất, tiêu thụ, cũng như áp lực cạnh tranh trên thị trường.

3.1.1. Mô hình kiểm soát quản trị HTX truyền thống

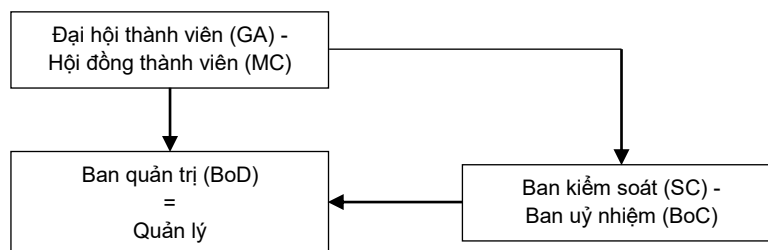
Tại châu Âu, HTX được coi như doanh nghiệp thực hiện các chức năng kinh tế để tạo ra lợi ích cho xã viên và có tư cách pháp nhân. Do đó, tất cả các yêu cầu về kiểm soát quản trị với doanh nghiệp được áp dụng cho HTX. Các thực thể kiểm soát quản trị HTX gồm: Đại hội thành viên (General Assembly, GA), Ban Quản trị (Board of Directors, BoD), Ban Kiểm soát (Supervisory Committee, SC) - không bắt buộc cho các tổ chức kinh doanh nhưng phổ biến trong HTX, và Người quản lý HTX chuyên nghiệp (Hình 6).

Đại hội thành viên bao gồm tất cả các thành viên của HTX, tại đây các xã viên sẽ sử dụng phiếu biểu quyết để bầu ra thành viên Ban Quản trị, Ban Kiểm soát và quyết định các vấn đề lớn như giải tán HTX, sáp nhập HTX,... Đại hội thành viên đóng vai trò kiểm soát các hoạt động sau khi đã kết thúc, ví dụ như chấp nhận hay phủ quyết báo cáo tài chính hàng năm.



Nguồn: Bijman & Dijk (2009).

Hình 6. Mô hình quản trị HTX truyền thống



Nguồn: Bijman & Dijk (2009).

Hình 7. Mô hình quản trị HTX mới - mô hình quản lý

Ban Quản trị là chủ thể ra quyết định chính, lên ý tưởng, phát triển và quyết định các chính sách, chiến lược của HTX và chịu trách nhiệm pháp lý cho các hoạt động để tạo ra lợi ích tốt nhất cho xã viên. Ban Quản trị có thể có một hoặc nhiều người, có thể không phải xã viên nhưng phải được bầu ra từ Đại hội đồng. Ban Quản trị chỉ định những người quản lý chuyên nghiệp cho HTX và đánh giá hoạt động quản lý.

Ban Kiểm soát chịu trách nhiệm giám sát các hoạt động và quyết định của Ban Quản trị. Thông thường, thành viên của Ban Kiểm soát là xã viên, tuy nhiên ngày càng nhiều các HTX chỉ định những người không phải xã viên tham gia.

Đối với nhóm quản lý, vai trò của nó là triển khai các quyết định của Ban Quản trị. Tuy nhiên, khi các HTX phát triển ngày càng phức tạp và quy mô ngày càng lớn thì hoạt động quản lý thực hiện nhiều chức năng của Ban Quản trị. Do đó, nhiều HTX phân tách các quyết định mang tính kiểm soát (giám sát, phê chuẩn) cho Ban Quản trị còn các quyết định mang tính điều hành (lên ý tưởng, triển khai công việc) cho giám đốc dẫn tới xuất hiện các mô hình kiểm soát quản trị mới

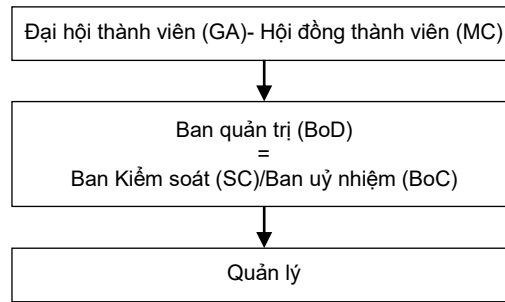
3.1.2. Mô hình quản trị HTX mới

Trên cơ sở dữ liệu của 30 HTX nông nghiệp lớn nhất tại Hà Lan, Bijman & Dijk (2009) đã chỉ ra hai mô hình HTX mới: mô hình quản lý (management model) và mô hình doanh nghiệp (corporation model). Các mô hình này được hình thành để thích nghi với sự mở rộng ngày càng tăng về quy mô cũng như hoạt động hợp tác kinh doanh, thương mại, kết nối thị trường của các HTX với sự tham gia của các doanh nghiệp chế biến và tiêu thụ.

Đối với mô hình quản lý, đặc điểm chính của nó là vai trò quản lý được giao cho Ban Quản trị. Do nhà quản lý chuyên nghiệp có thể bao gồm cả những người bên ngoài HTX, nên Ban Quản trị trong mô hình này không nhất thiết phải là xã viên. Ban Kiểm soát có thể được thay thế bằng Ban Ủy nhiệm (Board of Commissioners, BoC), trong khi đó nhiệm vụ chính của Đại hội thành viên có thể được chuyển giao cho Hội đồng thành viên (Member Council, MC) gồm một nhóm nhỏ hơn toàn thể xã viên.

Thay vì một Ban Quản trị gồm các thành viên làm việc bán thời gian, ít kinh nghiệm điều hành hoạt động của một tổ chức kinh doanh lớn, HTX có thể xây dựng nó trở nên chuyên nghiệp hơn với thành viên là các nhà quản lý chuyên nghiệp. Bên cạnh đó, mô hình giúp giảm chồng chéo trong kiểm soát giữa Ban Quản trị và Ban Kiểm soát - Ban Ủy nhiệm. Từ đó, hoạt động quản lý HTX tự chủ hơn và tạo cơ hội cho các sáng kiến kinh doanh được triển khai nhanh chóng.

Tuy nhiên, mô hình quản lý này cũng làm giảm ảnh hưởng của xã viên lên hoạt động quản lý HTX. Sự giám sát của xã viên chỉ được thực hiện thông qua hoạt động của Ban Kiểm soát - Ban Ủy nhiệm, tuy nhiên chủ thể này lại có ít quyền hơn Ban Quản trị so với mô hình truyền thống. Do vậy, mô hình này tạo ra khoảng cách giữa xã viên và HTX. Bên cạnh đó, vai trò của Ban Quản trị cũng khó phân biệt giữa giám sát, kiểm soát và quản lý. Chính vì vậy, trong mô hình quản lý này thiếu đi một cơ quan phản biện các hoạt động quản lý, giám sát các lợi ích của xã viên và đánh giá các quyết định quản lý theo lợi ích của xã viên.



Nguồn: Bijman & Dijk (2009).

Hình 8. Mô hình quản trị HTX mới - mô hình doanh nghiệp

Trong mô hình doanh nghiệp, Ban Quản trị cùng với Ban Kiểm soát hoặc Ban Ủy nhiệm trở thành một thực thể. Trong đó Ban Quản trị có thể chỉ bao gồm các thành viên là xã viên, nhưng Ban Kiểm soát - Ban Ủy nhiệm có thể bao gồm một số các chuyên gia bên ngoài HTX. Mô hình này không phân biệt vai trò kiểm soát trong hoạt động. Với sự sáp nhập của Ban Quản trị với Ban Kiểm soát - Ban Ủy nhiệm, những chồng chéo trong kiểm soát được xử lý. HTX chỉ có một cơ quan giám sát với sự tham gia của chuyên gia bên ngoài giúp đánh giá nhanh chóng và khách quan hơn. Từ đó, tính tự chủ trong hoạt động quản lý cũng được nâng cao, hạn chế các xung đột giữa các thực thể kiểm soát quản trị trong quá trình ra quyết định. Tuy vậy, việc các xã viên của Ban Quản trị và Ban Kiểm soát - Ban Ủy nhiệm là như nhau có thể dẫn tới xu hướng ra quyết định vì lợi ích của hoạt động kinh doanh hơn là lợi ích của xã viên, đặt lợi nhuận của HTX, doanh nghiệp lên cao hơn lợi ích của xã viên. Việc thiếu đi một cơ quan giám sát thực sự làm cho việc giám sát HTX hoạt động theo đúng lợi ích của xã viên yếu đi. Dù một số HTX thiết lập Hội đồng thành viên để phục vụ hoạt động giám sát đó, nhưng nó lại tạo ra thêm một thực thể ngăn cách các hoạt động với các phần còn lại của HTX

3.2. Một số vận dụng trong nghiên cứu kiểm soát quản trị hợp tác xã nông nghiệp tại Việt Nam

HTX tại Việt Nam được quan tâm phát triển từ những năm 1948, nhưng phải đến năm

1955, chủ trương phát triển HTX mới hình thành. Giai đoạn trước 2003, HTX nông nghiệp được xây dựng trên cơ sở kế hoạch hoá tập trung, vấn đề quản trị chưa thực sự được chú ý. Sau đó, luật HTX 2003 được áp dụng đã có nhiều thay đổi lớn gồm việc cho phép HTX hoạt động như một loại hình doanh nghiệp, mở rộng đối tượng tham gia gồm cá nhân, hộ gia đình, các tổ chức có pháp nhân, cùng với đó cho phép hợp nhất các cơ quan quản trị và điều hành. Điều này dẫn tới hiện tượng HTX hoạt động vì mục tiêu lợi nhuận, mất đi bản chất phục vụ thành viên của HTX, việc giám sát của xã viên trở lên khó khăn hơn (Trần Thị Thái, 2022). Luật HTX 2012 ra đời để điều chỉnh đưa HTX trở lại bản chất của nó là phục vụ lợi ích xã viên là hàng đầu. Trong đó, bộ máy kiểm soát quản trị của HTX quay trở lại mô hình truyền thống để đảm bảo khả năng giám sát của xã viên nhưng quan trọng nhất cơ chế phân chia lợi nhuận được quy định dựa trên cả vốn góp và mức độ sử dụng sản phẩm, dịch vụ của xã viên.

Tuy vậy, theo Hoàng Vũ Quang (2019), hơn 10 năm chuyển đổi mô hình theo Luật HTX 2012, phong trào HTX nông nghiệp tại Việt Nam vẫn còn nhiều hạn chế như tỷ lệ HTX hoạt động không hiệu quả khoảng 50%, cả về kết quả sản xuất kinh doanh, hiệu quả tài chính và phục vụ thành viên. Bên cạnh đó, nhiều HTX hoạt động không đúng bản chất, phân chia lợi nhuận như doanh nghiệp, được điều hành phần lớn từ một thành viên hoặc một hộ gia đình, hoặc được thành lập cho mục tiêu chính trị của địa phương. Điều này cho thấy phân chia lợi ích

theo mô hình HTX nông nghiệp hiện nay chưa thu hút được sự tham gia của các cá nhân và tổ chức, trong khi đó nhóm đối tượng mục tiêu thì lại không đủ khả năng và kinh nghiệm điều hành các hoạt động HTX một cách hiệu quả.

Tuy vậy, sự xuất hiện các mô hình HTX chuyên ngành, tổ chức sản xuất chung, có sự tham gia của doanh nghiệp, làm dịch vụ cho doanh nghiệp trong chuỗi giá trị, hoặc khép kín từ tổ chức sản xuất đến thương mại như HTX Tân Thông Hội (thành phố Hồ Chí Minh), HTX Evergrowth (Bến Tre), HTX Anh Đào (Lâm Đồng), HTX xoài Mỹ Xương (Đồng Tháp), HTX Ia Kiet (Đắk Lắk),... cho thấy khả năng cạnh tranh của HTX trên thị trường cũng như sự cần thiết của việc thay đổi mô hình kiểm soát quản trị phù hợp với cấu trúc tổ chức sản xuất mới.

Trên cơ sở tổng quan trên, chúng tôi cho rằng có thể vận dụng một số tiếp cận để nghiên cứu về kiểm soát quản trị trong HTX nông nghiệp nhằm làm rõ vấn đề, gợi ý các mô hình kiểm soát quản trị phù hợp hướng tới đảm bảo lợi ích xã viên và thúc đẩy phát triển HTX nông nghiệp tại Việt Nam như sau:

(i) Để giải quyết các vấn đề về lợi ích, quản trị rủi ro trong các quyết định kinh tế của HTX nông nghiệp, tiếp cận theo lý thuyết Ông chủ và Người đại diện là lựa chọn tốt trong nghiên cứu. Đặc biệt, tại các HTX có quy mô kinh tế lớn, gắn kết với thị trường, tiếp cận theo lý thuyết này giúp làm rõ các xung đột lợi ích về lợi nhuận, phúc lợi,... giữa những người quản lý, người lao động, xã viên và đối tác của HTX.

(ii) Đối với các HTX nông nghiệp có tính đặc thù về khu vực địa lý, văn hoá bản địa, sản phẩm dịch vụ mang tính cộng đồng cao, và tính chuyên nghiệp trong kinh doanh chưa cao, lý thuyết Người điều hành có thể là lựa chọn phù hợp trong phân tích về kiểm soát quản trị. Ở đó, các giá trị văn hoá, cộng đồng dẫn tới sự gắn kết giữa xã viên và người quản lý, do vậy các yếu tố xã hội và tâm lý có thể đóng vai trò quan trọng hơn là yếu tố lợi nhuận đối với người quản lý trong ra quyết định.

(iii) Việc thành lập cũng như sự thành công hay thất bại của HTX nông nghiệp thực tế không

chỉ xuất phát từ sự tham gia của xã viên mà còn nhiều tác nhân khác như tổ chức chính trị, xã hội tại địa phương, các doanh nghiệp trong chuỗi giá trị,... Do đó, lý thuyết Các bên liên quan và Phụ thuộc nguồn lực cũng giúp cung cấp tiếp cận đa chiều giúp làm rõ các vấn đề trong nghiên cứu về hoạt động của HTX nông nghiệp.

(iv) Sự phát triển HTX nông nghiệp tại Việt Nam đang có sự phân hoá lớn giữa nhóm đi lên từ các HTX đã có trước đây hoặc phát triển theo mô hình quản trị truyền thống và nhóm HTX nông nghiệp mới thành lập và có tính định hướng thị trường cao. Điều này cho thấy sự cần thiết của các mô hình kiểm soát quản trị linh hoạt, phù hợp với các mức độ phát triển để dung hoà được lợi ích của xã viên cũng như thúc đẩy sự phát triển theo định hướng thị trường của các HTX nông nghiệp. Kiểm soát quản trị trong HTX nông nghiệp cần được nghiên cứu và đánh giá từ nhiều khía cạnh. Điều này cũng tương đồng với các gợi ý của Michaels (2011) rằng không nên sử dụng mô hình lý thuyết duy nhất khi tiếp cận các hình thái tư bản và cần quan tâm đến tính đặc thù của mô hình tổ chức sản xuất kinh doanh để nghiên cứu và phát triển mô hình kiểm soát quản trị cho nó.

Tuy nhiên, các nghiên cứu về kiểm soát quản trị trong HTX nông nghiệp tại Việt Nam có thể gặp phải một số thách thức như sự hiểu biết của xã viên, người quản lý và các bên liên quan về các vấn đề quản trị HTX, đặc biệt trong bối cảnh đa số các HTX có quy mô nhỏ, năng lực cạnh tranh chưa cao. Bên cạnh đó, sự tham gia của nhiều bên liên quan, bao gồm tổ chức chính trị - xã hội và kinh tế, cũng như sự tác động nhiều chiều của các cơ quan quản lý đến hoạt động của HTX nông nghiệp ở nhiều địa phương có thể dẫn tới sự phức tạp trong nghiên cứu kiểm soát quản trị HTX. Từ đó, các nhà nghiên cứu có thể sẽ khó khăn trong việc xác định các mô hình quản trị phù hợp cho HTX nông nghiệp tại Việt Nam.

4. KẾT LUẬN

HTX nông nghiệp đang đứng trước sự phát triển và kết nối thị trường ngày càng sâu rộng, xung đột lợi ích bên trong các HTX cũng ngày

càng rõ rệt hơn. Do đó, kiểm soát quản trị nhận được sự quan tâm ngày càng lớn trong nghiên cứu về các tổ chức kinh tế cũng như HTX nông nghiệp. Một số lý thuyết cơ bản được ứng dụng phổ biến trong các tiếp cận nghiên cứu về kiểm soát quản trị gồm lý thuyết Ông chủ và Người đại diện, lý thuyết Người điều hành, lý thuyết Các bên liên quan, lý thuyết Phụ thuộc nguồn lực. Tuy vậy, tất cả các lý thuyết này được xây dựng trên cơ sở các nghiên cứu về doanh nghiệp cổ phần, một mô hình tổ chức có sự khác biệt lớn về mục tiêu và tổ chức với HTX nông nghiệp. Do vậy, nghiên cứu kiểm soát quản trị trong HTX nên kết hợp các tiếp cận khác nhau đồng thời.

HTX nông nghiệp tại các nước phương Tây đã đạt mức độ phát triển khá cao và yêu cầu về kiểm soát quản trị rất rõ rệt với sự phát triển của các mô hình quản trị khác nhau. Trong khi đó, HTX nông nghiệp tại Việt Nam đang có sự phân hoá về mức độ và trình độ phát triển. Đa phần các HTX nông nghiệp chưa tìm ra được cách thức phù hợp đảm bảo lợi ích của xã viên và người góp vốn để có thể thu hút đầu tư, ngoài ra, các HTX nông nghiệp phát triển mạnh lại phải đối mặt với yêu cầu thay đổi về quản trị trước các áp lực mới về thị trường. Do vậy, nghiên cứu về kiểm soát quản trị nên kết hợp nhiều tiếp cận khác nhau để có góc nhìn đa chiều, phù hợp với các mức độ và trình độ phát triển cụ thể của từng HTX hoặc lĩnh vực hoạt động.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Ajates R. (2019). Agricultural cooperatives remaining competitive in a globalised food system: At what cost to members, the cooperative movement and food sustainability? *Journal of Organization*. 27(2): 337-355.

Aldrich H. & Pfeffer J. (1976). Environments of organisations. *Annual Review of Sociology*. 2: 79-105.

Becht M., Bolton P. & Röell A. (2003). Corporate governance and control. Trong: *Handbook of Economics and Finance; Vol 1A Corporate Finance*. Amsterdam, Elsevier. pp. 1-109.

Berkley E.G. (1984). *Craft of Public Administration*. McGraw-Hill Higher Education

Bijman J., Hanisch M. & Van der Sangen G. (2014). Shifting control? The changes of internal

governance in agricultural cooperatives in the EU. *Annual Review of Public Cooperative Economics*. 85(4): 641-661.

Chaddad F.R. & Cook M.L. (2004). Understanding new cooperative models: An ownership-control rights typology. *Review of Agricultural Economics*. 26(3): 348- 360.

Cornforth C. (2020). The governance of hybrid organisations. Trong: *Handbook on hybrid organisations*. Edward Elgar.

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

Davis G.F. (2005). New directions in corporate governance. *Annual Review of Sociology*. 31: 143-162.

Doucoulagos C. (1994). A Note on the Evolution of Homo Economicus. *Journal of Economic Issues*. 28(3): 877-883.

Eisenhardt K.M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*. 14(4): 532-550.

Fligstein N. & Freeland R. (1995). Theoretical and Comparative Perspectives on Corporate Organizations. *Annual Review of Sociology*. 21: 21-43.

Gulick L. & Urwick L. (2004). *Papers on the Science of Administration*. Abingdon, Oxon: Routledge.

Guthrie G. (2021). Improving long-term business health with stakeholder theory. Retrieved from <https://nulab.com/learn/project-management/improving-long-term-business-health-stakeholder-theory/> on Feb 10, 2023.

Harte L. & O'Connell J.J. (2007). European dairy cooperative strategies: horizontal integration versus diversity. Trong: *Vertical Markets and Cooperative Hierarchies. The role of cooperatives in the agri-food industry*. Dordrecht, Springer.

Hillman A.J., Withers M.C. & Collins B.J. (2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of Management*. 35(6): 1404-1427.

Hirst P. (2000). *Democracy and Governance*. Trong: *Debating Governance: Authority, Steering, and Democracy*. Oxford University Press.

Hoàng Vũ Quang (2019). Đổi mới chính sách phát triển hợp tác xã nông nghiệp. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế*. 11(498): 69-79

Hendrikse G.W.J. & C.P. Veerman (2001). Marketing cooperatives and financial structure: a transaction costs economics analysis. *Agricultural Economics*. 26: 205- 216.

Hoogervorst J. (2009). *Enterprise Governance and Enterprise Engineering*. Springer, Netherlands.

- Huhtala K. & Tuominen P. (2016). Election of board members in cooperatives: A review on cooperative governance vis-à-vis corporate governance. Proceedings of the 11th European Conference on Innovation and Entrepreneurship. Academic Conferences International Limited. pp. 945-954.
- ICA (2022). What is a cooperative? Retrieved from <https://www.ica.coop/en/cooperatives/what-is-a-cooperative> on Feb 10, 2023.
- Kontogeorgos A., Sergaki P. & Chatzitheodoridis F. (2017). An assessment of new farmers' perception about agricultural cooperatives. *Journal of Development Entrepreneurship*, 22 (1): 11-13.
- Lê Thuý (2022). Đồng bào dân tộc thiểu số phát triển chuỗi giá trị nông sản thông qua mô hình kinh tế tập thể, hợp tác xã. Truy cập từ <https://vnbusiness.vn/business-cooperative/dong-bao-dan-toc-thieu-so-phat-trien-chuoi-gia-tri-nong-san-thong-qua-mo-hinh-kinh-te-tap-the-htx-1089250.html> ngày 10/02/2023.
- Madsen O.O. & Nilsson J. (2007). Issues in cross-border mergers between agricultural cooperatives. *Journal of Co-operative Studies*, 40(3): 27-38.
- Mason T. (2006). Corporate governance in agricultural co-operatives. *DairyInsight*.
- Michaels F.S. (2011). *Monoculture: How one story is changing everything*. Red Clover Press.
- Nilsson J. (1999). Co-operative Organisational Models as Reflections of the Business Environments. *Finnish Journal of Business Economics*, 4: 449-470.
- Nguyễn Hà (2015). Hải hoà lợi ích của xã viên với lợi nhuận của hợp tác xã. *Tạp chí Nông thôn mới*, 1: 12-13
- Nguyễn Mạnh Hùng & Đoàn Xuân Thuý (2022). Định hướng phát triển hợp tác xã nông nghiệp ở Việt Nam trong bối cảnh mới. *Tạp chí Cộng sản*, 992: 69-74.
- Osborne D. & Gaebler T. (1993). *Reinventing Government*. Reading, Massachusetts, Addison-Wesley.
- PayperTyari (2021). Theories of corporate governance: Agency, Stewardship etc. Retrieved from <https://www.papertyari.com/general-awareness/management/theories-corporate-governance-agency-stewardship-etc/> on Feb 10, 2023.
- Pfeffer J. & Salancik G.R. (1978). *The external control of organisations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press.
- Phạm Bảo Dương (2012). Một số vấn đề lý luận và thực tiễn về phát triển hợp tác xã kiểu mới trong nông nghiệp. *Tạp chí Nghiên cứu kinh tế*, 415: 38-46.
- Phan Văn Hiếu (2014). Hợp tác xã kiểu mới: Giải pháp đột phá phát triển nông nghiệp Việt Nam hiện nay. *Tạp chí Tài chính*, 634: 103-104.
- Pierre J. (2000). *Debating Governance: Authority, Steering, and Democracy*. Oxford University Press.
- Pierre J. & Guy B. (2000). *Governance, Politics and the State*. New York, St. Martin's Press.
- Simon H.A. (1946). The Proverbs of Administration. *Public Administration Review*, 6(1): 53-67.
- Taylor F.W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper and Brothers.
- Terry G.R. (1966). *Office organization and motivation*. Homewood, Ill : Dow Jones-Irwin
- Trần Thị Thái (2022). Đổi mới mô hình hợp tác xã nông nghiệp (1955-2021). *Tạp chí Lịch sử Đảng*, 1: 21-27
- Ulrich D. & Barney J.B. (1984). Perspectives in organizations: Resource dependence, efficiency, and population. *Academy of Management Review*, 9(3): 471-481.
- Werner N. (2008): Resource dependence theory: How well does it explain behavior of organizations? *Management Revue*, 19(1/2): 9-32.