

**BỘ NÔNG NGHIỆP VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN**

**GIÁO TRÌNH MÔ ĐUN  
QUẢN TRỊ HỢP TÁC XÃ NÔNG NGHIỆP  
MÃ SỐ: MĐ02**

**NGHỀ: GIÁM ĐỐC HỢP TÁC XÃ NÔNG NGHIỆP**

*Ban hành kèm theo Quyết định số: /QĐ-BNN-KTHT ngày / /2021  
của Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn*

**Hà Nội, năm 2021**

# MỤC LỤC

TUYÊN BỐ BẢN QUYỀN.....	1
LỜI GIỚI THIỆU .....	2
CÁC THUẬT NGỮ CHUYÊN MÔN VÀ CHỮ VIẾT TẮT.....	3
MÔ ĐUN 2 .....	4
QUẢN TRỊ HỢP TÁC XÃ NÔNG NGHIỆP.....	4
<b>I. Vị trí, tính chất, ý nghĩa và vai trò của mô đun .....</b>	<b>4</b>
<b>II. Mục tiêu của mô đun .....</b>	<b>4</b>
<i>1. Kiến thức.....</i>	<i>4</i>
<i>2. Kỹ năng .....</i>	<i>4</i>
<i>3. Năng lực tự chủ và trách nhiệm .....</i>	<i>8</i>
<b>BÀI 01: QUẢN TRỊ MARKETING TRONG HỢP TÁC XÃ NÔNG NGHIỆP.....</b>	<b>9</b>
<b>Mục tiêu .....</b>	<b>9</b>
<b>A. Nội dung.....</b>	<b>9</b>
<b>1. Khái niệm marketing liên quan khách hàng, HTX và cộng đồng.....</b>	<b>9</b>
<i>1.1. Khái niệm marketing .....</i>	<i>9</i>
<i>1.2. Marketing truyền thống và marketing hiện đại .....</i>	<i>11</i>
<i>1.3. Marketing trong hợp tác xã.....</i>	<i>12</i>
<i>2.1. Khái niệm quản lý marketing.....</i>	<i>13</i>
<i>2.2. Quy trình quản lý marketing trong HTX .....</i>	<i>14</i>
<i>2.3. Tổ chức, thực hiện chiến lược và chương trình marketing.....</i>	<i>19</i>
<i>3. Xây dựng nhãn hiệu cho sản phẩm .....</i>	<i>21</i>
<b>4. Định giá sản phẩm .....</b>	<b>22</b>
<b>5. Truyền thông và ứng dụng công nghệ vào quảng bá sản phẩm.....</b>	<b>25</b>
<b>B. Câu hỏi và bài tập thực hành .....</b>	<b>26</b>
<b>BÀI 02: QUẢN TRỊ DỊCH VỤ TRONG HỢP TÁC XÃ NÔNG NGHIỆP .....</b>	<b>27</b>
<b>Mục tiêu .....</b>	<b>27</b>
<b>A. Nội dung.....</b>	<b>27</b>
<b>1. Mô tả khái quát dịch vụ cung ứng tập trung qua HTX.....</b>	<b>27</b>
<i>1.1. Định nghĩa dịch vụ cung ứng tập trung qua HTX.....</i>	<i>27</i>
<i>1.2. Sự khác nhau giữa dịch vụ cung ứng tập trung qua HTX và dịch vụ cung ứng thông thường.....</i>	<i>28</i>
<i>1.3. Lợi ích của dịch vụ cung ứng tập trung.....</i>	<i>30</i>
<b>2. Quy trình thực hiện dịch vụ cung ứng tập trung .....</b>	<b>31</b>
<b>3. Quản lý dịch vụ tiêu thụ nông sản tập trung qua HTX nông nghiệp .....</b>	<b>36</b>
<i>3.1. Các hình thức tiêu thụ nông sản tập trung qua HTX.....</i>	<i>36</i>
<i>3.2. Điều kiện cần thiết để tổ chức dịch vụ tiêu thụ nông sản tập trung qua HTX nông nghiệp .....</i>	<i>36</i>
<b>4. Các kỹ năng cần thiết của nhà quản trị trong quản lý cung ứng và tiêu thụ tập trung qua HTX nông nghiệp .....</b>	<b>36</b>

4.1. Kỹ năng tạo sự đồng thuận.....	37
4.2. Kỹ năng tổ chức họp, hội nghị.....	38
<b>B. Câu hỏi và bài tập thực hành .....</b>	<b>39</b>
<b>Phụ lục .....</b>	<b>40</b>
<b>BÀI 3: QUẢN TRỊ SẢN XUẤT NÔNG NGHIỆP TRONG HỢP TÁC XÃ.....</b>	<b>55</b>
<b>Mục tiêu .....</b>	<b>55</b>
<b>A. Nội dung.....</b>	<b>55</b>
<b>1. Những yêu cầu đặt ra và xu hướng sản xuất nông nghiệp trong giai đoạn tới .....</b>	<b>55</b>
<b>3. Cơ cấu và nhiệm vụ của bộ phận quản lý sản xuất .....</b>	<b>56</b>
3.1. Khái niệm quản trị sản xuất trong HTX nông nghiệp .....	56
3.2. Các công việc của HTX nông nghiệp .....	57
<b>4. Tổ chức sản xuất nông nghiệp theo tiêu chuẩn chứng nhận trong HTX .....</b>	<b>57</b>
4.1. Lựa chọn tiêu chuẩn chứng nhận để áp dụng .....	57
4.2. Xây dựng phương án, sản xuất tiêu thụ sản phẩm theo tiêu chuẩn chứng nhận.....	59
4.2.1. Xác định vùng sản xuất và quy mô áp dụng.....	59
4.2.2. Phương án hỗ trợ thành viên áp dụng sản xuất theo tiêu chuẩn chứng nhận.....	60
4.2.3. Xác định cơ chế hỗ trợ, giám sát thành viên tuân thủ quy trình sản xuất .....	60
4.2.4. Xác định phương án tiêu thụ sản phẩm sản xuất theo tiêu chuẩn.....	60
4.2.5. Xác định vai trò của các tác nhân liên quan và hỗ trợ HTX sản xuất theo tiêu chuẩn chứng nhận .....	60
<b>4.3. Xây dựng quy trình sản xuất theo tiêu chuẩn chứng nhận.....</b>	<b>62</b>
4.3.1. Phương pháp xây dựng quy trình thực hành sản xuất theo tiêu chuẩn.....	62
4.3.2. Nội dung của quy trình thực hành sản xuất .....	63
4.4. Thống nhất trong HTX về tiêu chuẩn chứng nhận áp dụng .....	63
4.5. Tập huấn quy trình sản xuất theo tiêu chuẩn .....	64
4.6. Hỗ trợ, giám sát, xử lý vi phạm trong việc thực hiện quy trình sản xuất theo tiêu chuẩn	65
4.7. Chia sẻ rủi ro.....	67
4.8. Phân chia lợi ích giữa HTX và hộ thành viên .....	67
4.9. Tìm kiếm hỗ trợ từ Nhà nước.....	68
<b>5. Truy suất nguồn gốc nông sản và thiết lập mã vùng trồng .....</b>	<b>68</b>
5.1. Truy suất nguồn gốc nông sản.....	68
5.2. Thiết lập mã vùng trồng .....	70
<b>B. Câu hỏi và bài tập thực hành .....</b>	<b>72</b>
<b>Phụ lục .....</b>	<b>73</b>
<b>BÀI 4: QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TRONG HỢP TÁC XÃ NÔNG NGHIỆP.....</b>	<b>75</b>
<b>Mục tiêu .....</b>	<b>75</b>
<b>A. Nội dung.....</b>	<b>75</b>
<b>1. Quyền và nhiệm vụ của Hội đồng quản trị hợp tác xã, Chủ tịch HĐQT, Giám đốc hợp tác xã, Ban kiểm soát và các tổ/nhóm kỹ thuật (nếu có) .....</b>	<b>75</b>
1.1. Quyền hạn và nhiệm vụ của Hội đồng quản trị.....	75

1.2. Quyền hạn và nhiệm vụ của Chủ tịch Hội đồng quản trị.....	77
1.3. Giám đốc (Tổng giám đốc) hợp tác xã, liên hiệp hợp tác xã.....	77
1.4. Ban kiểm soát, kiểm soát viên.....	77
<b>2. Điều kiện trở thành thành viên Hội đồng quản trị, Ban kiểm soát hoặc kiểm soát viên, Giám đốc (Tổng giám đốc), cán bộ kỹ thuật hợp tác xã, liên hiệp hợp tác xã.....</b>	<b>79</b>
2.1. Thành viên Hội đồng quản trị HTX phải đáp ứng đủ các điều kiện sau đây:.....	79
2.2. Thành viên Hội đồng quản trị liên hiệp HTX phải đáp ứng đủ các điều kiện sau đây: ....	79
2.3. Kiểm soát viên, thành viên Ban kiểm soát HTX phải đáp ứng đủ các điều kiện sau đây: 79	79
2.4. Kiểm soát viên, thành viên Ban kiểm soát liên hiệp HTX phải đáp ứng đủ các điều kiện sau đây: .....	80
2.5. Giám đốc (Tổng giám đốc) phải đáp ứng các điều kiện theo quy định của pháp luật và điều lệ của HTX. ....	80
2.6. Những đối tượng không được là thành viên Hội đồng quản trị, thành viên Ban kiểm soát, kiểm soát viên hoặc Giám đốc (Tổng giám đốc) hợp tác xã, liên hiệp hợp tác xã: .....	80
2.7. Cán bộ kỹ thuật.....	80
<b>3. Mối quan hệ giữa Hội đồng quản trị, Chủ tịch HĐQT, Giám đốc, Ban kiểm soát và tổ/nhóm kỹ thuật.....</b>	<b>81</b>
<b>4. Xác định nhu cầu, tuyển dụng nguồn nhân lực HTX nông nghiệp .....</b>	<b>83</b>
4.1. Hoạch định nguồn nhân lực trong HTX.....	83
4.2. Phân tích công việc.....	85
4.3. Quy trình tuyển dụng nhân sự.....	87
<b>5. Một số chính sách chủ yếu trong quy chế quản trị nhân lực .....</b>	<b>89</b>
<b>6. Quy trình xây dựng quy chế nhân sự trong hợp tác xã.....</b>	<b>90</b>
<b>7. Tổ chức thực hiện và kiểm soát quy chế quản trị nhân lực .....</b>	<b>91</b>
<b>BÀI 05. QUẢN TRỊ TÀI CHÍNH TRONG HỢP TÁC XÃ.....</b>	<b>94</b>
<b>Mục tiêu .....</b>	<b>94</b>
<b>A. Nội dung.....</b>	<b>94</b>
<b>1. Tổng quan về tài chính và quản lý tài chính trong hợp tác.....</b>	<b>94</b>
1.1. Khái niệm tài chính hợp tác xã.....	94
1.2. Định nghĩa quản trị tài chính hợp tác xã .....	95
1.3. Chức năng của tài chính hợp tác xã.....	96
1.3.1. Chức năng tổ chức vốn.....	96
1.3.2. Chức năng phân phối.....	96
1.3.3. Chức năng giám sát .....	96
1.4. Bản chất và vai trò tài chính hợp tác xã.....	96
1.4.1. Bản chất tài chính hợp tác xã.....	96
1.4.2. Vai trò tài chính hợp tác xã .....	96
1.4.3. Vai trò của nhà quản lý tài chính hợp tác xã .....	97
1.5. Nguyên tắc quản lý tài chính hợp tác xã .....	97
<b>2. Nội dung quản lý tài chính trong HTX .....</b>	<b>98</b>
2.1. Quản lý vốn trong hợp tác xã.....	98

2.1.1. Khái niệm và phân loại vốn.....	98
2.1.2. Huy động vốn trong hợp tác xã .....	98
2.2. <i>Quản lý và sử dụng tài sản trong hợp tác xã</i> .....	<b>100</b>
2.2.1. Khái niệm tài sản và quản lý tài sản .....	100
2.2.2. Phân loại tài sản.....	100
2.2.3. Khấu hao tài sản cố định .....	102
2.2.4. Nguyên tắc quản lý tài sản.....	107
2.2.5. Các biện pháp quản lý và nâng cao hiệu quả sử dụng tài sản.....	107
2.3. <i>Quản lý chi phí trong hợp tác xã</i> .....	<b>108</b>
2.3.1. Khái niệm chi phí và quản lý chi phí.....	108
2.3.2. Xác định và phân loại chi phí .....	108
2.3.3. Các biện pháp quản lý chi phí .....	110
2.4. <i>Quản lý doanh thu và thu nhập khác trong hợp tác xã</i> .....	<b>110</b>
2.4.1. Khái niệm doanh thu và thu nhập khác .....	110
2.4.2. Xác định và phân loại thu nhập .....	111
2.4.3. Các biện pháp quản lý thu nhập.....	112
<b>3. Báo cáo tài chính và phân tích báo cáo tài chính hợp tác xã</b> .....	<b>113</b>
3.1. <i>Hệ thống báo cáo tài chính</i> .....	<b>113</b>
3.1.1. Khái niệm báo cáo tài chính .....	113
3.1.2. Hệ thống báo cáo tài chính .....	114
3.1.3. Báo cáo tài chính bắt buộc.....	114
3.2. <i>Phân tích báo cáo tài chính Hợp tác xã</i> .....	<b>115</b>
3.2.1. Trình tự phân tích báo cáo tài chính .....	115
3.2.2. Phương pháp phân tích báo cáo tài chính.....	115
<b>B. Câu hỏi và bài thực hành</b> .....	<b>116</b>
<b>Phụ lục</b> .....	<b>124</b>
<b>Bài 6: XÂY DỰNG VÀ TỔ CHỨC THỰC HIỆN PHƯƠNG ÁN SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA HỢP TÁC XÃ NÔNG NGHIỆP</b> .....	<b>137</b>
<b>Mục tiêu</b> .....	<b>137</b>
<b>A. Nội dung</b> .....	<b>137</b>
<b>1. Khái niệm và sự cần thiết của phương án sản xuất kinh doanh trong HTX nông nghiệp</b> .....	<b>137</b>
1.1. <i>Khái niệm</i> .....	137
1.2. <i>Sự cần thiết của phương án sản xuất kinh doanh trong HTX NN</i> .....	137
1.3. <i>Phân biệt PASXKD, kế hoạch sản xuất kinh doanh trung hạn và kế hoạch sản xuất kinh doanh thường niên trong HTX</i> .....	138
1.4. <i>Nguyên tắc lập phương án sản xuất, kinh doanh của HTXNN</i> .....	138
1.5. <i>Các căn cứ cơ bản để lập PASXKD của HTXNN</i> .....	139
1.6. <i>Các yếu tố ảnh hưởng đến quá trình xây dựng PASXKD</i> .....	140
<b>2. Nội dung, quy trình, phương pháp xây dựng PASXKD</b> .....	<b>140</b>
2.1. <i>Nội dung chính của PASXKD</i> .....	140

2.2. <i>Xây dựng phương án sản xuất kinh doanh</i> .....	<b>141</b>
2.2.1. <i>Đánh giá thực trạng sản xuất kinh doanh trong khu vực HTX trong 03 năm gần nhất</i>	141
2.2.2. <i>Kết quả nghiên cứu, phân tích nhu cầu dịch vụ của thành viên và danh sách các dịch vụ HTX dự kiến thực hiện trong 3 năm gần nhất</i> .....	142
2.2.3. <i>Phân tích ma trận SWOT có tác động đến PASXKD trong HTX</i> .....	143
2.2.4. <i>Mục tiêu của PASXKD</i> .....	146
2.2.5. <i>Mô tả hoạt động sản xuất, kinh doanh trong PASXKD</i> .....	147
2.2.6. <i>Các hoạt động hỗ trợ thực hiện PASXKD</i> .....	147
2.2.7. <i>Phân tích hiệu quả xã hội và tác động môi trường của PASXKD</i> .....	148
2.2.8. <i>Phân tích đầu tư và tài chính của các dịch vụ trong PASXKD</i> .....	149
<b>3. Tổ chức điều hành và thực hiện PASXKD trong HTX</b> .....	<b>150</b>
3.1. <i>Giao nhiệm vụ cho các đơn vị, bộ phận cá nhân trong HTX</i> .....	150
3.2. <i>Giám sát, kiểm tra và điều chỉnh kế hoạch</i> .....	151
3.3. <i>Đánh giá và tổng kết kết quả thực hiện kế hoạch</i> .....	151
<b>B. Câu hỏi và bài thực hành</b> .....	<b>151</b>
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO</b> .....	<b>152</b>

## **TUYÊN BỐ BẢN QUYỀN**

Tài liệu này thuộc loại sách giáo trình nên các nguồn thông tin có thể được phép dùng nguyên bản hoặc trích dùng cho các mục đích về đào tạo và tham khảo.

Mọi mục đích khác mang tính lệch lạc hoặc sử dụng với mục đích kinh doanh thiếu lành mạnh sẽ bị nghiêm cấm.

## LỜI GIỚI THIỆU

Trong những năm gần đây, kinh tế tập thể, hợp tác xã (HTX) tiếp tục đổi mới, phát triển nhanh cả về số lượng và chất lượng, cơ bản khắc phục được tình trạng yếu kém kéo dài. Nhiều loại hình, mô hình HTX hoạt động hiệu quả, góp phần phát triển kinh tế bền vững, xây dựng nông thôn mới, tạo việc làm, xoá đói, giảm nghèo, bảo đảm an sinh xã hội, tăng cường hệ thống chính trị ở cơ sở; qua đó, từng bước khẳng định vị trí, vai trò nền tảng của khu vực kinh tế tập thể, HTX trong nền kinh tế quốc dân.

Bên cạnh đó, từ yêu cầu đào tạo nâng cao năng lực, nhận thức, kỹ năng cho các HTX đã được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt nội dung thực hiện tại các Quyết định số 1804/QĐ-TTg ngày 13/11/2020 phê duyệt chương trình hỗ trợ kinh tế tập thể, HTX giai đoạn 2021-2025; Quyết định số 167/QĐ-TTg ngày 3/2/2021 phê duyệt Đề án lựa chọn, hoàn thiện, nhân rộng mô hình HTX kiểu mới hiệu quả tại các địa phương giai đoạn 2021-2025; Quyết định số 340/QĐ-TTg ngày 12/3/2021 phê duyệt Chiến lược phát triển kinh tế tập thể, HTX giai đoạn 2021 - 2030. Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn đã giao cho các đơn vị chuyên môn, các trường đào tạo xây dựng lại chương trình, giáo trình đào tạo nghề “*Giám đốc HTX nông nghiệp*” làm tài liệu giảng dạy cho các địa phương, cơ sở đào tạo áp dụng.

Chương trình đào tạo nghề “*Giám đốc HTX nông nghiệp*” cùng với Bộ giáo trình đã tích hợp những kiến thức, kỹ năng cần có của nghề, do đó có thể coi là cẩm nang cho người đã, đang và sẽ tham gia vào quản lý HTX nông nghiệp. Bộ giáo trình gồm 3 quyển:

- 1) Giáo trình mô đun: Những nội dung cơ bản về HTX.
- 2) Giáo trình mô đun: Quản trị HTX nông nghiệp.
- 3) Giáo trình mô đun: Phát triển một số kỹ năng quản lý HTX nông nghiệp.

Giáo trình mô đun “*Quản trị HTX nông nghiệp*” gồm 6 bài:

Bài 01: Quản trị Marketing trong HTX nông nghiệp

Bài 02: Quản trị dịch vụ trong HTX nông nghiệp

Bài 03: Quản trị sản xuất nông nghiệp trong hợp tác xã

Bài 04: Quản lý nhân lực trong HTX nông nghiệp

Bài 05: Quản trị tài chính trong HTX nông nghiệp

Bài 06: Xây dựng phương án sản xuất kinh doanh trong HTX nông nghiệp



**CÁC THUẬT NGỮ CHUYÊN MÔN VÀ CHỮ VIẾT TẮT**

HTX	Hợp tác xã
HTX NN	HTX nông nghiệp
DV	Dịch vụ
SP	Sản phẩm
SX	Sản xuất
PASXKD	Phương án sản xuất kinh doanh
TNDN	Thu nhập doanh nghiệp
HĐQT	Hội đồng quản trị
NL	Nhân lực
NNL	Nguồn nhân lực
QTNL	Quản trị nhân lực
QTNNL	Quản trị nguồn nhân lực

## **MÔ ĐUN 2**

### **QUẢN TRỊ HTX NÔNG NGHIỆP**

#### **I. Vị trí, tính chất, ý nghĩa và vai trò của mô đun**

- Vị trí: Mô đun “Quản trị HTX nông nghiệp” là mô đun bắt buộc, thuộc chuyên môn ngành, được bố trí giảng dạy đồng thời hoặc độc lập với mô đun “Những nội dung cơ bản về hợp tác xã” và mô đun “Phát triển một số kỹ năng quản lý HTX nông nghiệp”.

- Tính chất: Đây là mô đun tích hợp giữa lý thuyết và thực hành, mô đun này trang bị cho người học các kiến thức và kỹ năng quản trị kinh doanh cơ bản nhất bao gồm 6 khối kiến thức trọng yếu nhất (marketing, sản xuất, dịch vụ, nhân lực, tài chính trong HTX và phương án kinh doanh) làm nền tảng cho việc tiếp thu và thực hành các kỹ năng quản lý HTX nông nghiệp một cách khoa học, chuyên nghiệp và đúng luật. Do đó, cần được tổ chức giảng dạy tại những địa điểm có đầy đủ điều kiện, phương tiện giảng dạy, vật tư, tài liệu, mô hình... để đảm bảo hình thành một số kỹ năng nghề cơ bản cho người học.

#### **II. Mục tiêu của mô đun**

##### **1. Kiến thức**

- Trình bày được các đặc điểm, quan điểm về marketing trong HTX nông nghiệp và các vấn đề trọng tâm của marketing trong HTX nông nghiệp hiện nay như thiết kế mẫu mã, bao bì nhãn mác, thương hiệu, thương mại điện tử, ứng dụng công nghệ thông tin trong marketing;

- Trình bày khái quát chung đặc tính của dịch vụ của các HTX nông nghiệp; quy trình thực hiện dịch vụ cung ứng và tiêu thụ tập trung trong HTX nông nghiệp và lợi ích của các thành viên HTX khi tham gia vào dịch vụ cung ứng và tiêu thụ tập trung của HTX;

- Cung cấp các thông tin về kế hoạch sản xuất: lựa chọn sản phẩm, xây dựng quy trình sản xuất nội bộ, tổ chức đào tạo tập huấn, kiểm tra giám sát, truy xuất nguồn gốc... và cách thức triển khai các hoạt động;

- Trình bày được các vị trí việc làm của bộ máy HTX nông nghiệp, các điều kiện trong bầu, tuyển dụng nhân sự của HTX;

- Trình bày được những nội dung cơ bản của tài chính HTX và các biểu mẫu tài chính đơn giản;

- Trình bày được nội dung, quy trình, phương pháp xây dựng và cách thức triển khai tổ chức phương án sản xuất kinh doanh và các phương án quản trị rủi ro của HTX nông nghiệp.

##### **2. Kỹ năng**

*2.1. Marketing trong HTX nông nghiệp:* Quản trị marketing là vị trí việc làm quan trọng nhằm hướng đến việc sáng tạo và chuyển giao các giá trị vượt trội hơn cho khách hàng trên cơ sở tối ưu hóa chi phí. Quản trị marketing được

thực hiện sau khi thành lập HTX nông nghiệp và xây dựng xong mô hình tổ chức HTX nông nghiệp. Vị trí việc làm này bao gồm các công việc: xác định thị trường; xây dựng chính sách sản phẩm; xây dựng chính sách giá; thiết lập và quản lý hệ thống phân phối; xây dựng chính sách truyền thông; quản lý dịch vụ khách hàng. Kỹ năng marketing trong HTX nông nghiệp bao gồm:

- Lựa chọn được thị trường tiêu thụ phù hợp với mục tiêu và nguồn lực của HTX nông nghiệp; xây dựng được danh mục sản phẩm; chủng loại sản phẩm phù hợp với nhu cầu thị trường và tình hình kinh doanh thực tế của HTX nông nghiệp;

- Thiết kế được nhãn hiệu, bao bì phù hợp với đặc tính sản phẩm; lựa chọn được chiến lược định vị sản phẩm phù hợp;

- Xác định được giá bán sản phẩm hợp lý, cân đối lợi ích giữa các bên liên quan (khách hàng, đại lý, nhà cung ứng, đối thủ cạnh tranh) và không vi phạm pháp luật của nhà nước; ra quyết định điều chỉnh và thay đổi giá kịp thời theo biến động của thị trường;

- Thiết kế được cấu trúc kênh phân phối hoạt động hiệu quả; lựa chọn được hình thức phân phối, trung gian phân phối phù hợp với sản phẩm và nguồn lực của HTX nông nghiệp; xây dựng được chính sách khen thưởng, động viên các trung gian phân phối hợp lý;

- Lựa chọn được công cụ truyền thông phù hợp với đặc điểm sản phẩm và ngân sách của HTX nông nghiệp; thiết kế được các chương trình: quảng cáo, khuyến mại, bán hàng, PR phù hợp với mục tiêu, sản phẩm kinh doanh và đối tượng tiếp nhận; lập được cơ sở dữ liệu khách hàng của HTX nông nghiệp.

*2.2. Quản trị dịch vụ và tổ chức sản xuất trong HTX nông nghiệp:* Quản trị dịch vụ và sản xuất nông nghiệp của HTX là nhiệm vụ quan trọng trong nghề Giám đốc hợp tác xã. Chất lượng sản phẩm hay dịch vụ nông nghiệp do khâu sản xuất hay cung ứng dịch vụ tạo ra nên quá trình dịch vụ và sản xuất được quản lý tốt sẽ góp phần tiết kiệm được các nguồn lực cần thiết trong sản xuất, giảm giá thành, tăng năng suất và hiệu quả của HTX nói chung. Đồng thời, tạo tiềm năng to lớn cho việc nâng cao năng suất, chất lượng và khả năng cạnh tranh của các HTX nông nghiệp. Nhiệm vụ chính của vị trí này gồm các công việc:

- Xác định các điều kiện cần thiết để tổ chức dịch vụ cung ứng, tiêu thụ và sản xuất của HTX nông nghiệp; quản trị dịch vụ cung ứng tập trung qua HTX nông nghiệp; quản trị dịch vụ tiêu thụ tập trung qua HTX nông nghiệp; quản trị sản xuất nông nghiệp trong HTX; đánh giá sự hài lòng của thành viên sau khi sử dụng dịch vụ;

- Xác định các điều kiện để tổ chức dịch vụ cung ứng và dịch vụ tiêu thụ tập trung qua HTX nông nghiệp; thực hiện được một số công việc quản lý chất lượng sản phẩm trong quản trị sản xuất;

- Khảo sát được nhu cầu của thành viên đối với dịch vụ cung ứng và dịch vụ tiêu thụ; thành lập được tổ sử dụng dịch vụ và tổ sử dụng dịch vụ tiêu thụ tập trung; lập được kế hoạch cung ứng tập trung và kế hoạch tiêu thụ tập trung; thực

hiện được việc ký hợp đồng với nhà cung cấp và các thành viên HTX có nhu cầu sử dụng dịch vụ;

- Tổ chức và triển khai được quy trình quản lý dịch vụ cung ứng trong HTX nông nghiệp; thực hiện đúng quy trình quản lý dịch vụ tiêu thụ trong HTXNN; đánh giá được khả năng, kết quả tổ chức dịch vụ cung ứng và dịch vụ tiêu thụ tập trung của hợp tác xã;

- Hoạch định và dự báo được nhu cầu sản xuất sản phẩm; quản lý chất lượng trong sản xuất; tổ chức sản xuất theo tiêu chuẩn chứng nhận trong hợp tác xã;

- Xây dựng phương án hỗ trợ thành viên áp dụng sản xuất theo tiêu chuẩn chứng nhận; xử lý được một số tình huống trong thực thi hợp đồng thương mại (khi thực hiện các dịch vụ cung ứng, tiêu thụ);

- Xây dựng được các tiêu chí có thể được sử dụng để đánh giá dịch vụ; triển khai được quá trình đánh giá sự hài lòng của thành viên sau khi sử dụng dịch vụ; lựa chọn được hướng giải quyết sau khi thực hiện đánh giá sự hài lòng của thành viên sau khi sử dụng dịch vụ.

*2.3. Quản trị nguồn nhân lực trong HTX nông nghiệp:* Quản trị nguồn nhân lực là vị trí việc làm quan trọng nhằm khai thác và sử dụng nguồn nhân lực của HTX nông nghiệp một cách hợp lý và hiệu quả. Quản trị nguồn nhân lực được thực hiện sau khi thành lập HTX nông nghiệp và xây dựng xong mô hình tổ chức HTX nông nghiệp. Vị trí việc làm này bao gồm các công việc:

- Hoạch định nguồn nhân lực; tuyển dụng nhân lực; bố trí, sử dụng nhân lực; đào tạo, bồi dưỡng nhân lực; xây dựng chính sách đãi ngộ;

- Dự báo được nhu cầu nguồn nhân lực phù hợp với tình hình thực tế của HTX nông nghiệp; dự báo được mức cung nhân lực nội bộ và mức cung nhân lực trên thị trường lao động; đề xuất được các giải pháp cân đối cung – cầu nhân lực;

- Lập được kế hoạch tuyển dụng nhân sự; xây dựng được bản mô tả công việc; bản tiêu chuẩn công việc của vị trí cần tuyển dụng; chọn lọc được hồ sơ ứng viên phù hợp với yêu cầu công việc, đảm bảo công bằng và minh bạch; lựa chọn phương pháp thực hiện kiểm tra/phỏng vấn thích hợp;

- Xây dựng được bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn công việc; lựa chọn được hình thức giao việc phù hợp và hiệu quả; theo dõi và đánh giá được kết quả công việc đã giao;

- Lựa chọn được hình thức/phương pháp đào tạo phù hợp với điều kiện thực tế của HTX nông nghiệp; theo dõi và giám sát được tiến trình thực hiện đào tạo, bồi dưỡng; đánh giá được kết quả sau đào tạo;

- Thiết kế được bảng lương phù hợp cho từng vị trí công việc; xây dựng được quy chế lương, thưởng và đãi ngộ hợp lý; tổ chức thực hiện và kiểm soát được việc thực hiện chính sách đãi ngộ nhân lực trong HTX nông nghiệp.

*2.4. Quản trị tài chính trong HTX nông nghiệp:* Quản trị tài chính HTX là vị trí việc làm quan trọng trong quá trình quản lý HTX. Quản trị tài chính HTX

được thực hiện sau khi thành lập HTX. Các công việc của quản trị tài chính HTX gồm: xác định vốn điều lệ của HTX, vốn hoạt động của HTX; cách thức huy động vốn; quản lý tài sản cố định và tài sản lưu động; quản lý công nợ; quản lý doanh thu và chi phí; phân phối thu nhập.

Để thực hiện được công việc này cần tuân thủ đúng các quy định của Nhà nước về cách thức huy động và sử dụng vốn hoạt động, quy định của Nhà nước về cách thức quản lý và sử dụng tài sản, đặc biệt là khấu hao tài sản cố định. Vị trí việc làm này có thể thực hiện độc lập hoặc phối hợp với bộ phận kế toán, bộ phận kinh doanh, bộ phận bán hàng, bộ phận sản xuất. Các kỹ năng cần có của quản trị tài chính trong HTX nông nghiệp:

- Xác định đầy đủ các khoản vốn góp;
- Nhận diện và giảm thiểu các rủi ro có thể xảy ra đối với từng loại vốn góp;
- Xác định đầy đủ chi phí phát sinh đối với các loại vốn huy động;
- Lập kế hoạch khấu hao tài sản cố định;
- Lập kế hoạch quản lý tiền mặt, khoản phải thu của khách hàng và dự trữ tồn kho;
- Lập kế hoạch chi trả các khoản mua hàng;
- Xây dựng kế hoạch doanh thu và chi phí;
- Lập kế hoạch phân phối thu nhập.

*2.5. Xây dựng phương án sản xuất kinh doanh của HTX nông nghiệp:* Xây dựng phương án kinh doanh của HTX là vị trí việc làm quan trọng trong quá trình quản lý HTX. Xây dựng phương án kinh doanh sẽ giúp cho HTX chủ động về hoạt động sản xuất kinh doanh đồng thời có thể dự báo những cơ hội, trở ngại mà thị trường đem lại. Các công việc của xây dựng phương án kinh doanh gồm: phân tích tổng quan về tình hình thị trường; giới thiệu về hợp tác xã; phân tích điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức; phân tích cạnh tranh; xây dựng mục tiêu và chiến lược phát triển; lập kế hoạch hoạt động sản xuất kinh doanh; lập kế hoạch marketing; xây dựng phương án đầu tư cơ sở vật chất; xây dựng phương án tài chính.

Để thực hiện được công việc này cần tuân thủ đúng các quy định theo Thông tư 07/2019/TT-BKHĐT về quy trình xây dựng phương án kinh doanh. Vị trí việc làm này có thể thực hiện độc lập hoặc phối hợp với bộ phận kế toán, bộ phận kinh doanh, bộ phận bán hàng, bộ phận sản xuất. Các kỹ năng cần có khi xây dựng phương án sản xuất kinh doanh của HTX nông nghiệp:

- Xác định và mô tả thị trường tổng thể;
- Xác định và mô tả phân khúc thị trường trọng tâm;
- Mô tả tên, địa chỉ trụ sở chính của hợp tác xã;
- Xác định số lượng thành viên và số vốn đóng góp thành lập hợp tác xã;
- Báo cáo các ngành nghề sản xuất, kinh doanh trung thực, chính xác;

- Thu thập, chỉ ra các điểm yếu/hạn chế của HTX và đưa ra giải pháp khắc phục;
- Xây dựng phương án tận dụng các cơ hội từ thị trường có liên quan đến ngành nghề sản xuất kinh doanh của hợp tác xã;
- Xây dựng phương án làm giảm bớt các thách thức/trở ngại từ thị trường có liên quan đến ngành nghề sản xuất kinh doanh của hợp tác xã;
- Xây dựng kế hoạch sản xuất sản phẩm nông nghiệp;
- Lựa chọn địa điểm sản xuất phù hợp để giảm thiểu chi phí sản xuất và đạt năng suất cạnh tranh;
- Ra quyết định kịp thời khi có sự gián đoạn trong quá trình sản xuất;
- Thiết lập kế hoạch về giá cả sản phẩm/dịch vụ nông nghiệp;
- Lập kế hoạch phân phối sản phẩm;
- Xây dựng kế hoạch quảng cáo, khuếch trương;
- Lập kế hoạch bán hàng và dự báo bán hàng;
- Thực hiện đầu tư, liên kết với HTX khác;
- Tính toán chính xác doanh số và chi phí bán hàng;
- Lập kế hoạch ngân sách ngân quỹ.

### **3. Năng lực tự chủ và trách nhiệm**

- Chấp hành tốt các quy định pháp luật, chính sách của Nhà nước;
- Thực hiện công việc được Hội đồng quản trị giao và tự đánh giá kết quả theo các nhiệm vụ và quyền hạn được giao;
- Có năng lực làm việc độc lập trong điều kiện làm việc luôn thay đổi, chịu trách nhiệm cá nhân và trách nhiệm trước Hội đồng quản trị;
- Có khả năng huy động và điều khiển các thành viên cấp dưới làm việc nhóm;
- Trung thực, cẩn thận, trách nhiệm và chính xác trong quá trình thực hiện công việc;
- Đam mê, sáng tạo, năng động;
- Có khả năng tính toán, tư duy logic và trí nhớ tốt;
- Có khả năng làm việc trong môi trường áp lực cao;
- Tuân thủ các chế độ, chính sách kế toán - tài chính theo pháp luật hiện hành của Nhà nước.

## BÀI 01: QUẢN TRỊ MARKETING TRONG HỢP TÁC XÃ NÔNG NGHIỆP

### Mã bài: MĐ02- 01

#### Mục tiêu



- Trình bày được các quan điểm về marketing trong HTX nông nghiệp;
- Phân tích được môi trường marketing và đối thủ cạnh tranh của HTX nông nghiệp;
- Nêu được các vấn đề trọng tâm của marketing trong HTX nông nghiệp hiện nay như thiết kế mẫu mã, bao bì nhãn mác, thương hiệu, thương mại điện tử, ứng dụng công nghệ thông tin trong marketing.
- Vận dụng được các kiến thức cơ bản trong việc lựa chọn thị trường, xây dựng thương hiệu sản phẩm và xây dựng chiến lược quảng bá tiêu thụ sản phẩm.

#### A. Nội dung

##### 1. Khái niệm marketing liên quan khách hàng, HTX và cộng đồng

###### 1.1. Khái niệm marketing

- Khái niệm marketing: Marketing là nghệ thuật tạo ra giá trị, truyền thông và phân phối những giá trị đó nhằm thỏa mãn vấn đề của khách hàng mục tiêu để đem lại lợi nhuận tối ưu cho doanh nghiệp.

Như vậy, những người làm marketing coi tập hợp những người mua hợp thành thị trường. Thị trường ở đây được sử dụng để ám chỉ một nhóm khách hàng có nhu cầu và mong muốn nhất định, do đó có thể được thỏa mãn bằng một loại sản phẩm hay dịch vụ cụ thể; họ có đặc điểm giới tính hay tâm sinh lý nhất định, độ tuổi nhất định và ở một vùng cụ thể. Từ cách hiểu như trên, quy mô thị trường sẽ tùy thuộc vào hai yếu tố: số lượng người có cùng nhu cầu và mong muốn cùng loại; lượng thu nhập bằng tiền mà họ sẵn sàng bỏ ra để mua sắm hàng hoá để thỏa mãn nhu cầu và mong muốn đó.

Tùy từng hoàn cảnh và thời điểm cụ thể, có nhiều quan điểm marketing, bao gồm:

- Quan điểm hướng vào bán hàng:

Có một số đơn vị thấy rằng mối quan tâm chính của họ là phải làm sao bán được các sản phẩm đang có sẵn của mình nhiều hơn nữa. Do đó, họ tập trung nỗ lực vào kỹ năng bán hàng, định giá, chiêu thị và phân phối. Nếu HTX theo đuổi quan điểm này thì sẽ quan tâm đến nhu cầu và ước muốn của khách hàng ít hơn và ít nỗ lực tạo ra những vật phẩm và dịch vụ thích hợp với nhu cầu của họ.

**Ví dụ:** Hoạt động bán hàng cá nhân. Theo phương châm này, đơn vị chỉ cố gắng bán được hàng hóa càng nhiều càng tốt. Tuy nhiên, nếu không có sự kiểm soát thích hợp thì hoạt động này sẽ làm quan hệ giữa đơn vị và khách hàng xấu đi.

- Quan điểm hướng vào sản xuất:

Quan điểm hướng về sản xuất cho rằng khách hàng sẽ ưa thích nhiều sản phẩm giá phải chăng được bán rộng rãi. Do vậy, HTX hay doanh nghiệp cần phải mở rộng quy mô sản xuất và mở rộng phạm vi phân phối.

Hay nói cách khác, HTX có định hướng này chủ yếu quan tâm đến việc làm sao sản xuất ra khối lượng sản phẩm càng nhiều càng tốt. HTX có thể nhắm đến việc tối đa hóa lợi nhuận bởi việc khai thác tính kinh tế theo quy mô.

**Ví dụ:** HTX tập trung sản xuất lúa với mục tiêu đạt sản lượng cao nhất mà ít quan tâm đến các yếu tố về thị hiếu của người tiêu dùng gạo.

- Quan điểm hướng vào sản phẩm:

Quan điểm hướng vào sản phẩm cho rằng người tiêu dùng ưa thích những sản phẩm có chất lượng cao nhất, có tính năng sử dụng tốt nhất. Từ đó, HTX/doanh nghiệp cần phải nỗ lực hoàn thiện sản phẩm không ngừng. Tuy nhiên, nếu không cẩn trọng, HTX sẽ rơi vào tình trạng “cận thị marketing”, đó là khi HTX luôn xem sản phẩm hiện tại của mình là tối ưu mà không nắm bắt những xu hướng mới trên thị trường.

**Ví dụ:** Nông sản hữu cơ ngày càng được quan tâm, việc ăn cho no không còn quan trọng như thời trước; các sản phẩm biến đổi gen ngày càng bị thị trường nghi ngờ vì ảnh hưởng dài lâu của nó đến sức khỏe; rau an toàn và rau sạch dần dần sẽ thay thế rau không có nguồn gốc và thương hiệu; thức ăn nhanh đang thay thế cho việc chế biến; gạo không chỉ cho ra cơm mà còn có thể được chế biến thành rất nhiều thứ khác như bánh canh, bánh tráng, phở, bún... và ngày nay còn có gạo được bổ sung sắt và vitamin; muối thì có nhiều màu, nhiều mùi và nhiều vị như muối xanh, muối đỏ, muối tỏi, muối tôm...)

- Quan điểm hướng đến việc kết hợp 3 lợi ích: người tiêu dùng - HTX - xã hội (quan điểm marketing vì xã hội). Quan điểm này đòi hỏi phải kết hợp hài hoà giữa 3 lợi ích khác nhau: lợi ích khách hàng, lợi ích HTX và lợi ích xã hội. Hay nói cách khác, HTX phải biết kết hợp 3 lợi ích của thành viên – HTX – cộng đồng.

**Ví dụ:** HTX Phú Thạnh (huyện Phú Tân, tỉnh An Giang) tổ chức dịch vụ phun thuốc trừ sâu và bón phân lúa cho nông dân trong HTX. Giá dịch vụ thấp hơn 5.000đ/bình phun thuốc; HTX tổ chức cho 30 lao động nghèo không đất trong HTX làm dịch vụ; sau khi phun thuốc xong, tổ dịch vụ thu gom vỏ bao bì và bỏ rác đúng nơi quy định. Với dịch vụ này, HTX Phú Thạnh giúp giảm giá thành cho nông dân (khách hàng/thành viên của HTX), tạo việc làm cho 30 lao động (lợi ích cộng đồng), tạo thu nhập cho HTX và bảo vệ môi trường.

- Quan điểm marketing hướng vào đạo đức xã hội: Đây là quan điểm xuất hiện gần đây nhất. Quan điểm này đòi hỏi phải kết hợp hài hoà giữa 3 lợi ích như: lợi ích khách hàng, lợi ích doanh nghiệp và lợi ích xã hội. Sản phẩm của các HTX phải giúp cho cộng đồng cải thiện chất lượng cuộc sống, chứ không chỉ đơn thuần là đời sống vật chất. Trên thực tế, có nhiều HTX thoả mãn được hai lợi ích đầu nhưng đã lãng quên lợi ích xã hội như: gây ô nhiễm, huỷ hoại môi trường, làm cạn kiệt tài nguyên, gây bệnh tật cho con người,... Kết quả là bị xã hội lên án, tẩy chay. Các hãng thuốc lá ngày càng bị xã hội lên án và Chính phủ nhiều nước đã cấm mọi hình thức quảng cáo thuốc lá.



## 1.2. Marketing truyền thống và marketing hiện đại

Marketing truyền thống: Người nông dân sản xuất ra sản phẩm xong sẽ đi tìm thị trường tiêu thụ, hay nói cách khác, marketing truyền thống là sản xuất ra nông sản nông dân sẵn có chứ chưa sản xuất nông sản mà thị trường cần.

**Ví dụ:** Nông dân Việt Nam sản xuất quá nhiều giống lúa IR50404 (là loại lúa ngắn ngày, năng suất cao, kháng sâu bệnh, dễ chăm sóc, nhưng cơm khô, không mùi thơm, để cơm nguội càng khô, hạt ngắn và thị trường thế giới có ít nhu cầu hay chỉ có thị trường cấp thấp như Châu Phi và Trung Quốc mua), trong khi thị trường thế giới thích mua lúa hạt dài, mềm cơm và thơm.

Marketing hiện đại: Các hoạt động sản xuất kinh doanh bắt đầu từ việc nghiên cứu phát hiện nhu cầu và làm mọi cách để thỏa mãn nhu cầu người tiêu dùng, từ đó nhằm đạt mục tiêu kinh doanh.

Hay nói cách khác, marketing hiện đại là “bán sản phẩm thị trường cần chứ không phải bán sản phẩm mình có”.

**Ví dụ:** HTX nông nghiệp Mỹ Đông 2 (xã Mỹ Đông, huyện Tháp Mười, tỉnh Đồng Tháp)

HTX thành lập từ năm 2013 với 108 thành viên. Hoạt động sản xuất kinh doanh của HTX gồm 3 dịch vụ chính: Dịch vụ tưới tiêu, nạo vét kênh mương, liên kết tiêu thụ lúa với công ty và đang mở thêm 2 dịch vụ đầu tư phân, thuốc bảo vệ thực vật và tín dụng nội bộ.

Thời gian qua HTX đã triển khai mô hình ứng dụng công nghệ 4.0 vào sản xuất kinh doanh trên cánh đồng của hợp tác xã. Mô hình được triển khai thực hiện tại HTX với tổng diện tích 90ha. Trong đó, có 40ha sử dụng phân bón thông thường và 50ha sử dụng phân bón thông minh.

Điểm nổi bật của mô hình là thực hiện ứng dụng nhiều công nghệ cao vào sản xuất lúa như toàn bộ diện tích được thực hiện bằng phương pháp cấy bằng máy với lượng giống là 60kg/ha, phun thuốc bằng thiết bị bay không người lái, tưới ngập khô xen kẽ điều khiển bằng cảm biến. Quản lý dịch hại tổng hợp IPM. Sử dụng sổ điện tử, truy xuất nguồn gốc nên sẽ giúp nông dân tiết kiệm được nhiều chi phí đầu tư và giảm nhân công lao động.

Trong 02 năm (2018, 2019), HTX đã liên kết tiêu thụ sản phẩm với các Công ty như: Tập đoàn Lộc Trời, Công ty Cửu Long 6 với diện tích hàng năm trên 1.000ha, bên cạnh đó cũng ký kết hợp đồng sản xuất lúa giống với Công ty giống cây trồng miền Nam với diện tích trên 900ha. HTX tham gia vào toàn bộ công đoạn của chuỗi giá trị, HTX vừa sản xuất lúa giống, vừa làm cầu nối cho các hộ gia đình trên địa bàn xã và vùng lân cận tham gia sản xuất lúa giống; sau đó HTX thu gom toàn bộ lúa giống thành phẩm để bán lại công ty.

Thông qua hoạt động của HTX đã giúp cho bà con nông dân phát triển sản xuất, tăng thu nhập, giải quyết việc làm xóa đói giảm nghèo, góp phần thực hiện tái cơ cấu ngành nông nghiệp và xây dựng nông thôn mới; giúp phát triển kinh tế - xã hội địa phương, đáp ứng nhu cầu an sinh xã hội của người dân.

*Bảng 1: So sánh giữa marketing truyền thống và marketing hiện đại*

<b>Marketing truyền thống</b>	<b>Marketing hiện đại</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sản xuất xong rồi tìm thị trường: Sản xuất là khâu quyết định. Các biện pháp đều nhằm vào mục tiêu bán được những hàng hóa được sản xuất ra (bán cái đã có).</li> <li>- Hoạt động marketing không mang tính hệ thống (hoạt động marketing chỉ diễn ra trên thị trường):</li> <li>+ Chỉ nắm bắt khâu lưu thông, chỉ nghiên cứu một lĩnh vực kinh tế đang diễn ra, chưa nghiên cứu được những ý đồ và chưa dự đoán được tương lai.</li> <li>+ Tối đa hóa thị trường trên cơ sở tiêu thụ khối lượng hàng hóa sản xuất ra thị trường, chưa rõ mục tiêu xác thực có nghĩa là có thể thực hiện được hay không thể thực hiện được.</li> <li>+ Giá bán sản phẩm không ổn định theo mùa vụ (nông dân thường gọi là “hên, xui” hay “được mùa thất giá)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nghiên cứu thị trường rồi mới tiến hành sản xuất: Thị trường là yếu tố quyết định. Các biện pháp đều nhằm vào mục tiêu thỏa mãn nhu cầu của khách hàng (bán thứ thị trường cần).</li> <li>- Marketing hiện đại có tính hệ thống (hoạt động marketing diễn ra trước khi sản xuất cho đến cả sau khi bán hàng):</li> <li>+ Nghiên cứu tất cả các khâu trong quá trình sản xuất kinh doanh, marketing hiện đại bắt đầu từ nhu cầu trên thị trường đến sản xuất phân phối hàng hóa và bán hàng để tiêu thụ, thỏa mãn những nhu cầu đó. Trong marketing hiện đại thì tiêu thụ, sản xuất, phân phối và trao đổi được nghiên cứu trong thể thống nhất.</li> <li>+ Nghiên cứu tất cả các lĩnh vực kinh tế chính trị, văn hóa, xã hội, thể thao...</li> </ul>

### **1.3. Marketing trong hợp tác xã**

- Marketing trong HTX là tập hợp tất cả các hoạt động của HTX và thành viên liên quan đến việc nghiên cứu nhu cầu thị trường, tổ chức sản xuất, thu hoạch, sơ chế, chế biến một sản phẩm hàng hóa nào đó của HTX nhằm nâng cao giá trị sản phẩm và tối đa hóa lợi nhuận của HTX và thành viên.

- Các ví dụ liên đến hoạt động marketing trong HTX:

+ HTX xoài Mỹ Xương, huyện Cao Lãnh tỉnh Đồng Tháp tổ chức sản xuất xoài cát chu đạt chất lượng VietGAP và tiêu chuẩn của Nhật Bản để bán trái xoài cát chu của HTX vào hệ thống siêu thị AEON của Nhật Bản tại Nhật.

+ HTX thanh long Tâm Vu (huyện Châu Thành, tỉnh Long An) tổ chức sơ chế, gấn nhãn, đóng thùng... sản phẩm thanh long và xuất khẩu thanh long Tâm Vu đi một số nước.

+ HTX vú sữa lò rèn Vĩnh Kim (Tiền Giang), sản xuất vú sữa theo tiêu chuẩn VietGAP để tiêu thụ vào hệ thống siêu thị Coop Mart và xuất khẩu sang châu Âu.

*\* Chú ý: Hoạt động marketing tại các doanh nghiệp là công việc thường xuyên và dễ làm hơn hoạt động marketing tại HTX. Do doanh nghiệp đã có điều kiện học và thực hành nhiều về marketing, doanh nghiệp có đội ngũ nhân viên trẻ và có kiến thức về marketing. Trái lại, marketing là một hình thức tương đối*

mới với HTX do đa phần các thành viên HĐQT của HTX xuất phát từ nông dân và lớn tuổi nên HTX gặp rất nhiều khó khăn khi làm công tác marketing. Cán bộ HTX nên tham khảo, học tập, tham dự tập huấn để biết thông tin tại các HTX khác đang làm marketing thế nào và nghiên cứu tổ chức tại HTX của mình.

**Ví dụ:** Khi muốn sản xuất và tiêu thụ một số nông sản nhất định nào đó, HTX cần phải hiểu nhu cầu và mong muốn của cả khách hàng (chẳng hạn như các siêu thị mà HTX đang cung cấp hoa quả và rau cho họ) và người tiêu dùng (chẳng hạn người tiêu dùng mua hàng ở siêu thị). HTX cần phải có hiểu biết chắc chắn các yêu cầu của siêu thị đối với thức ăn chế biến sẵn (ví dụ về bao bì, việc đóng gói, thành phần thức ăn, giá cả và việc giao hàng). Ngoài ra, HTX còn cần phải hiểu (có thể nhờ sự giúp đỡ của siêu thị) nhu cầu và mong muốn của người tiêu dùng (như: thị hiếu của người tiêu dùng thay đổi ra sao đối với các nông sản sơ chế và đã chế biến? Họ có hài lòng với tiêu chuẩn, quy cách, hình thức và hương vị của sản phẩm không?)



Hình 1: Những hoạt động “marketing” mẫn tụy của HTX Nông Nghiệp Xanh.

## 2. Quản lý Marketing

### 2.1. Khái niệm quản lý marketing

Quản lý marketing trong HTX là quá trình HTX phân tích, lập kế hoạch, thực hiện và kiểm tra việc thi hành những biện pháp nhằm thiết lập, củng cố và

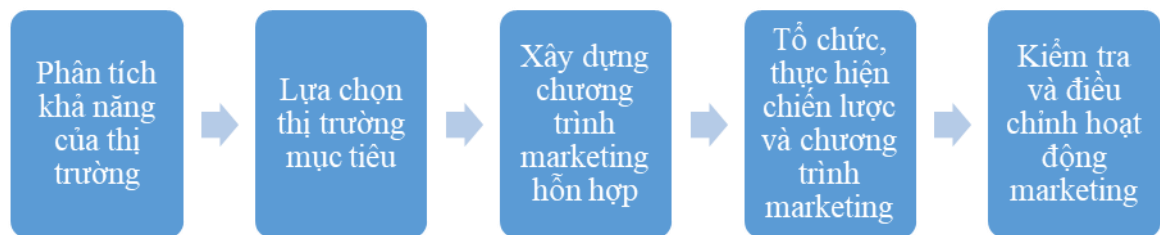
duy trì những cuộc trao đổi có lợi với những người mua đã được lựa chọn để đạt được những nhiệm vụ xác định của HTX như thu lợi nhuận, tăng khối lượng hàng tiêu thụ, mở rộng thị trường...

Trong xu thế cạnh tranh hiện nay, để thực hiện tốt những nhiệm vụ trên, HTX cần:

- Phân tích kỹ, chính xác thị trường mục tiêu;
- Lựa chọn nhóm thành viên và khách hàng mục tiêu;
- Thực hiện các chiến lược marketing hỗn hợp nhằm thỏa nhu cầu của thành viên và khách hàng.

## 2.2. Quy trình quản lý marketing trong HTX

Quy trình quản lý marketing trong HTX bao gồm:



Sơ đồ 1: Quy trình quản lý marketing

- Phân tích các khả năng của thị trường:

Các HTX đều phải cố gắng tìm ra được những cơ hội thị trường mới vì không một HTX/doanh nghiệp nào có thể chỉ trông dựa vào những sản phẩm và thị trường hiện có của mình mãi được. Phân tích các cơ hội và khả năng thị trường được tiến hành thông qua việc phân tích các yếu tố trong môi trường marketing, sự thay đổi của các yếu tố môi trường có thể tạo ra những cơ hội thuận lợi cho HTX hoặc cũng có thể gây ra những nguy cơ đối với hoạt động marketing của HTX. Điều cơ bản là phải phân tích và nhận biết được những biến đổi nào có thể trở thành cơ hội mà HTX có thể khai thác, hoặc những tác động nào của môi trường có thể tạo thành những nguy cơ và độ tác động của các nguy cơ này đối với HTX như thế nào?

HTX cần phải tổ chức tốt công tác nghiên cứu marketing để thường xuyên phân tích, đánh giá những đổi thay của môi trường, các xu hướng trong tiêu dùng, các thái độ của khách hàng đối với hoạt động marketing của HTX...

Có rất nhiều phương pháp để xác định các cơ hội thị trường, tùy theo đặc điểm hoạt động của mình mà các HTX có thể xem xét sử dụng để phân tích thị trường. Chẳng hạn:

+ Phương pháp “khe hở trên thị trường“, theo đó, qua kết quả phân tích thị trường, HTX có thể phát hiện các cơ hội, trong đó có những nhu cầu của khách hàng chưa được thỏa mãn để triển khai hoạt động marketing của mình.

+ Phương pháp phân tích bằng mạng mở rộng sản phẩm/thị trường. Dựa trên sự phân tích mối quan hệ sản phẩm/thị trường để đánh giá những lợi thế và hạn chế cũng như những triển vọng và bế tắc của sản phẩm trên các thị trường mục tiêu, rồi từ kết quả phân tích đó mà định dạng các cơ hội thị trường đối với sản phẩm.

\* HTX có thể chọn cơ hội thâm nhập thị trường. Lúc đó, mục tiêu của HTX là tăng doanh số của sản phẩm hiện có trên thị trường hiện có bằng cách thu hút thêm khách hàng của đối thủ cạnh tranh nhờ vào các biện pháp giảm giá, tăng thêm ngân sách quảng cáo và cải tiến nội dung khuyến mãi... trong khi vẫn không mất đi khách hàng đang có.

**Ví dụ:** HTX mở rộng quy mô dịch vụ sấy lúa sau thu hoạch để phục vụ cho thành viên; HTX bán giống cho thành viên với giá thấp hơn 10% so với nông dân bên ngoài nhằm khuyến khích thành viên mua nhiều giống của HTX và sử dụng dịch vụ của HTX nhiều hơn...

\* HTX có thể chọn cơ hội mở rộng thị trường. Lúc này, HTX thực hiện chiến lược triển khai sản phẩm hiện có của HTX sang những phân đoạn thị trường mới với mong muốn gia tăng được khối lượng bán nhờ vào việc khuyến mãi cho những khách hàng mới. Muốn vậy, người làm marketing phải phân tích các phân đoạn thị trường theo những đặc trưng cơ bản nhất, như thu nhập, tuổi tác, giới tính, hành vi mua hàng, mục đích sử dụng... để phát hiện ra những khách hàng tiềm năng và tiếp cận họ bằng các giải pháp marketing thích hợp, nhằm biến họ thành khách hàng thực sự của HTX.

**Ví dụ:** HTX có thể đưa sản phẩm của mình đến các phiên chợ nông sản nhỏ (phiên chợ Xanh Từ Tế) ở thành phố Hồ Chí Minh mới được mở gần đây để tham gia quảng bá, bán hàng và trao đổi thông tin, gồm: gạo, trái cây, nấm...

\* HTX có thể chọn cơ hội phát triển sản phẩm. Để chiếm giữ thị phần và gia tăng mãi lực trên thị trường hiện có, HTX cần phải cân nhắc quyết định đổi mới sản phẩm hoặc đưa ra sản phẩm mới cho khách hàng của mình. Người làm marketing có thể cống hiến cho khách hàng những sản phẩm cải tiến có chất lượng cao hơn, chủng loại phong phú hơn, hình thức đẹp hơn, bao bì hấp dẫn hơn, dịch vụ hoàn hảo hơn, hoặc đưa ra những sản phẩm mới hứa hẹn những lợi ích mới... tất cả đều nhằm vào việc câu dẫn khách hàng đến với sản phẩm của HTX.

**Ví dụ:** Thay vì HTX cứ sản xuất và bán lá trà mãi thì có thể chuyển sang chế biến và bán tinh dầu trà hay bột trà xanh vì hiện nay các quán giải khát hoàn toàn nhập bột trà xanh từ nước ngoài. Thay vì HTX cứ sản xuất và bán lúa mãi thì có thể chuyển sang chế biến và kinh doanh thêm các sản phẩm mới như sữa gạo hay dầu gạo.

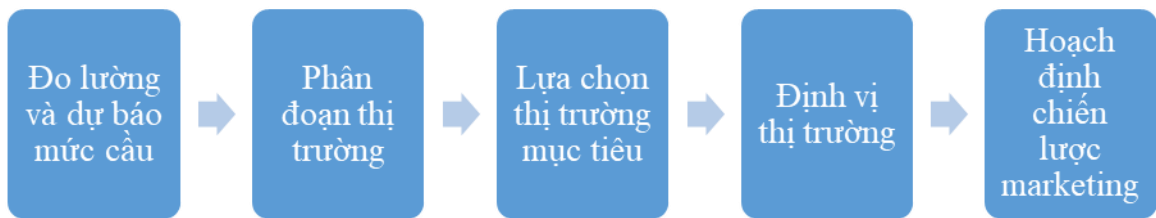
\* HTX có thể chọn cách đa dạng hóa. Chiến lược đa dạng hóa thường được áp dụng đối với những ngành kinh doanh mới trên những thị trường mới, hoàn toàn nằm ngoài những sản phẩm và thị trường hiện có của HTX. Một số người quan niệm rằng một HTX có thể thành công nếu biết lựa chọn tham gia vào những ngành công nghiệp mới có sức hấp dẫn, thay vì cố gắng để đạt hiệu suất trong một ngành công nghiệp thiếu sức mua.

Trên cơ sở phân tích và phát hiện các cơ hội thị trường, HTX cần đánh giá xem các cơ hội đó có thích hợp đối với hoạt động marketing của mình hay không? Những cơ hội nào được xem là hấp dẫn nhất đối với HTX? Để đánh giá cơ hội, HTX cần phải phân tích, lượng giá mức độ phù hợp của cơ hội đó đối với các mục tiêu chiến lược marketing và các khả năng về nguồn lực của mình.

- Lựa chọn những thị trường mục tiêu:

Các HTX cần xác định rõ khách hàng của mình là ai? Họ có những nhu cầu và mong muốn gì cần được thỏa mãn? Chiến lược marketing cần được xây dựng khác biệt cho từng nhóm khách hàng hay là chung cho tất cả các khách hàng của HTX? Điều này chỉ có thể trả lời được trên cơ sở phân đoạn thị trường và lựa chọn thị trường mục tiêu.

Các cơ hội thị trường cần phải được nghiên cứu kỹ lưỡng hơn trong mối tương quan với tầm cỡ và cấu trúc của ngành kỹ nghệ tương ứng với cơ hội ấy. Các nguồn lực của HTX luôn hữu hạn trong khi các cơ hội có thể triển khai các hoạt động lại rất phong phú, vì thế, các HTX nhất thiết phải tiến hành lựa chọn các thị trường mục tiêu để gia tăng hiệu quả các nỗ lực marketing của mình. Việc lựa chọn thị trường mục tiêu được thực hiện và tiếp tục qua các bước sau:



+ Đo lường và dự báo nhu cầu: Việc đo lường và dự báo nhu cầu thị trường được tiến hành nhằm đảm bảo tính khả thi của các nỗ lực marketing. Để có thể xây dựng các phương án chiến lược marketing thích hợp, cần phải tiến hành dự báo một cách khá toàn diện các vấn đề liên quan đến thị trường, xu hướng tiêu dùng, tình hình cạnh tranh...

HTX cần ước lượng nhu cầu hiện tại và nhu cầu tương lai của sản phẩm, cũng như xem xét các yếu tố ảnh hưởng đến nhu cầu đó. Vấn đề này có ý nghĩa đặc biệt quan trọng đối với quyết định về quy mô và cách thức thâm nhập thị trường của HTX.

+ Phân đoạn thị trường (Market Segmentation): Người tiêu dùng trong thị trường luôn có đặc tính không đồng nhất và có thể phân thành nhóm theo nhiều cách khác nhau. Tiến trình phân chia khách hàng theo các nhóm để làm rõ sự khác biệt về nhu cầu, hành vi tiêu dùng được gọi là phân đoạn (hay phân khúc) thị trường. Mỗi một thị trường đều được tạo ra từ những phân đoạn thị trường.

+ Lựa chọn thị trường mục tiêu: Để xác định thị trường mục tiêu, HTX cần đánh giá quy mô của từng phân đoạn cũng như các đặc tính phù hợp của từng phân đoạn thị trường đối với khả năng marketing của HTX.

HTX có thể chọn lựa để tham gia vào một hay nhiều phân đoạn của thị trường nhất định nào đó. Thông thường, các HTX thâm nhập vào một thị trường mới bằng cách phục vụ một phân đoạn duy nhất và nếu việc làm này cho thấy thành công, họ sẽ thâm nhập thêm vào các phân đoạn khác, rồi dần trải ra theo hàng dọc hoặc hàng ngang. Sự thâm nhập nối tiếp vào các phân đoạn thị trường không mang tính chất ngẫu nhiên, mà phải thực hiện theo một kế hoạch chủ động được hoạch định từ trước.

Việc lựa chọn một phân đoạn để thâm nhập trước phải đảm bảo tính hấp dẫn về quy mô, cơ cấu và phù hợp với khả năng marketing của HTX.

+ Định vị thị trường (Market positioning): HTX cũng cần phải tiến hành xác định cho mình một vị thế trên thị trường để xác định các lợi thế cạnh tranh về sản phẩm so với đối thủ nhằm xây dựng chiến lược marketing có khả năng tạo ra nhiều lợi thế hơn cho HTX trong việc thỏa mãn các nhu cầu và mong muốn của khách hàng, cũng như góp phần thành đạt các mục tiêu chiến lược của HTX một cách hiệu quả hơn.

HTX cần xác định vị trí thương hiệu của sản phẩm so với các thương hiệu cạnh tranh, có nghĩa là *tạo ra sự đánh giá, nhìn nhận và phân biệt rõ ràng của khách hàng về thương hiệu sản phẩm của HTX, những lợi thế của sản phẩm trong việc thỏa mãn nhu cầu khách hàng so với các sản phẩm cạnh tranh.*

Công việc này được thực hiện dựa trên sự thừa nhận rằng, mọi sản phẩm đều là một tập hợp những thuộc tính được cảm nhận và thị hiếu của khách hàng là hoàn toàn khác biệt đối với cùng một sản phẩm.

Vì vậy HTX *cần thực hiện các biện pháp để đảm bảo rằng sản phẩm của HTX chiếm một vị trí đặc biệt về một hoặc các thuộc tính nào đó trong tâm trí của khách hàng ở phân đoạn thị trường mà HTX hướng đến.*

+ Hoạch định chiến lược marketing: Có một số chiến lược marketing được áp dụng trong kinh doanh nông nghiệp mà HTX có thể cân nhắc để lựa chọn:

\* *Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm:*

Thứ nhất, chiến lược “sản phẩm tốt hơn”, có nghĩa là sản phẩm được cải tiến chất lượng, kết cấu, kiểu dáng tạo ra những lợi ích mới của sản phẩm (ví dụ rau an toàn, rau sạch), hoặc là sản phẩm được phân loại và chỉ đưa ra thị trường những sản phẩm được người mua đánh giá là chất lượng tốt.

Thứ hai, chiến lược “sản phẩm mới hơn”, có nghĩa là sản phẩm được tạo ra trên cơ sở các giải pháp kỹ thuật, qui trình công nghệ mà trước đây chưa có (ví dụ sản xuất theo qui trình VietGAP, Global GAP, BMP).

Thứ ba, chiến lược “phục vụ nhanh hơn”, có nghĩa là giảm bớt thời gian thực hiện hay giao hàng liên quan đến việc sử dụng hay mua một sản phẩm hay dịch vụ.

Thứ tư, chiến lược “giá rẻ hơn”, có nghĩa là người mua có thể mua được một sản phẩm tương tự với số tiền ít hơn.

\* *Chiến lược sản phẩm mới:*

Sản phẩm mới là vấn đề sống còn trong sự phát triển và cạnh tranh trên thị trường. Những tổng kết trên cho thấy vấn đề sản phẩm mới là vấn đề mạo hiểm, chứa đựng nhiều rủi ro nhưng đó cũng là con đường duy nhất để HTX thành công và đứng vững trên thị trường.

Dựa vào những phân tích ở các bước trên, căn cứ vào chiến lược kinh doanh đã được chấp nhận, HTX cần xây dựng và lựa chọn một chiến lược marketing thích hợp nhất để định hướng cho toàn bộ hoạt động marketing của mình.

Chiến lược marketing được xây dựng phải bao hàm các nội dung:

Mục tiêu chiến lược marketing.

Định dạng marketing - mix (marketing hỗn hợp 4P hay 7P).

Các chiến lược marketing cạnh tranh của HTX.

Ngân sách marketing và phân bổ ngân sách cho các hoạt động marketing.

Ngoài ra, các HTX cần lưu ý là có nhiều tiêu chí để phân loại hàng hóa nông nghiệp, trong khuôn khổ tài liệu này thì đặc điểm sản phẩm nông nghiệp được phân loại theo mục đích sử dụng, bao gồm: nông sản tiêu dùng cuối cùng; nông sản tiêu dùng trung gian; và nông sản là tư liệu sản xuất. Cụ thể:

Thứ nhất, đặc điểm của nông sản tiêu dùng cuối cùng: nông sản tiêu dùng cuối cùng là sản phẩm được bán cho người mua nhằm để thỏa mãn nhu cầu lợi ích cá nhân họ. Ví dụ: mua gạo để nấu cơm ăn, mua cá thịt về nấu thức ăn để ăn. Những sản phẩm này có đặc điểm: đa dạng về loại sản phẩm, đa dạng về phẩm cấp để đáp ứng các nhu cầu khác nhau của người tiêu dùng; nhiều sản phẩm có khả năng thay thế cho nhau trong quá trình tiêu dùng; thị trường phân bố rộng - ở đâu có người ở là ở đó có nhu cầu tiêu dùng; một bộ phận lớn nông sản được tiêu dùng dưới dạng tươi sống (như rau, quả, trứng, sữa...) liên quan đến vận chuyển, bảo quản; các nông sản chủ yếu là tiêu dùng cho con người, do vậy vấn đề chất lượng an toàn sản phẩm phải tuân thủ những quy định nhất định; sản phẩm nông nghiệp có tính thời vụ.

Thứ hai, đặc điểm của nông sản tiêu dùng trung gian: Thông thường là những nông sản tiêu dùng thông qua chế biến hoặc qua một số dịch vụ của tổ chức trung gian. Loại nông sản này thường có những đặc điểm chủ yếu sau: độ đồng đều về chất lượng sản phẩm cao; giá tương đối ổn định; giá trị của nông sản được tăng thêm do bổ sung các dịch vụ vào trong sản phẩm; thị trường thường tập trung hơn so với nông sản tiêu dùng cuối cùng; các sản phẩm thường có sự khác biệt để định vị trên thị trường.

Thứ ba, đặc điểm của nông sản là tư liệu sản xuất (con giống, hạt giống): Một bộ phận nông sản quay trở lại với quá trình sản xuất với tư cách là tư liệu sản xuất cực kỳ quan trọng như cây giống, con giống. Tính chất quan trọng thể hiện ở các vấn đề sau: nông sản đòi hỏi những tiêu chuẩn chất lượng rất cao; quyết định đến kết quả của quá trình sản xuất sau; thích nghi với điều kiện của từng vùng sinh thái; luôn chịu áp lực của sự thay thế của sản phẩm mới; cơ hội thành công và rủi ro lớn trong kinh doanh.

- Xây dựng chương trình marketing hỗn hợp: Marketing hỗn hợp là sự tập hợp các phương thức marketing có thể kiểm soát được mà HTX phối hợp sử dụng để tạo nên sự đáp ứng cần thiết trong thị trường mục tiêu nhằm đạt được mục tiêu marketing của mình.

Có nhiều công cụ khác nhau được sử dụng trong marketing hỗn hợp, nhưng ta có thể nhóm gộp thành 7 yếu tố gọi là 7P (như đã nói ở trang 5): sản phẩm (product), giá cả (price), phân phối (place), xúc tiến thương mại (promotion), người (con người), quy trình (process) và bằng chứng vật lý (physical evidence). Các HTX thực hiện marketing hỗn hợp bằng cách phối hợp 7 yếu tố chủ yếu đó để tác động làm thay đổi sức cầu thị trường về sản phẩm của mình theo hướng có lợi cho kinh doanh.



Việc thiết kế marketing hỗn hợp có liên quan đến hai quyết định thuộc về ngân sách. Thứ nhất, HTX phải quyết định tổng số chi tiêu dành cho các nỗ lực marketing (quyết định về chi phí marketing). Thứ hai, HTX phải xác định mức chi tổng ngân sách cho các phương tiện thuộc marketing hỗn hợp (quyết định về chi phí marketing hỗn hợp).

Thứ tự và cấu trúc của marketing hỗn hợp được triển khai tùy thuộc vào phương án chiến lược marketing đã được xác định. Marketing hỗn hợp có thể được triển khai thống nhất hoặc khác biệt theo từng đoạn thị trường mục tiêu đã lựa chọn. Ngoài ra, những quyết định về marketing hỗn hợp chịu ảnh hưởng mạnh mẽ của quyết định định vị thị trường của HTX. Cấu trúc của marketing hỗn hợp, sự hỗ trợ và liên kết của các thành phần trong marketing hỗn hợp phải thể hiện rõ để tránh gây khó khăn trong quá trình thực hiện. Chẳng hạn, một chiến dịch quảng cáo mạnh mẽ phải được sự hỗ trợ của việc phân phối rộng rãi, nếu không khách hàng khó có thể đáp ứng lại chương trình quảng cáo đó.

### ***2.3. Tổ chức, thực hiện chiến lược và chương trình marketing***

Tổ chức thực hiện marketing là tiến trình chuyển các chiến lược và chương trình marketing thành những hoạt động marketing trên thực tế nhằm đạt các mục tiêu marketing đã đề ra một cách có hiệu quả.

Trong khi việc phân tích và hoạch định chiến lược marketing là xác định một cách rõ ràng *cái gì* và *tại sao* của những hoạt động marketing, thì việc thực hiện nhằm tìm câu trả lời: *ai*, *ở đâu*, *khi nào*, và *làm thế nào* để biến các ý tưởng chiến lược trở thành hiện thực. Chiến lược và việc thực hiện có quan hệ mật thiết với nhau. Thứ nhất, chiến lược xác định những hoạt động thực thi nào là cần thiết. Thứ hai, sự lựa chọn chiến lược tùy thuộc rất nhiều vào khả năng đảm bảo các nguồn lực của HTX để thực thi chiến lược. Thành tích nghèo nàn có thể là kết quả từ những chiến lược nghèo nàn, hoặc từ những chiến lược tốt nhưng được thực hiện một cách kém cỏi.

Việc thực hiện chiến lược kém hiệu quả có thể là do những nguyên nhân sau đây:

- *Việc hoạch định biệt lập*: Người lập kế hoạch chiến lược của HTX không liên hệ chặt chẽ với những người quản trị marketing vốn phải thực thi chiến lược.

- + *Những cân nhắc chọn lựa giữa các mục tiêu lâu dài và trước mắt*. Các HTX thiết kế chiến lược marketing nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh dài hạn. Thế nhưng những người thực thi các chiến lược đó thường được thưởng vì doanh số, sự phát triển, hoặc lợi nhuận ngắn hạn. Khi đối diện với sự chọn lựa giữa chiến lược dài hạn và thành tích trước mắt, những người quản trị marketing thường thiên về lợi ích ngắn hạn. Có thể họ đã đáp ứng được những mục tiêu thành tích ngắn hạn và đã nhận được những sự đánh giá cao, nhưng việc làm của họ sẽ làm tổn hại đến chiến lược dài hạn và vị thế của HTX.

- + *Chống lại sự thay đổi*: Những hoạt động hiện tại của HTX đều phải được thiết kế nhằm đảm bảo thực thi thành công các chiến lược. Thế nhưng ở nhiều HTX, những chiến lược mới không phù hợp với các khuôn mẫu và tập quán đã có của nó sẽ bị chống lại. Và chiến lược càng khác biệt nhiều với cái cũ, sự

chống lại việc thực thi nó càng lớn. Đối với những chiến lược mới, việc thực thi có thể phá vỡ các mô hình tổ chức truyền thống trong HTX và cả những cấu trúc hoạt động đã có của các nhà cung cấp và các tổ chức khác của kênh phân phối.

+ *Thiếu những kế hoạch thực hiện cụ thể.* Một số chiến lược được thực thi nghèo nàn là do những người lập kế hoạch không triển khai các kế hoạch thực thi chi tiết và thiếu sự kết hợp đồng bộ các kế hoạch bộ phận thành một chương trình toàn diện triển khai theo kế hoạch tiến độ để đạt những mục tiêu chuyên biệt, và phân công trách nhiệm không rõ ràng cho những người thực hiện.

Để tránh tình trạng kém hiệu quả thì mọi người ở tất cả các bộ phận đều phải phối hợp với nhau để thực thi các chiến lược marketing. Những người làm quảng cáo, bán hàng, nghiên cứu thị trường, và triển khai sản phẩm đều phải thực hiện các hoạt động hỗ trợ cho kế hoạch chiến lược. Những nhân viên marketing này phải phối hợp công việc của mình với những người ở các bộ phận khác trong HTX - nghiên cứu và phát triển, sản xuất, thu mua, tài chính (nếu có)... Các cá nhân và tổ chức thuộc hệ thống marketing bên ngoài HTX như những người cung cấp, những người bán buôn và bán lẻ, các cơ sở quảng cáo, những nhóm bảo vệ lợi ích công chúng, chính quyền đều có thể hỗ trợ hay gây trở ngại cho những cố gắng thực thi các chiến lược marketing của HTX. HTX phải triển khai những cấu trúc và hệ thống hiệu quả nhằm phối hợp tất cả những hoạt động này lại với nhau thành một phương án hành động hiệu quả.

Tiến trình thực thi bao gồm năm hoạt động tương tác: Triển khai chương trình hành động; xây dựng cơ cấu tổ chức; thiết kế các hệ thống quyết định và khen thưởng; phát triển nguồn lực con người; và thiết lập một bầu không khí quản trị cũng như phong cách của HTX.

- Kiểm tra và điều chỉnh hoạt động marketing: Công việc của bộ phận marketing là lập kế hoạch, thực hiện và kiểm tra hoạt động marketing. Một kế hoạch marketing dù được thiết kế hoàn hảo đến đâu, trong quá trình thực hiện vẫn có thể nảy sinh nhiều vấn đề cần giải quyết, vì thế bộ phận marketing phải thường xuyên theo dõi và kiểm tra các hoạt động marketing. Các hệ thống kiểm tra marketing nếu hoạt động tốt sẽ đảm bảo cho hoạt động marketing nói riêng và hoạt động kinh doanh của HTX nói chung đạt được mục tiêu với hiệu quả cao. Kiểm tra marketing có thể phân thành bốn loại: kiểm tra kế hoạch năm, kiểm tra khả năng sinh lời, kiểm tra hiệu quả và kiểm tra chiến lược.

+ *Kiểm tra kế hoạch năm* là việc kiểm tra quá trình thực hiện và kết quả đạt được dựa trên kế hoạch năm (thông qua việc phân tích tài chính, mức tiêu thụ, thị phần, tỉ số doanh thu trên chi phí, theo dõi mức độ hài lòng của khách hàng), xác định những nguyên nhân không đạt được mục tiêu và tiến hành những điều chỉnh cần thiết nhằm đảm bảo hoàn thành kế hoạch đề ra.

+ *Kiểm tra khả năng sinh lời* bao gồm những nỗ lực xác định khả năng sinh lợi đích thực của các sản phẩm, các khu vực, các thị trường, và các kênh phân phối khác nhau qua việc phân tích báo cáo lời-lỗ (doanh thu, chi phí hàng bán, chi phí khác, lãi ròng), đánh giá các loại chi phí (tổng chi phí, trong đó: lương, tiền thuê, vật tư) theo các hoạt động marketing và phân bổ chi phí các

hoạt động marketing theo các kênh phân phối, và xác định các biện pháp chấn chỉnh nhằm nâng cao khả năng sinh lời.

+ *Kiểm tra hiệu suất* của lực lượng bán hàng, quảng cáo, phân phối và khuyến mãi... Trên cơ sở, có thể phát hiện ra những vấn đề cần cải tiến để nâng cao hiệu suất chi phí của các hoạt động marketing này.

+ *Kiểm tra chiến lược* bao gồm việc khảo sát định kỳ để biết những chiến lược cơ bản của HTX khai thác như thế nào những cơ hội marketing (bằng các công cụ đánh giá hiệu quả marketing thể hiện ở quan điểm về kinh doanh, tổ chức các phối thức marketing, thông tin marketing chính xác, định hướng chiến lược và hiệu suất công tác) và kiểm tra marketing gồm sáu vấn đề chủ yếu: kiểm tra môi trường marketing, chiến lược marketing, tổ chức marketing, hệ thống marketing, hiệu quả marketing, và chức năng marketing.

### 3. Xây dựng nhãn hiệu cho sản phẩm

- Khái niệm nhãn hiệu: Nhãn hiệu là tên gọi, thuật ngữ, hình vẽ, biểu tượng, hình vẽ hay sự phối hợp giữa chúng, được dùng để xác nhận hàng hóa hay dịch vụ của người bán hay một nhóm người bán và để phân biệt với hàng hóa và dịch vụ của đối thủ cạnh tranh.

- Các quyết định liên quan đến nhãn hiệu:

+ Có gắn nhãn hiệu cho sản phẩm của mình hay không?

+ Ai là người chủ nhãn hiệu sản phẩm?

+ Đặt tên cho nhãn hiệu như thế nào?

- Thiết kế bao bì thu hút khách hàng, cung cấp thông tin về sản phẩm như cách sử dụng, thành phần số lượng và thời hạn sử dụng, tạo niềm tin và ấn tượng tốt đẹp về sản phẩm. Bao bì giúp truyền thông và khuếch trương hình ảnh về sản phẩm. Bao bì được thiết kế đẹp, nổi bật có thể thu hút khách hàng và tăng doanh số, chất liệu của bao bì phải thân thiện với môi trường, có thể tái sử dụng.

- Quy trình cần thực hiện khi đưa ra một nhãn hiệu sản phẩm:

(1) Thiết lập tiêu chuẩn cho nhãn hiệu: nhãn hiệu phải tương ứng với hình ảnh sản phẩm và marketing hỗn hợp (ví dụ: nêu bật uy tín hoặc tính kinh tế). Nhãn hiệu phải nêu được đặc tính và lợi ích của sản phẩm, dễ dàng nhận biết và dịch sang ngôn ngữ khác; tương thích với các sản phẩm khác mà HTX cung cấp.

(2) Nêu ra danh mục các nhãn hiệu có thể lựa chọn: một số HTX quảng cáo và marketing giúp cung cấp danh mục các nhãn hiệu để lựa chọn nếu bạn đưa ra một số mô tả cốt yếu làm cơ sở.

(3) Sàng lọc danh sách để chọn ra một nhãn hiệu tốt nhất và tiếp tục thử nghiệm, xem nhãn hiệu có thỏa mãn tiêu chuẩn ban đầu không.

(4) Thu thập thông tin phản ứng của khách hàng đối với những nhãn hiệu hiện tại.

(5) Đăng ký thương hiệu.

(6) Nhìn một cách tổng thể: Tất cả mọi công việc Marketing phải làm cần có sự nhất quán, rõ ràng và đồng nhất.

(7) Bày hàng: Chú ý vào công việc bày hàng trên giá.

- *Thủ tục đăng ký nhãn hiệu sản phẩm*: Việc đăng ký nhãn hiệu sản phẩm thực hiện trực tuyến trên Cổng dịch vụ công quốc gia, cơ quan thực hiện là Cục Sở hữu trí tuệ - Bộ Khoa học và Công nghệ, gồm các bước sau:

- Bước 1: Tiếp nhận đơn: Đơn đăng ký có thể nộp trực tiếp hoặc gửi qua bưu điện tới trụ sở Cục Sở hữu trí tuệ tại Hà Nội hoặc 2 Văn phòng đại diện của Cục tại TP. Hồ Chí Minh và Đà Nẵng.

- Bước 2: Thẩm định hình thức đơn: Kiểm tra việc tuân thủ các quy định về hình thức đối với đơn, từ đó đưa ra kết luận đơn có được coi là hợp lệ hay không (Ra quyết định chấp nhận đơn hợp lệ/từ chối chấp nhận đơn).

+ Trường hợp đơn hợp lệ, Cục Sở hữu trí tuệ ra quyết định chấp nhận đơn hợp lệ;

+ Trường hợp đơn không hợp lệ, Cục Sở hữu trí tuệ ra thông báo dự định từ chối chấp nhận đơn hợp lệ trong đó nêu rõ các lý do, thiếu sót khiến cho đơn có thể bị từ chối chấp nhận và ấn định thời hạn 2 tháng để người nộp đơn có ý kiến hoặc sửa chữa thiếu sót. Nếu người nộp đơn không sửa chữa thiếu sót/sửa chữa thiếu sót không đạt yêu cầu/không có ý kiến phản đối/ý kiến phản đối không xác đáng thì Cục Sở hữu trí tuệ ra quyết định từ chối chấp nhận đơn.

- Bước 3: Công bố đơn: Sau khi có quyết định chấp nhận đơn hợp lệ, đơn sẽ được công bố trên Công báo sở hữu công nghiệp.

- Bước 4: Thẩm định nội dung đơn: Đánh giá khả năng được bảo hộ của đối tượng nêu trong đơn theo các điều kiện bảo hộ, qua đó xác định phạm vi bảo hộ tương ứng.

- Bước 5: Ra quyết định cấp/từ chối cấp văn bằng bảo hộ:

+ Nếu đối tượng nêu trong đơn không đáp ứng được các yêu cầu về bảo hộ, Cục Sở hữu trí tuệ sẽ ra quyết định từ chối cấp văn bằng bảo hộ;

+ Nếu đối tượng nêu trong đơn đáp ứng được các yêu cầu về bảo hộ, và người nộp đơn nộp phí, lệ phí đầy đủ, đúng hạn thì Cục Sở hữu trí tuệ sẽ ra quyết định cấp văn bằng bảo hộ, ghi nhận vào Sổ đăng ký quốc gia về nhãn hiệu và công bố trên Công báo Sở hữu công nghiệp.

#### **4. Định giá sản phẩm**

Định giá sản phẩm là cả một nghệ thuật trong việc bán hàng. Nếu HTX không chú trọng trong vấn đề định giá sản phẩm thì sẽ rất ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh sau này. Có 5 công thức định giá sản phẩm, bao gồm:

*Bước 1: Tính giá vốn (giá gốc) cho sản phẩm của HTX*

Giá vốn (giá gốc) của sản phẩm (còn được gọi là Cost of goods sold – COGS) là tổng chi phí bao gồm chi phí sản xuất hoặc nhập sản phẩm (còn được gọi là giá thành của sản phẩm) và bất kỳ chi phí bổ sung nào cần thiết, chẳng hạn

như phí nhân công, vận chuyển, xử lý, marketing... để hàng được sẵn sàng bán. Hiểu một cách đơn giản hơn là giá vốn (giá gốc) của sản phẩm có thể được xác định với công thức tính như sau:

*Giá gốc (giá vốn) = Giá thành sản phẩm (chi phí sản xuất/nhập sản phẩm) + Chi phí phát sinh khác nếu có (chi phí nhân công, đóng gói, vận chuyển, marketing,...)*

*Bước 2: Nghiên cứu thị trường, phân khúc khách hàng của HTX*

Trước khi HTX muốn đặt giá bán cho bất kỳ sản phẩm bán lẻ nào, hãy xác định rõ phân khúc thị trường mà HTX đang nhắm đến. Ví dụ: Các mặt hàng của HTX thuộc lĩnh vực nào, là hàng cao cấp, hướng đến khách hàng giàu có? Hay hàng của HTX là hàng bình dân, phù hợp với khách hàng có thu nhập trung bình – khá? Chỉ khi nắm bắt được khách hàng tiềm năng cụ thể thì HTX mới có thể dựa theo đó để đưa ra mức giá lợi thế cạnh tranh cho bản thân. Tùy vào khách hàng của HTX có những hành vi tiêu dùng ra sao, ví dụ như chỉ quan tâm về giá cả hay về chất lượng sản phẩm. Khả năng ngân sách chi trả của họ cho việc mua sắm là bao nhiêu? Cần tổng kết tất cả những dữ liệu, HTX sẽ có thể đưa ra được mức giá phù hợp, đánh trúng tâm lý khách hàng.

*Bước 3: Xác định mức lợi nhuận mà HTX mong muốn*

Lấy từ giá gốc của HTX rồi nhân gấp đôi lên để ra giá bán. Đây là cách làm an toàn và phổ biến nhất. Nó đảm bảo mức lợi nhuận bán hàng của HTX luôn thu về được là 100%. Tuy nhiên, trong phân khúc bán lẻ, còn tùy vào từng ngành hàng và mô hình kinh doanh của HTX để tùy chỉnh giá bán mang về lợi nhuận bao nhiêu là phù hợp. Thường với các nhà sản xuất trực tiếp hay các thương hiệu lớn, họ sẽ nhắm đến mức lợi nhuận vào khoảng 30 – 50%. Họ có thể chấp nhận mức lợi nhuận thấp để đạt được những mục tiêu khác.

Trong khi các nhà bán lẻ trực tiếp cho người tiêu dùng thì sẽ luôn nhắm đến mức lợi nhuận cao nhất có thể, vào khoảng 55 – 100%. Vậy nên, để có được giá bán sau cùng cho sản phẩm dù là bán buôn hay bán lẻ thì HTX cần xác định mức lợi nhuận HTX mong muốn thu về được.

*Bước 4: Đặt giá bán lẻ (giá niêm yết)*

Sau khi xác định được lợi nhuận mong muốn thì HTX sẽ tính ra được giá bán sau cùng với công thức như sau:

**Giá bán lẻ = [Giá gốc/vốn + (Giá gốc X % lợi nhuận mong muốn)]**

Ví dụ như 1 kg khoa sọ giá gốc của HTX là 50.000 VND, HTX muốn thu lợi nhuận 100%, vậy thì HTX sẽ có giá bán là:  $[50.000 + (50.000 \times 100\%)] = 100.000 \text{ VND}$ .

Ở bước này, chúng ta vừa áp dụng công thức định giá sản phẩm để ra được giá bán sau cùng theo như mức lợi nhuận mà HTX kỳ vọng. Nếu như HTX đơn thuần chỉ là bán lẻ, mua đi bán lại và giá bán sau cùng HTX đưa ra đã hợp lý, phù hợp và đủ sức cạnh tranh trên thị trường thì HTX có thể bắt đầu bán hàng.

HTX cần nghiên cứu xem các đối thủ, các nhà bán lẻ khác đang bán với mức giá bao nhiêu. Từ đó, HTX có thể so sánh và xem lại giá bán sản phẩm sau cùng của mình có khả thi hay không. Nếu như mức giá HTX đưa ra quá cao so với mặt bằng chung trên thị trường hay vượt quá khả năng chi trả của phân khúc khách hàng HTX đang nhắm đến. HTX nên xem xét, điều chỉnh lại, chấp nhận một mức lợi nhuận thấp hơn để bán được hàng.

*Lưu ý:*

Không nhầm lẫn giá gốc (giá vốn) với giá thành để tính ra giá bán. Đã có nhiều trường hợp, chủ kinh doanh dùng giá thành nhân lên gấp đôi, gấp 3 hoặc gấp 4 lần để ra giá bán. Họ nghĩ rằng mình đang có mức lời rất “khủng”, tuy nhiên, đó chỉ là sự ngộ nhận. Trên thực tế, doanh thu bán hàng sau khi thu về, phần lợi nhuận trong đó vẫn tiếp tục bị trừ thêm các khoản chi phí khác dẫn đến HTX không có lãi.

*Bước 5: Đặt giá bán buôn*

Nếu HTX là nhà sản xuất trực tiếp và cùng một lúc HTX vừa bán lẻ vừa bán buôn thì HTX sẽ làm tiếp bước này. Vấn đề khi đặt giá sỉ là làm sao để không ảnh hưởng lợi nhuận giữa giá bán buôn và bán lẻ. Đồng thời, giá bán lẻ của HTX cũng không gây ảnh hưởng về sự xung đột lợi ích với các đối tác bán lẻ khác đang lấy hàng của HTX về bán.

Khi HTX bán buôn, số lượng sản phẩm trong mỗi đơn hàng sẽ rất nhiều. Điều này cho phép HTX có thể bán sản phẩm với giá thấp hơn. Lúc này, để đặt được giá sỉ, HTX nên chia theo khung số lượng sản phẩm để có nhiều mức giá sỉ. Tùy theo số lượng sản phẩm trên đơn hàng mà đối tác đặt, họ sẽ được hưởng mức giá chiết khấu khác nhau, lấy càng nhiều giá càng rẻ. Như vậy HTX cũng sẽ có được chính sách giá sỉ đa dạng cho nhiều đối tác. Dù là vốn ít hay vốn nhiều thì họ vẫn có thể lấy hàng từ HTX.

Khi vừa bán lẻ và bán buôn thì HTX có thể đẩy giá bán lẻ lên cao để tránh gây ảnh hưởng xung đột về giá cho các đối tác của HTX khi lấy hàng về bán. Giả sử HTX muốn mức lợi nhuận thu về trên giá bán lẻ là 80%. Vậy HTX có thể chia ra các mức lợi nhuận còn lại cho giá sỉ dựa trên số lượng sản phẩm đặt mua như sau:

*Ví dụ:* Một kg đồ của bạn có giá gốc là 30.000 VND, lợi nhuận bạn mong muốn là **80%**. Vậy giá bán lẻ là  $[30.000 + (30.000 \times 80\%)] = 54.000 \text{ VND}$ . Các mức giá bán buôn theo số lượng sản phẩm mà đối tác đặt mua sẽ được tính như sau:

Mua từ 3 đến 10 kg: mức lợi nhuận thu về là **70%/sản phẩm** => giá bán buôn 1 kg là:  $[30.000 + (30.000 \times 70\%)] = 51.000 \text{ VND/kg}$

Mua từ 11 đến 30 kg giá bán: mức lợi nhuận thu về là **60%/sản phẩm** => giá bán buôn 1 kg là:  $[30.000 + (30.000 \times 60\%)] = 48.000 \text{ VND/kg}$

Mua từ 31 – 50 kg giá bán: mức lợi nhuận thu về là **50%/sản phẩm** => giá bán buôn 1 kg là:  $[30.000 + (30.000 \times 50\%)] = 45.000 \text{ VND/kg}$

Mua từ 1 tạ trở lên: mức lợi nhuận thu về là **40%/sản phẩm** => giá bán buôn 1 kg là:  $[30.000 + (30.000 \times 40\%)] = 42.000 \text{ VND/kg}$

Cứ theo công thức lũy tiến này thì cứ đối tác mua càng nhiều thì giá càng giảm. Đồng thời, HTX vẫn luôn kiểm soát được lợi nhuận tối thiểu HTX thu về là bao nhiêu khi bán buôn. Không nhất thiết HTX phải rập khuôn theo khung số lượng sản phẩm và mức lợi nhuận như trên mà hoàn toàn có thể tùy biến sao cho hợp lý. Miễn là HTX luôn lấy mức lợi nhuận trên giá bán lẻ làm điểm xuất phát. Và mức giá bán lẻ đề xuất của HTX cũng đảm bảo không làm ảnh hưởng, gây xung đột về lợi ích đối với các đối tác nhập hàng của HTX. Như vậy, HTX sẽ có thêm nhiều khách hàng, đối tác hơn.

## 5. Truyền thông và ứng dụng công nghệ vào quảng bá sản phẩm

- Lợi ích của truyền thông và ứng dụng CNTT vào quảng bá sản phẩm:

Trong thời đại sự bùng nổ của CNTT và thay đổi cách thức mua bán sản phẩm thì hiệu quả truyền tải thông tin đến khách hàng, người tiêu dùng cao hơn hẳn thời kỳ trước đó với mức chi phí bỏ ra lại còn thấp hơn. Thông tin truyền tải đến khách hàng cũng đa dạng, phong phú và hấp dẫn hơn như: Văn bản, hình ảnh, âm thanh, sản phẩm, quy trình sản xuất... Riêng đối với các HTX, việc có một trang web giới thiệu sản phẩm có ích gấp nhiều lần với việc quảng cáo trên các tờ báo.

Truyền tải nội dung, thông điệp với một dữ liệu khổng lồ (big data) đến tay người dùng. Và người tiêu dùng có thể truy cập thông tin sản phẩm và thực hiện giao dịch, mua bán mọi lúc mọi nơi. Việc áp dụng công nghệ trong marketing sẽ giúp các HTX giảm số lượng nhân viên bán hàng xuống mức thấp nhất. Đồng thời tiếp cận được với thị trường rộng lớn, phát triển được ra toàn cầu từ đó tăng doanh thu HTX.

Các sản phẩm đều có thể minh họa chi tiết, nhờ đó mà khách hàng không cần phải trực tiếp đến cửa hàng để xem sản phẩm. Khách hàng thậm chí sẽ nhận được tư vấn ngay sau khi vào xem các sản phẩm, dịch vụ tại website. Đây chính là lợi thế rất lớn thay cho việc bán hàng truyền thống là tư vấn trực tiếp tại cửa hàng của các HTX.

- Cách thức truyền thông, quảng bá sản phẩm:

+ Truyền thông trên báo, đài.

+ Truyền thông, bán hàng trên mạng xã hội (cách này hiện nay đang phổ biến và đem lại hiệu quả cao); lập các kênh, trang website quảng bá sản phẩm, bán hàng của HTX; kết nối các sàn thương mại điện tử để bán hàng.

+ Thông qua các hội chợ, triển lãm hàng nông sản; liên kết với các đối tác trong cùng hệ thống HTX và doanh nghiệp để tiêu thụ sản phẩm.

**B. Câu hỏi và bài tập thực hành**

Bài 1. Anh/chị hãy đánh giá hiện trạng về hoạt động marketing của HTX?

Bài 2. Anh/chị hãy ứng dụng phương pháp phân tích SWOT trong việc lập chiến lược marketing của HTX?

Bài 3. Anh/chị hãy trình bày phân khúc thị trường của HTX trong tình hình hội nhập hiện nay?

Bài 4. Vấn đề chất lượng thực phẩm ảnh hưởng đến định hướng kinh doanh của HTX như thế nào?

Bài 5. Anh/chị hãy cho biết đâu là những ưu điểm của sản phẩm/dịch vụ hiện đang được lòng khách hàng nhất? Và đâu là những nhược điểm của sản phẩm/dịch vụ dễ làm mất khách hàng nhất?

Bài 6. Anh/chị hãy giới thiệu về một khách hàng thường xuyên và lâu bền nhất của HTX. Tại sao họ gắn kết với HTX của anh chị lâu như vậy?

Bài 7. Anh/chị hãy thảo luận làm thế nào để tìm được một khách hàng mới và sau đó làm cách nào để có thể có được những mối quan hệ lâu dài với khách hàng.

Bài 8. Anh/chị hãy thảo luận về những sản phẩm và hoạt động marketing đang thu hút chúng ta nhất hiện nay? Tại sao các anh/chị thích thú về điều đó?

Bài 9. Anh/chị hãy lập một kế hoạch quảng bá sản phẩm. Lưu ý: Nêu rõ những mục tiêu thật cụ thể cần đạt được.



## **BÀI 02: QUẢN TRỊ DỊCH VỤ TRONG HỢP TÁC XÃ NÔNG NGHIỆP**

### **Mã bài: MĐ02- 02**

#### **Mục tiêu**



- Trình bày khái quát chung đặc tính của dịch vụ của các HTX nông nghiệp
- Trình bày quy trình thực hiện dịch vụ cung ứng và tiêu thụ tập trung trong HTXNN và lợi ích của các thành viên HTX khi tham gia vào dịch vụ cung ứng và tiêu thụ tập trung của HTX.
- Nhận thức được đúng đắn về vị trí, vai trò về hoạt động dịch vụ trong HTX nông nghiệp theo yêu cầu của Luật HTX năm 2012.
- Có kỹ năng tổ chức, triển khai quy trình quản lý dịch vụ trong HTX nông nghiệp

#### **A. Nội dung**

##### **1. Mô tả khái quát dịch vụ cung ứng tập trung qua HTX**

###### **1.1. Định nghĩa dịch vụ cung ứng tập trung qua HTX**

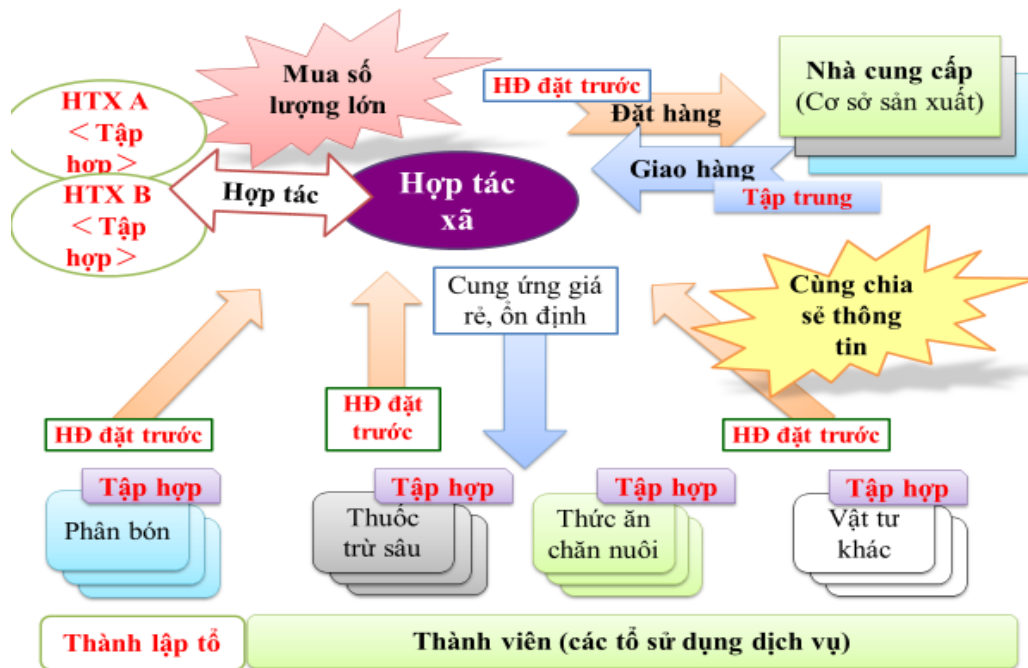
Trong sản xuất nông nghiệp, vật tư nông nghiệp (giống, phân bón, thuốc bảo vệ thực vật, thức ăn chăn nuôi, thuốc thú y...) chiếm tỷ trọng lớn nhất trong chi phí sản xuất. Để mua các vật tư nông nghiệp với giá tốt hơn và bảo đảm chất lượng hàng hóa, nhiều nông dân thành lập HTX với mục đích mua chung những hàng hóa cần dùng và sau đó phân phối lại cho thành viên. Trường hợp này được gọi là HTX thực hiện dịch vụ cung ứng.

Dịch vụ cung ứng của HTX bao gồm chuỗi nhiều công đoạn từ việc HTX lên kế hoạch, tìm nguồn hàng và nhà cung cấp, mua hàng, cung ứng cho thành viên đến việc bố trí sau sử dụng.

Dịch vụ cung ứng tập trung qua HTX là chuỗi hoạt động mà trong đó các thành viên đặt hàng trước số lượng và chủng loại hàng hóa mình cần mua, sau đó HTX tập hợp nhu cầu của các thành viên, đàm phán với nhà cung cấp một cách có lợi nhất, tiến hành mua hàng và nhanh chóng cung ứng cho thành viên một cách có tổ chức.

Ba đặc điểm đặc thù của dịch vụ cung ứng tập trung qua HTX là:

- Thành viên đăng ký mua hàng trước
- HTX mua hàng từ nhà cung cấp với số lượng lớn theo phương thức đặt trước
- HTX nhanh chóng phân phối cho thành viên, không cần quá trình lưu kho lâu.



Hình 1: Cơ chế vận hành của dịch vụ cung ứng tập trung qua hợp tác xã

## 1.2. Sự khác nhau giữa dịch vụ cung ứng tập trung qua HTX và dịch vụ cung ứng thông thường

Hiện nay có nhiều HTX thực hiện dịch vụ cung ứng vật tư hay công cụ máy móc phục vụ sản xuất nông nghiệp cho thành viên. Cách thông thường nhất, các HTX quan sát tình hình thực tế, phán đoán nhu cầu (chủng loại và số lượng hàng hóa) mà thành viên và nông dân sẽ cần. Sau đó HTX tìm các nhà cung ứng thích hợp để mua hàng hóa. HTX vận chuyển về và lưu trữ vào kho để cung ứng dần dần cho thành viên bất kỳ lúc nào thành viên cần. Cách này được gọi là dịch vụ cung ứng thông thường.

Mặc dù, hàng hóa đã được nhập vào kho của hợp tác xã, nhưng HTX hoàn toàn không thể biết chính xác là ai sẽ mua hàng hóa, mua với số lượng bao nhiêu và khi nào họ sẽ mua. Hay nói cách khác, dịch vụ cung ứng thông thường đáp ứng một cách không xác định cho những người sử dụng dịch vụ không định trước. Việc thụ động phán đoán nhu cầu của thành viên và nông dân làm cho dịch vụ của HTX kém hiệu quả, khả năng xoay vòng vốn chậm và nhất là việc quản lý hàng tồn kho khó khăn. Ở một thái cực, HTX dự báo không chính xác và mua hàng hóa không đủ để cung cấp cho thành viên, dẫn đến trình trạng dịch vụ cung ứng không liên tục, bị gián đoạn. Trong trường hợp này, HTX phải mua hàng bổ sung, gia tăng thêm chi phí vận chuyển, bốc dỡ, nhập kho, xuất kho... Ở một thái cực khác, HTX dự đoán quá cao hơn nhu cầu thực tế, mua hàng hóa quá nhiều làm cho hàng tồn kho quá lâu, gây ứ đọng vốn, chất lượng hàng hóa trong kho bị suy giảm theo thời gian lưu trữ.

Để khắc phục những nhược điểm của dịch vụ cung ứng thông thường, một số HTX đã cải tiến và triển khai dịch vụ cung ứng một cách chủ động hơn. Thay

vì, HTX thụ động phán đoán nhu cầu của thành viên thì HTX tổ chức cuộc khảo sát nhu cầu và thông qua đó yêu cầu thành viên đăng ký chủng loại và số lượng hàng hóa cần thiết. HTX đàm phán với nhà cung cấp và mua đúng số lượng và chủng loại hàng hóa mà thành viên đã đăng ký và cung ứng ngay cho thành viên. Cách thức này được gọi là dịch vụ cung ứng tập trung qua hợp tác xã. Bằng cách này, hiệu quả sử dụng vốn lưu động và quản lý hàng tồn kho của HTX cao hơn.

So với hình thức cung ứng thông thường, mối quan hệ giữa thành viên sử dụng dịch vụ và HTX trong dịch vụ cung ứng tập trung có nhiều điểm khác biệt lớn. Dịch vụ cung ứng tập trung là dịch vụ mà HTX và thành viên hợp tác chặt chẽ với nhau, xây dựng kế hoạch và triển khai dịch vụ với sự tham gia của thành viên. Bảng 1 sau đây làm nổi bật các lợi thế của hình thức dịch vụ cung ứng tập trung qua HTX so với hình thức dịch vụ cung ứng thông thường.

**Bảng 1: Bảng so sánh giữa dịch vụ cung ứng tập trung và cung ứng thông thường**

	Nội dung so sánh	Cung ứng thông thường	Cung ứng tập trung
<b>Thành viên</b>	Hình thức sử dụng	Cá nhân	Tham gia vào tổ
	Hợp đồng cung ứng	Không	Có
	Hàng hóa cung ứng	Không xác định trước	Được xác định từ trước
	Tổng hợp hàng hóa	Không cần thiết	Cần thiết
	Phương pháp mua	Bất kỳ lúc nào	Đặt hàng trước
	Số lượng mua	Mua số lượng cần thiết, bất kỳ lúc nào	Mua số lượng cần thiết, vào một lần
	Bảo quản	Không cần bảo quản	Bảo quản tại nhà
	Giá mua	Đắt hơn	Rẻ hơn
<b>HTX</b>	Hợp đồng với thành viên	Không cần thiết	Cần thiết
	Hàng hóa cung ứng	Không xác định trước	Được xác định từ trước
	Tổng hợp hàng hóa	Không cần thiết	Cần thiết
	Phương pháp đặt hàng	Mua vào bất kỳ lúc nào	Đặt hàng trước số lượng theo kế hoạch sử dụng
	Số lượng giao dịch	Số lượng nhỏ	Số lượng lớn
	Vận chuyển	Nhiều lần, số lượng ít	Một lần, số lượng lớn
	Lưu kho	Số lượng nhỏ, nhập kho nhiều lần	Chỉ lưu kho số lượng nhỏ, nhập kho ít lần

	Hướng dẫn sử dụng	Có, nhưng không triệt để	Thống nhất, triệt để
	Đàm phán giá	Ít khi có	Luôn luôn có
	Giá mua vào	Đắt hơn	Rẻ hơn
	Giá cung ứng	Đắt hơn	Rẻ hơn
<b>Nhà cung cấp</b>	Nhận đặt hàng	Đặt hàng bất kỳ lúc nào	Đặt hàng trước
	Sản xuất	Không thay đổi	Có thể sản xuất tập trung
	Chất lượng hàng hóa	Không ổn định	Ổn định
	Lưu kho hàng hóa	Cần thiết	Không cần thiết
	Vận chuyển	Vận chuyển số lượng nhỏ	Vận chuyển tập trung
	Chi phí nhân công	Không đổi	Giảm
	Chi phí sản xuất	Không đổi	Giảm
	Giá bán	Không đổi	Giá thấp hơn
	Lợi nhuận	Thấp hơn, bấp bênh	Cao hơn, ổn định

### ***1.3. Lợi ích của dịch vụ cung ứng tập trung***

- Lợi ích của thành viên:

+ Được cung cấp vật tư nông nghiệp với giá cả cạnh tranh hơn (nhưng không phải lúc nào cũng rẻ hơn) so với thị trường đồng hạng;

+ Được đảm bảo cung cấp vật tư nông nghiệp đúng số lượng, chất lượng, chủng loại và thời hạn đã cam kết theo hợp đồng;

+ Được hướng dẫn phương pháp sử dụng vật tư nông nghiệp một cách hiệu quả, đúng phương pháp;

+ Được tập huấn và hướng dẫn kỹ thuật về sản xuất và thông tin thị trường liên quan đến loại sản phẩm kinh doanh của thành viên;

+ Tăng tính liên kết giữa các thành viên với nhau và giữa các thành viên với hợp tác xã.

- Lợi ích của HTX:

+ Thực hiện tốt bản chất HTX theo luật HTX năm 2012;

+ Doanh thu và thu nhập của HTX gia tăng ổn định;

+ Thành viên HTX nhận được nhiều lợi ích từ HTX nên sự tín nhiệm của họ đối với HTX được nâng cao.

- Lợi ích của nhà cung cấp:

- + Thị phần và doanh số tiêu thụ hàng hóa cung ứng tăng lên;
- + Nhờ có hợp đồng nên hàng hóa cung ứng được chủ động và ổn định;
- + Lợi nhuận doanh nghiệp cung ứng được tăng lên;
- + Thương hiệu hàng hóa của doanh nghiệp cung ứng được nâng cao trên thị trường.

## **2. Quy trình thực hiện dịch vụ cung ứng tập trung**

Điểm khác biệt lớn nhất giữa dịch vụ cung ứng tập trung so với dịch vụ cung ứng thông thường mà nhiều HTX tại Việt Nam đang thực hiện là thành viên sử dụng dịch vụ một cách có tổ chức để có một đơn đặt hàng trước với nhà cung cấp với số lượng giao dịch lớn. Để hỗ trợ các HTX thực hiện dịch vụ cung ứng tập trung một cách có hiệu quả, tài liệu này hướng dẫn quy trình bao gồm các bước thực hiện như sau:

### ***Bước 1: Khảo sát nhu cầu của thành viên***

- Đối tượng khảo sát: Đối tượng khảo sát là thành viên và nông dân chưa phải là thành viên HTX đang sản xuất kinh doanh các lĩnh vực như trồng trọt, chăn nuôi, nuôi trồng thủy sản... trên địa bàn xã hay vùng lân cận HTX có nhu cầu cung cấp dịch vụ đầu vào cho sản xuất nông nghiệp. Cần khảo sát tổng thể không khảo sát theo mẫu.

- Nội dung khảo sát: Nội dung cơ bản cần khảo sát thông qua phiếu khảo sát bao gồm: quy mô sản xuất và nhu cầu sử dụng hàng hóa cung ứng tập trung của thành viên; nhu cầu cần được thể hiện rõ về số lượng, chủng loại, thời gian giao nhận (*theo mẫu đính kèm ở phụ lục*).

- Phương pháp thực hiện:

+ Phương pháp gián tiếp là HTX lập danh sách những hộ cần thu thập thông tin (hộ sản xuất kinh doanh nông nghiệp) và chuyển phiếu khảo sát đến người đại diện tổ dân cư, thôn xóm hoặc sau đó những người này sẽ phát phiếu khảo sát đến từng hộ thành viên và nông dân theo danh sách mà HTX cung cấp. Thành viên hay nông dân sẽ đọc các câu hỏi in sẵn và trả lời bằng cách lựa chọn phương án phù hợp, hoặc ghi câu trả lời vào khoảng trống. Lưu ý là mỗi câu hỏi đều có hướng dẫn cách thức trả lời. Đến kỳ hạn, thông thường sau 3 - 5 ngày, người đại diện tổ dân cư, thôn, xóm sẽ đến từng hộ để thu hồi phiếu khảo sát và chuyển về cho HTX tổng hợp và xử lý.

+ Phương pháp trực tiếp là HTX tập huấn cho một số cán bộ khảo sát. Sau đó cán bộ HTX tổ chức từng cuộc họp nhỏ với khoảng 25 - 30 nông dân. Tại các cuộc họp dân cán bộ khảo sát phát phiếu cho từng nông dân tham dự. Cán bộ khảo sát đọc lần lượt từng câu hỏi một và yêu cầu mọi người trả lời. Cán bộ khảo sát có thể giải thích thêm nghĩa của câu hỏi và cách thức trả lời.

- Tổng hợp và phân tích kết quả. Các chỉ tiêu cần tổng hợp là:

- + Quy mô sản xuất của từng loại cây trồng, vật nuôi chính tại địa phương;

+ Thành viên HTX và nông dân thường mua chủng loại hàng hóa nào, mua ở đâu, giá cả như thế nào?

+ Nhu cầu của thành viên và nông dân đối với từng loại hàng hóa dịch vụ cung ứng tập trung qua HTX bao gồm: số lượng, chủng loại, chất lượng, thời gian giao nhận hàng và phương thức thanh toán.

Thông qua tổng hợp kết quả khảo sát, Giám đốc HTX sẽ trình HĐQT đề ra quyết định có triển khai dịch vụ cung ứng tập trung qua HTX hay không, nếu có thì kế hoạch triển khai cụ thể như thế nào.

### ***Bước 2: Đánh giá khả năng tổ chức dịch vụ cung ứng tập trung của HTX nông nghiệp***

Ở bước này nhà quản trị phải trả lời được câu hỏi sau: HTX có đủ khả năng (năng lực nhân sự, mạng lưới tổ chức, nguồn lực tài chính, cơ sở vật chất...) để thực hiện dịch vụ cung ứng tập trung qua HTX hay không.

### ***Bước 3: Thành lập tổ sử dụng dịch vụ***

Điều cốt yếu để tổ chức dịch vụ cung ứng tập trung qua HTX là số lượng người sử dụng dịch vụ đông để có đơn hàng lớn và đặt trước cho nhà cung cấp. Vì vậy, HTX cần xây dựng mạng lưới thành viên một cách có tổ chức và khoa học.

Căn cứ vào kết quả khảo sát nhu cầu của thành viên được thực hiện ở bước 1, HTX thành lập các tổ sử dụng dịch vụ. Tùy tình hình thực tế của mỗi HTX mà tiêu chí thành lập tổ có thể theo địa bàn (tổ sử dụng dịch vụ thôn A, thôn B, thôn C...), hoặc theo ngành hàng sản xuất (tổ chăn nuôi lợn, tổ sản xuất lúa giống, tổ sản xuất lúa thương phẩm...), hoặc theo cả hai tiêu chí (tổ sản xuất lúa giống thôn A, tổ sản xuất lúa giống thôn B...).

Tổ là tập hợp các thành viên của hợp tác xã, có nhu cầu chung, có nguyện vọng sử dụng dịch vụ cung ứng tập trung và tự nguyện tham gia vào tổ. Mỗi tổ cần xây dựng nội quy hoạt động riêng. Mỗi tổ bầu ban điều hành đại diện tập thể tổ thực hiện một số công việc chung. Tổ viên cùng đóng góp tài chính để hình thành quỹ dùng chung trong tổ. Nguyên tắc hình thành, sử dụng và quản lý quỹ dùng chung cần được ghi vào nội quy hoạt động của tổ.

HTX có thể lồng ghép tổ sử dụng dịch vụ cung ứng tập trung và tổ sử dụng dịch vụ tiêu thụ tập trung với nhau. Các tổ có thể xây dựng danh sách các thành viên tiềm năng của HTX (những nông dân hiện chưa phải là thành viên của hợp tác xã, nhưng có nhu cầu sử dụng dịch vụ của hợp tác xã). Trên cơ sở này HTX có thể cung cấp dịch vụ cho nhóm đối tượng này, có thể với giá khác biệt so với giá cung cấp dịch vụ cho thành viên. Sau thời gian, HTX sẽ thu hút và kết nạp nhóm đối tượng này trở thành thành viên của hợp tác xã.

Dịch vụ cung ứng tập trung là một dịch vụ mới mà HTX dự định sẽ triển khai. Chính vì vậy, HĐQT cần phải thông qua chiến lược tổ chức dịch vụ trong đại hội thành viên (hay đại hội đại biểu thành viên). Khi số lượng thành viên nhiều hơn 100 thành viên thì HTX tổ chức đại hội đại biểu thành viên (Luật

HTX 2012). Ngoài ban điều hành của tổ, mỗi tổ cần bình bầu một số người đại diện các thành viên trong tổ tham gia đại hội đại biểu thành viên.

Thông thường, quy mô HTX càng lớn, số lượng giao dịch càng nhiều thì HTX càng có nhiều lợi thế trong đàm phán với nhà cung cấp.

Ban điều hành các tổ sử dụng dịch vụ và đại diện từng khu vực là thành phần trong đại hội đại biểu thành viên.

Các đại biểu tham gia đại hội đại biểu thành viên cần thể hiện tinh thần trách nhiệm cao trong việc tham gia thảo luận và quyết định định hướng triển khai và các nội dung quan trọng liên quan đến dịch vụ cung ứng tập trung. Các nội dung đã được quyết định sẽ được ban điều hành tổ và các đại biểu truyền đạt lại trong tổ sử dụng dịch vụ của mình.

#### ***Bước 4: Lựa chọn hàng hóa cung ứng tập trung***

Trong sản xuất nông nghiệp hàng hóa, HTX cần xác định những loại cây trồng, vật nuôi chủ lực của địa phương để làm cơ sở để định hướng cho việc lựa chọn các loại hàng hóa cung ứng tập trung.

Nhằm lựa chọn sản phẩm phù hợp với cung ứng tập trung, HTX cần tiến hành thống kê tình hình sử dụng hàng hóa cung ứng. Phần phụ lục đề xuất một biểu mẫu thống kê (Phiếu khảo sát tình hình sử dụng hàng hóa cung ứng) dùng để xác định chủng loại, số lượng phân bón, thuốc bảo vệ thực vật, thức ăn chăn nuôi... phục vụ cho việc sản xuất các nông sản chính trong một năm (hay có thể trong một vụ) và cân nhắc các hàng hóa thích hợp để triển khai dịch vụ cung ứng tập trung.

Tùy theo chủng loại cây trồng, vật nuôi chính và nhu cầu sử dụng các hàng hóa phục vụ đời sống hàng ngày của từng khu vực mà HTX nên điều chỉnh phiếu khảo sát tình hình sử dụng hàng hóa cung ứng sao cho phù hợp với thực tế và thuận tiện trong việc tổng hợp và phân tích số liệu.

Khi khảo sát HTX cần phối hợp cùng tổ sử dụng dịch vụ cung ứng tập trung và tổ sản xuất tiêu thụ tập trung. Kết quả khảo sát được sử dụng vào việc lên danh sách theo từng nông sản và lựa chọn hàng hóa cung ứng tập trung. (Phụ lục: Phiếu tổng hợp hàng hóa cung ứng)

Khi lựa chọn hàng hóa cung ứng tập trung, trong số các vật tư nông nghiệp có nhu cầu sử dụng lớn nhất, HTX chọn ra một số hàng hóa có số lượng cung ứng nhiều nhất, tập hợp thành các hàng hóa thích hợp cung ứng tập trung. Việc lựa chọn hàng hóa cung ứng cần dựa trên kết quả điều tra thực trạng sử dụng của thành viên và tham khảo ý kiến của các tổ sử dụng dịch vụ.

Khi mới triển khai dịch vụ, HTX nên bắt đầu với một số ít chủng loại hàng hóa cung ứng, tích lũy kinh nghiệm rồi sau đó mở rộng dịch vụ ra nhiều hàng hóa cung ứng hơn.

Các điểm quan trọng trong lựa chọn hàng hóa cung ứng:

- Hàng hóa có diện tích/quy mô sử dụng lớn

- Hàng hóa có số người sử dụng nhiều
- Hàng hóa có hiệu quả sử dụng cao
- Hàng hóa có giá cả ổn định
- Hàng hóa có chất lượng đáng tin cậy
- Hàng hóa có nhà cung cấp (nguồn sản xuất) đáng tin cậy.
- Hàng hóa có thể nhận được sự hợp tác của nhà cung cấp (về giá cả, sản xuất, vận chuyển, hướng dẫn sử dụng).

### ***Bước 5: Lập kế hoạch cung ứng tập trung***

Để triển khai dịch vụ cung ứng tập trung ổn định và mang lại hiệu quả cao, HTX cần lập kế hoạch cung ứng trung hạn và kế hoạch cung ứng hàng năm. Lập kế hoạch cung ứng tập trung là quá trình xây dựng các mục tiêu và xác định các biện pháp khả thi để thực hiện các mục tiêu đã đề ra.

Các nội dung cần có trong kế hoạch: mục tiêu của dịch vụ cung ứng tập trung; thiết lập tiến độ triển khai; các chính sách của HTX có liên quan đến cung ứng tập trung qua HTX; nhận diện các mức độ rủi ro; thời hạn giao nhận vật tư đầu vào cho sản xuất nông nghiệp.

### ***Bước 6: Lựa chọn nhà cung cấp***

Tiêu chí lựa chọn nhà cung cấp có thể là:

- Theo chủng loại hàng hóa (chủng loại đa dạng, chất lượng hàng hóa, quy cách đóng gói, hướng dẫn sử dụng hàng hóa, phương thức giao nhận, phương thức thanh toán, bảo hành...).
- Theo năng lực và uy tín của nhà cung cấp (tính hợp pháp của nhà cung cấp, uy tín thương hiệu hàng hóa, ngân hàng giao dịch...).

Theo đối tác truyền thống với HTX (số lần, số tiền mà nhà cung cấp đã từng giao dịch với HTX, phương thức thanh toán...).

HTX cần so sánh, xem xét kỹ lưỡng xem các nhà cung cấp trong bảng danh sách đã lựa chọn có phù hợp làm đối tác kinh doanh của HTX trong dịch vụ cung ứng tập trung không.

### ***Bước 7: Ký hợp đồng với nhà cung cấp và các thành viên HTX có nhu cầu sử dụng dịch vụ***

Khi thực hiện dịch vụ cung ứng tập trung, HTX nhất thiết phải ký hợp đồng với thành viên và ký hợp đồng với nhà cung cấp. Hợp đồng sẽ là căn cứ pháp lý tốt nhất để đảm bảo công tác dịch vụ được thành công, tránh được các rủi ro trong triển khai thực hiện sau này (*theo mẫu ở phụ lục*)

### ***Bước 8: Giao nhận và quản lý tồn kho hàng hóa cung ứng***

HTX lập kế hoạch giao nhận hàng hóa theo từng khu vực và thời gian (thời gian sử dụng) và tiến hành giao nhận hàng hóa theo thời gian, địa điểm đã được



giao kết trong hợp đồng.

Để phân lưu kho tại kho của HTX ở mức tối thiểu cần thiết, HTX nhận hàng từ nhà cung cấp và giao hàng trực tiếp cho thành viên. Khi giao hàng, HTX đối chiếu với số lượng mỗi thành viên đã đặt trước sao cho không có sai lệch.

***Bước 9: Thu hồi tiền hàng, thanh toán và quản lý công nợ.***

Tiêu thụ tập trung là thành viên giao hàng cho HTX và lấy tiền bán hàng từ HTX sau một thời gian (theo thỏa thuận có trong hợp đồng) HTX bán hàng cho khách hàng và thu hồi tiền hàng. Thu hồi tiền hàng một cách an toàn từ khách hàng và thanh toán tiền hàng tiêu thụ cho thành viên đã bán cho HTX là công việc quan trọng trong dịch vụ tiêu thụ tập trung qua HTX. Nội dung này quyết định quan trọng đến quản lý dòng tiền của HTX.

***Bước 10: Đánh giá kết quả dịch vụ tiêu thụ hàng năm***

Kết thúc kỳ kế hoạch HTX cần phải đánh giá kết quả hoạt động dịch vụ trong năm để tìm ra điểm mạnh, điểm yếu và lấy đó làm căn cứ xếp hạng phân loại HTX theo quy định của nhà nước (*Theo mẫu đính kèm phụ lục*).

***Bước 11: Đánh giá sự hài lòng của thành viên sau khi kết thúc một dịch vụ nào đó***

Để duy trì sự cam kết của các thành viên, HTX phải cung cấp đầy đủ lợi ích cho các thành viên. Chỉ có thể giữ được khách hàng khi họ hài lòng với các dịch vụ được cung cấp; do đó, điều quan trọng đó là cần phải đánh giá sự hài lòng của các thành viên sau khi họ sử dụng một dịch vụ của HTX.

Một số tiêu chí có thể được sử dụng để đánh giá dịch vụ như sau:

- Tiêu chí chất lượng dịch vụ: Công việc của nhà cung cấp dịch vụ có tuân thủ các yêu cầu và tiêu chuẩn chất lượng của các thành viên HTX không?
- Khả năng cung cấp: Nhà cung cấp dịch vụ có cung cấp các dịch vụ kịp thời không? Nhà cung cấp dịch vụ có cung cấp số lượng yêu cầu không?
- Độ tin cậy: Nhà cung cấp dịch vụ có thực hiện cam kết của mình không?
- Chi phí: Lợi ích của các dịch vụ có đáng đầu tư không?
- Điều kiện: Nhà cung cấp dịch vụ có đáp ứng các điều kiện thỏa thuận về thanh toán và giao hàng không?

Sau khi đánh giá sự hài lòng của các thành viên, cán bộ quản lý HTX cần phải đưa ra các quyết định tiếp theo. Có ba kịch bản có thể áp dụng:

- Dịch vụ thỏa đáng: Nếu dịch vụ này vẫn cần thiết, thì quản lý HTX nên quyết định tiếp tục cung cấp các dịch vụ đó nếu không sẽ có những nhà cung cấp dịch vụ mới sẽ cung cấp dịch vụ tốt hơn và/hoặc rẻ hơn. Trong trường hợp sau, các thành viên cần phải được thông tin về các nhà cung cấp mới.

- Các dịch vụ thỏa đáng một phần: Nếu các thành viên vẫn cần dịch vụ, thì ban quản lý HTX hoặc là phải điều tra xem liệu có các nhà cung cấp dịch vụ khác hoặc đàm phán với các nhà cung cấp hiện hành về cách thức cải thiện dịch vụ.

- Các dịch vụ không thỏa đáng: HTX cần đánh giá liệu dịch vụ đó vẫn là

một ưu tiên hay không và nếu vẫn là dịch vụ ưu tiên thì sẽ bắt đầu lại quá trình xác định và lựa chọn một nhà cung cấp dịch vụ

### **3. Quản lý dịch vụ tiêu thụ nông sản tập trung qua HTX nông nghiệp**

#### **3.1. Các hình thức tiêu thụ nông sản tập trung qua HTX**

- Hình thức hợp đồng giữa thành viên/nông dân và người mua, trong đó HTX đóng vai trò là trung gian (hưởng hoa hồng).

Người mua trực tiếp ký hợp đồng với thành viên HTX/nông dân thông qua HTX làm cầu nối trung gian. Người mua trả cho HTX một khoản hoa hồng/phí tổ chức để hỗ trợ người mua thực hiện hợp đồng với nông dân.

+ *Ưu điểm*: Người mua hoàn toàn chủ động và quyết định nhiều vấn đề liên quan đến việc mua bán: giá, loại hàng hóa, hình thức thanh toán....

+ *Hạn chế*: Nông dân/thành viên HTX ở thế bị động nên thường thua thiệt trong khâu: vận chuyển, bốc vác, giao hàng và phân loại chất lượng hàng hóa...; HTX không thực hiện được vai trò quan trọng là “đại diện thành viên và bảo vệ lợi ích thành viên” vì HTX lấy tiền hoa hồng từ người mua.

- Hình thức HTX ký hợp đồng mua với nông dân/thành viên HTX và ký hợp đồng bán với người mua:

Ở hình thức này HTX đóng vai trò như người mua để hợp đồng mua nông sản của nông dân/thành viên HTX sau đó tổ chức bán lại cho khách hàng có nhu cầu.

+ *Ưu điểm*: HTX thu được nhiều lợi nhuận hơn nếu thực hiện thành công hợp đồng với các bên mua và bán; uy tín của HTX với các thành viên, chính quyền được nâng cao;

+ *Hạn chế*: HTX cần phải có nhiều vốn để thanh toán cho nông dân/thành viên ngay khi mua hàng; HTX phải cạnh tranh gay gắt với thương lái/doanh nghiệp; HTX có khả năng bị thua lỗ do giá nông sản biến đổi.

Tùy theo thực tiễn các HTX có thể lựa chọn một trong hai hình thức trên để triển khai tổ chức dịch vụ đầu ra cho thành viên HTX và người dân có nhu cầu.

#### **3.2. Điều kiện cần thiết để tổ chức dịch vụ tiêu thụ nông sản tập trung qua HTX nông nghiệp**

- Đội ngũ quản lý HTX phải có năng lực quản trị tốt; am hiểu về thị trường đầu ra cho các sản phẩm nông nghiệp; có quan hệ tốt với các doanh nghiệp chế biến, phân phối nông sản có uy tín lớn trên thị trường;

- HTX có bộ máy kế toán đủ năng lực để thực hiện tốt chế độ kế toán theo luật và các văn bản quy định về kế toán trong HTX;

- HTX cần có cơ sở kho bãi cần thiết để thực hiện các hợp đồng dịch vụ;

- HTX cần có cán bộ chuyên trách để thực hiện chức năng dịch vụ tiêu thụ cho các thành viên của HTX và của các đối tượng khác có nhu cầu.

### **4. Các kỹ năng cần thiết của nhà quản trị trong quản lý cung ứng và**

## **tiêu thụ tập trung qua HTX nông nghiệp**

### **4.1. Kỹ năng tạo sự đồng thuận**

HTX thảo luận với các tổ sản xuất, lấy ý kiến của thành viên, xây dựng dịch vụ với phương thức tiến hành từ dưới lên trên (bottom up), khuyến khích thành viên tham gia để tất cả thành viên hiểu, tham gia đóng góp ý kiến, đồng ý, thực hiện theo.

- Thảo luận với tổ sản xuất:

+ Tổ chức tổ sản xuất: Tổ chức tổ sản xuất với 2 cấp: cấp tổ sản xuất ở mỗi khu vực và cấp hội nghị toàn thể khu vực thực hiện dịch vụ của HTX để nhận ý kiến của thành viên tổ sản xuất một cách hiệu quả.

+ Tổ sản xuất của khu vực: Tổ sản xuất ở khu vực tập trung ý kiến của thành viên trong tổ, đưa ý kiến đó ra thảo luận tại hội nghị toàn thể.

+ Hội nghị toàn thể: Hội nghị toàn thể thảo luận và xử lý các đề xuất quan trọng của HTX đối với sản xuất và tiêu thụ và các ý kiến đã được tổ sản xuất ở các khu vực đưa ra.

+ Các thành phần mời tham dự: Trong trường hợp tiến hành thảo luận các nội dung liên quan đến tiêu thụ, HTX mời khách hàng tham gia, tiến hành báo cáo về tình hình tiêu thụ, cung cấp các thông tin sản xuất của vùng sản xuất, từ đó làm sâu sắc thêm mối quan hệ giữa hai bên.

Ngoài ra, trong trường hợp tiến hành thảo luận về thông tin kỹ thuật liên quan tới sản xuất, canh tác, HTX mời cán bộ khuyến nông tham gia.

+ Tiến hành các nội dung đã được quyết định

Các nội dung đã được quyết định ở hội nghị sẽ được báo cáo lên chủ nhiệm HTX, được thông qua và được thực hiện trong toàn HTX.

Ngoài ra, các nội dung đã được quyết định trong hội nghị toàn thể cũng được thông báo và chia sẻ cho tất cả các thành viên thông qua các ủy viên khu vực.

- Thảo luận với khách hàng: HTX thảo luận kỹ với khách hàng về thời gian tiêu thụ, số lượng tiêu thụ, chất lượng, giá cả... và cố gắng để có thể đảm bảo hàng hóa ổn định.

Nông nghiệp là ngành có thể bị ảnh hưởng bởi thời tiết, khí hậu, do vậy đối với số lượng thực hiện tiêu thụ tập trung, cần xác định giá trị tiêu chuẩn, giá trị cao nhất và giá trị thấp nhất.

+ Thảo luận thời gian tiêu thụ: Thời gian tiêu thụ hàng hóa là yếu tố quan trọng có ảnh hưởng tới việc định giá trên thị trường và có liên quan với xu hướng sản xuất, xu hướng tiêu thụ ở vùng sản xuất khác.

HTX triệt để quản lý, hướng dẫn các tổ sản xuất sao cho có thể xuất kho bán hàng đúng thời gian tiêu thụ có lợi đã dự tính.

+ Thảo luận về số lượng tiêu thụ: Việc đảm bảo số lượng tiêu thụ là bằng chứng cho độ tin cậy của HTX. Do vậy, HTX cần nỗ lực đảm bảo ổn định,

không bị ảnh hưởng bởi biến động của thị trường khác.

+ Thảo luận về chất lượng: Tiêu thụ tập trung tập hợp hàng hóa do nhiều thành viên trong tổ sản xuất sản xuất ra để cùng tiêu thụ, do vậy đương nhiên sẽ phát sinh sự chênh lệch trong chất lượng sản phẩm. Biện pháp để giải quyết vấn đề này là kiểm tra và bán theo các tiêu chuẩn chất lượng sản phẩm và giải thích để khách hàng hiểu.

+ Thảo luận về giá cả tiêu thụ: HTX bàn bạc với khách hàng, giải thích cho khách hàng hiểu và yêu cầu hợp tác để thực hiện được hình thức tiêu thụ mà trong đó nông sản có chất lượng cao sẽ tiêu thụ với giá cao hơn.

#### **4.2. Kỹ năng tổ chức họp, hội nghị**

Về việc giải quyết các vấn đề liên quan đến tiêu thụ tập trung và các điểm cần cải thiện, HTX cần họp tác với các tổ sản xuất. HTX lưu ý các điểm sau trong quá trình tổ chức các cuộc họp, hội nghị:

- Mời các cơ quan liên quan, khách hàng tham dự họp, thảo luận và đưa ra các biện pháp hiệu quả trong cuộc họp.

- Khi tổ chức họp, hội nghị, cần tập trung trong thời gian ngắn, tránh kéo dài trên mức cần thiết.

+ Phương pháp tổ chức họp, hội nghị

+ Làm rõ mục đích tổ chức họp, hội nghị

+ Chuẩn bị các nội dung sẽ thảo luận.

+ Tổng hợp các nội dung sẽ thảo luận thành các mục sao cho dễ hiểu.

+ Thể hiện thành tích tiêu thụ bằng các bảng biểu với các con số.

+ Mời các bên liên quan tới nội dung họp, hội nghị cùng tham gia.

+ Thông báo trước về nội dung thảo luận, thu thập, tổng hợp ý kiến của những người tham dự

+ Thông báo trước về thời gian báo cáo của các bên có liên quan.

+ Lên kế hoạch tiến hành cuộc họp theo chuỗi thời gian và tập luyện sao cho kết thúc trong khoảng thời gian dự định.

- Các loại hội nghị và nội dung:

+ Buổi họp, hội nghị xem xét việc sản xuất và tiêu thụ. Đây là cuộc họp quan trọng nhằm đảm bảo số lượng và chất lượng sản phẩm trong dịch vụ tiêu thụ tập trung đã được lên kế hoạch.

Hội nghị thảo luận các vấn đề: để đảm bảo số lượng của kế hoạch tiêu thụ, diện tích trồng trọt cần khoảng bao nhiêu, sản phẩm đang trồng trọt có thể đảm bảo đủ số lượng của kế hoạch không, tình trạng sinh trưởng như thế nào?

Thành phần mời tham dự: cán bộ chính quyền địa phương, cán bộ khuyến nông, đại diện tổ sản xuất, HTX.

+ Hội nghị đầu bờ

Hội nghị này mời các đơn vị có liên quan đến tại thửa ruộng đang sản xuất của thành viên canh tác giỏi, khách hàng báo cáo xu hướng của vùng sản xuất khác và tình hình tiêu thụ, các đơn vị có liên quan hướng dẫn các điểm quan trọng trong canh tác.

Hội nghị này giúp giảm sự khác biệt trong kỹ thuật trồng trọt trong cùng tổ sản xuất và nâng cao chất lượng sản phẩm tiêu thụ, giúp xây dựng kỹ thuật trồng trọt trong vùng sản xuất, là một hội nghị rất quan trọng.

Thành phần mời tham dự: HTX, các thành viên hội nghị toàn thể, cán bộ khuyến nông, cán bộ chính quyền địa phương, khách hàng.

+ Hội nghị tổng kết, rút kinh nghiệm tiêu thụ

Sau khi tiêu thụ xong, HTX mời khách hàng tham dự họp, báo cáo thành tích tiêu thụ, thảo luận các vấn đề còn tồn đọng, các điểm cần cải thiện khi thực hiện dịch vụ.

Thành phần mời tham dự: HTX, các thành viên hội nghị toàn thể, cán bộ chính quyền địa phương, khách hàng.

+ Hội nghị báo cáo, xem xét kết quả điều tra

Nội bộ HTX thảo luận kỹ và sắp xếp các kết quả điều tra đã thực hiện, báo cáo lên chủ nhiệm HTX, họp tác, thảo luận với các tổ sản xuất, đưa ra các biện pháp đối phó và thực hiện.

Thành phần mời tham dự: HTX, các thành viên hội nghị toàn thể, cán bộ chính quyền địa phương.

+ Hội nghị của tổ sản xuất

+ Hội nghị khu vực: HTX tham dự vào các buổi họp liên quan đến tiêu thụ tập trung do tổ sản xuất ở khu vực tổ chức, báo cáo về tình hình tiêu thụ, đồng thời kết hợp với ủy viên khu vực, làm sâu sắc thêm nhận thức của tổ sản xuất đối với tiêu thụ tập trung, xây dựng thể chế họp tác.

+ Hội nghị toàn thể

HTX kết hợp cùng các tổ sản xuất, định kỳ tổ chức hội nghị toàn thể, tổ sản xuất và HTX bàn bạc để giải quyết các vấn đề liên quan đến tiêu thụ tập trung, đưa ra những biện pháp hiệu quả.

## **B. Câu hỏi và bài tập thực hành**

**Bài 1:** Thực hiện quy trình quản lý dịch vụ cung ứng tập trung qua HTXNN

**Bài 2:** Thực hiện quy trình quản lý dịch vụ cung ứng tập trung qua HTXNN

**Bài 3:** Soạn thảo một số điều khoản chủ yếu của hợp đồng thương mại

**Bài 4:** Xử lý một số tình huống trong thực thi hợp đồng thương mại

## Phụ lục I

**MỘT SỐ BIỂU MẪU SỬ DỤNG TRONG QUẢN LÝ CUNG ỨNG VÀ  
TIÊU THỤ TẬP TRUNG QUA HTX NÔNG NGHIỆP**

**Mẫu 01. Phiếu khảo sát**

**PHIẾU KHẢO SÁT**

**NHU CẦU SỬ DỤNG DỊCH VỤ CUNG ỨNG TẬP TRUNG QUA HTX**

Người khảo sát: ..... Ngày khảo sát:

**Câu 1: Thông tin chung**

1. Họ và tên người trả lời:

2. Tuổi:.....(tuổi)

Giới tính: Nam  Nữ

3.Đại diện hộ thành viên:

4.Địa chỉ: Tổ/xóm: ..... Xã:

5. Số điện thoại:.....

6. Tổng diện tích đất hiện tại (tính cả đất thuê) = 1)+2)+3)+4): .....m<sup>2</sup>

Trong đó: - Đất nông nghiệp: ..... m<sup>2</sup>; Đất lâm nghiệp..... m<sup>2</sup>;

Đất nuôi thủy sản ..... m<sup>2</sup>; Đất khác: ..... m<sup>2</sup>

7. Quy mô chăn nuôi: Chăn nuôi lợn:..... con; Chăn nuôi gia cầm.....con

**Câu 2: Vật tư sản xuất**

**Câu 2 a: Những loại vật tư nào ông/bà thường mua để sử dụng trong một năm?**

STT	Tên vật tư (*)	Số lượng	Giá mua	Nơi mua (**)	Nhận xét (***)
1					
2					
3					

(\*) Ghi cụ thể tên, loại sản phẩm, nhà sản xuất

VD: NPK 20-20-15(Bình Điền); Regent 800WD (Bayer)

(\*\*) Nơi mua: 1. HTX; 2. Ngoài HTX; 3. Cả 1 và 2

(\*\*\*) Nhận xét giá mua so với giá chung trên thị trường: 1 Đắt hơn 2. Trung bình/vừa; 3. Rẻ hơn

**Câu 2b: Ông/bà gặp khó khăn, bất lợi gì khi mua các loại vật tư trên?**

Khoanh tròn câu đúng; có thể chọn nhiều lựa chọn cho mỗi loại hàng hóa

Chất lượng không tốt/kém

Khi cần, mua không có hàng



**Câu 3c: Ông/bà đề xuất những loại nông sản nào ông/bà cần tiêu thụ tập trung qua HTX?**

STT	Loại nông sản	Số lượng	Giá bán	Thời gian giao hàng	Các yêu cầu khi giao hàng
1					
2					
3					

**Câu 4: Ông/bà có đề xuất gì khi HTX triển khai dịch vụ cung ứng và tiêu thụ tập trung qua HTX?**

<input type="checkbox"/> Giao nhận hàng tận ruộng hoặc tận nhà
<input type="checkbox"/> Tổ chức tổ/nhóm dịch vụ cung ứng
<input type="checkbox"/> Được ký hợp đồng cung ứng hoặc tiêu thụ
<input type="checkbox"/> Khác

**Câu 6: Ông/bà có đề xuất gì để HTX tổ chức dịch vụ hiệu quả hơn và đáp ứng nhu cầu thành viên tốt hơn?)**

1. Tăng cường trao đổi, thảo luận với thành viên: hướng dẫn các tiến bộ khoa học kỹ thuật mới, trao đổi thông tin thị trường...
2. Hướng dẫn kỹ thuật canh tác, chăn nuôi
3. Hướng dẫn cụ thể về phương pháp sử dụng các mặt hàng cung ứng tập trung
4. Thực hiện dịch vụ tiêu thụ nông sản tập trung cùng với dịch vụ cung ứng tập trung theo dạng liên kết theo chuỗi.
5. Thành viên góp thêm vốn để HTX trang bị cơ sở vật chất, thiết bị điện (lò sấy, nhà kho, máy gặt đập liên hợp, điểm tập kết hàng hóa thu mua...)
6. Xây dựng các tổ sản xuất của thành viên theo từng loại nông sản
7. Nguyên vọng khác

**Cảm ơn ông/bà!**



**Mẫu 02 – Hợp đồng cung ứng vật tư nông nghiệp****CỘNG HOÀ XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM****Độc lập - Tự do - Hạnh phúc****HỢP ĐỒNG MUA BÁN HÀNG HOÁ VẬT TƯ NÔNG NGHIỆP***Số /20...../HĐMB*

- Căn cứ Bộ Luật Dân sự năm 2015 được Quốc hội nước Cộng hoà xã hội chủ nghĩa Việt Nam thông qua ngày 24 tháng 11 năm 2015;

- Căn cứ Luật HTX số 23/2012/QH13 được Quốc hội nước Cộng hoà xã hội chủ nghĩa Việt Nam thông qua ngày 20 tháng 11 năm 2012

- Căn cứ nhu cầu và khả năng của hai bên.

Hôm nay, ngày tháng năm 200....., tại ..... Chúng tôi gồm có:

**BÊN MUA:**

Họ và tên:..... Ngày tháng năm sinh.....

Số CMT nhân dân.....; Ngày cấp.....; Nơi cấp.....

Địa chỉ: .....

Điện thoại: .....

Tài khoản số (nếu có).....; Mở tại ngân hàng.....

Sau đây gọi tắt là **Bên A**

**BÊN BÁN: HTX.....**

Địa chỉ: .....

Điện thoại: .....

Đại diện bởi: .....Chức vụ: Giám đốc HTX.

Mã số thuế: ..... Tài khoản số: ..... Tại ngân hàng:.....

Sau đây gọi tắt là **Bên B**

*Hai bên A và B thống nhất thoả thuận nội dung Hợp đồng như sau:*

**ĐIỀU 1: Đối tượng và giá cả**

STT	Tên hàng hoá	Đơn vị	Số lượng	Đơn giá (VNĐ)	Thành tiền (VNĐ)
1					
8	<b>Cộng tiền hàng</b>				
9	<b>Thuế GTGT (%)</b>				
10	<b>Tổng tiền thanh toán</b>				
	<i>Bằng chữ:</i>				

Giá cả trên đã bao gồm thuế Giá trị gia tăng.

Hàng hoá do Bên Bán cung cấp phải đảm bảo đúng chất lượng (Có Giấy

chứng nhận hàng hoá cung cấp đạt tiêu chuẩn chất lượng của cơ quan Nhà nước có thẩm quyền).

**ĐIỀU 2: Thời hạn hợp đồng**

Thời hạn Hợp đồng là: ..... tháng kể từ ngày .... đến hết ngày .....

**ĐIỀU 3: Thời hạn và phương thức thanh toán**

Tổng số tiền Bên Mua phải Thanh toán cho Bên Bán là: ....đồng/ lô hàng  
(Bằng chữ: .....ngàn đồng)

*Giá trên chưa bao gồm thuế giá trị gia tăng.*

**Thời hạn thanh toán:**

Mỗi một lô hàng khi Bên B xuất ra Bên A sẽ thanh toán làm hai lần:

Lần 1: ..... tổng giá trị lô hàng, ngay sau khi Bên B giao hàng.

Lần 2: ..... giá trị còn lại, sau .....ngày kể từ ngày Bên B giao hàng.

*(Ngày được tính bao gồm cả ngày nghỉ và ngày lễ, ngày tết)*

**Phương thức thanh toán:** Thanh toán bằng tiền mặt hoặc chuyển khoản.

Khi Bên A thanh toán tiền hàng theo các lần thanh toán, Bên B có nghĩa vụ ghi hoá đơn, chứng từ chứng nhận việc đã thanh toán của Bên A theo qui định của pháp luật.

**ĐIỀU 4: Thời điểm giao nhận hàng**

Bên bán chuyển giao hàng cho Bên mua tại..... trong thời hạn ..... ngày kể từ ngày ký kết hợp đồng;

**ĐIỀU 5: Nghĩa vụ của bên bán**

Bên Bán chịu trách nhiệm về số lượng, chất lượng đối với toàn bộ các sản phẩm do Bên Bán cung cấp cho tới khi hàng đến .....

Bên Bán có nghĩa vụ giao hàng cho Bên mua tại .....

Bên Bán có nghĩa vụ cung cấp mọi chỉ dẫn cần thiết đối với việc bảo quản, sử dụng hàng hoá theo quy định của Hợp đồng này cho Bên mua.

**ĐIỀU 6: Nghĩa vụ bên mua**

Bên mua có nghĩa vụ thanh toán toàn bộ chi phí vận chuyển từ kho xưởng của mình đến .....

Tổ chức tiếp nhận nhanh, an toàn, dứt điểm cho từng lô hàng.

Thanh toán theo quy định tại Điều 7 Hợp đồng này.

Chịu chi phí bốc dỡ từ xe xuống khi Bên Bán vận chuyển hàng hoá đến .....

**ĐIỀU 7: Thanh lý hợp đồng**

Sau ..... ngày kể từ ngày hai Bên đã thực hiện đầy đủ và nghiêm chỉnh các Điều khoản trong Hợp đồng này, mà không có vướng mắc gì thì Hợp đồng coi như đã được thanh lý.

**ĐIỀU 8: Phạt hợp đồng và bồi thường thiệt hại**

**Đối với bên Bán:**

- Nếu Bên Bán không giao hàng đúng thời hạn quy định tại Hợp đồng này thì sẽ bị phạt số tiền là .....% Tổng giá trị Hợp đồng cho 01 ngày vi phạm.

- Nếu Bên Bán không giao đủ hàng đúng số lượng và chất lượng theo quy định tại Hợp đồng này thì sẽ phải cung cấp tiếp hàng hoá theo đúng quy định và bị phạt số tiền là .....% Tổng giá trị hàng hoá bị vi phạm cho 01 ngày chậm.

**Đối với bên mua:**

Nếu Bên mua không thực hiện đúng nghĩa vụ thanh toán theo qui định tại Hợp đồng này thì sẽ bị phạt số tiền là .....% Tổng giá trị Hợp đồng cho 01 ngày vi phạm.

Nếu Bên mua không thực hiện đúng nghĩa vụ tiếp nhận hàng theo qui định của Hợp đồng này thì sẽ bị phạt số tiền là .....% Tổng giá trị Hợp đồng cho 01 ngày vi phạm.

**ĐIỀU 9: Giải quyết tranh chấp**

Trong quá trình thực hiện Hợp đồng này nếu xảy ra bất kỳ sự bất đồng nào, Bên nảy sinh bất đồng sẽ thông báo cho bên kia bằng văn bản. Hai bên sẽ thương lượng để giải quyết các bất đồng đó. Trường hợp các bên không tự thương lượng được thì sự việc sẽ được đưa ra giải quyết theo qui định của pháp luật.

**ĐIỀU 10: Các trường hợp chấm dứt hợp đồng**

Hợp đồng này sẽ được chấm dứt trong các trường hợp sau:

Khi các Bên thực hiện xong các quyền và nghĩa vụ quy định trong Hợp đồng này.

Khi một Bên vi phạm hợp đồng dẫn đến Hợp đồng không thể thực hiện được thì phía Bên kia có quyền đơn phương chấm dứt hợp đồng.

Hợp đồng có thể được chấm dứt do sự thỏa thuận của các Bên.

**ĐIỀU 12: Hiệu lực thi hành**

Hợp đồng này có hiệu lực kể từ ngày ký, và chỉ được coi là kết thúc khi các Bên đã hoàn thành các nghĩa vụ của mình trong Hợp đồng. Trong trường hợp một Bên muốn sửa đổi các điều khoản trong hợp đồng thì phải thông báo cho Bên kia biết trước ít nhất là 03 ngày và cùng nhau thoả thuận lại những điểm cần thay đổi với sự đồng ý của hai Bên.

Hợp đồng này được lập thành ..... bản, mỗi Bên giữ ..... bản, các bản có giá trị pháp lý như nhau.

**Đại diện Bên bán (B)**

*(Ký và ghi rõ họ tên)*

**Đại diện bên mua (A)**

*(Ký tên và đóng dấu)*

**Mẫu 03- Hợp đồng tiêu thụ nông sản**

**CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM**  
**Độc lập - Tự do - Hạnh phúc**

**HỢP ĐỒNG TIÊU THỤ NÔNG SẢN HÀNG HÓA**

Số:...../.....

Hôm nay, ngày... tháng... năm... tại:.....

Chúng tôi gồm: .....

**1. Tên HTX mua hàng (gọi là Bên A)**

Địa chỉ trụ sở chính: .....

Điện thoại: ..... Fax:

Tài khoản số: ..... Mở tại ngân hàng:

Mã số thuế:

Đại diện bởi ông (bà): ..... Chức vụ:

(giấy ủy quyền số: ..... viết ngày..... tháng..... năm..... bởi ông (bà)  
Chức vụ: ..... ký).**2. Tên người sản xuất (gọi là Bên B):**

Đại diện bởi ông (bà):.

Ngày tháng năm sinh:

Số CMT nhân dân ..... Ngày cấp:.....; Nơi cấp: .....

Địa chỉ: ..... Điện thoại:

Tài khoản NH số (Nếu có) ..... Mở tại Ngân hàng: .....

Hai bên thống nhất thỏa thuận nội dung hợp đồng như sau:

**Điều 1. Bên A nhận mua của Bên B**

Tên hàng:..... số lượng

Trong đó

- Loại: ..... số lượng: ..... , đơn giá:..... thành tiền:

Tổng giá trị hàng hóa nông sản:..... đồng (viết bằng chữ).

**Điều 2. Tiêu chuẩn chất lượng và quy cách hàng hóa Bên B phải đảm bảo**

1. Chất lượng hàng:..... theo quy định:

2. Quy cách hàng hóa:

3. Bao bì đóng gói:

**Điều 3. Bên A ứng trước cho Bên B (nếu có)**

- Vật tư:

+Tên vật tư: .....số lượng: ..... , đơn giá:..... thành tiền:

+Tên vật tư: .....số lượng: ..... , đơn giá:..... thành tiền:

Tổng trị giá vật tư ứng trước: .....đồng (viết bằng chữ)

+ Phương thức giao vật tư:

**Điều 4. Phương thức giao nhận nông sản hàng hóa**

1. Thời gian giao nhận: Bên A và Bên B thỏa thuận thời gian giao nhận hàng hóa. Bên A thông báo lịch nhận hàng cụ thể cho Bên B trước thời gian thu hoạch ít nhất 5 ngày để Bên B chuẩn bị. Nếu "độ chín" của hàng nông sản sớm lên hay muộn đi so với lịch đã thỏa thuận trước thì Bên B đề nghị Bên A xem xét chung toàn vùng để có thể điều chỉnh lịch giao hàng có lợi nhất cho hai bên.

2. Địa điểm giao nhận: do hai bên thỏa thuận sao cho hàng nông sản được vận chuyển thuận lợi và bảo quản tốt nhất (Trên phương tiện của Bên A tại..... hoặc tại kho của Bên A tại:

3. Trách nhiệm của hai bên:

Nếu Bên A không đến nhận hàng đúng lịch đã thỏa thuận thì phải chịu chi phí bảo quản nông sản.....đồng/ngày và bồi thường thiệt hại..... % giá trị sản phẩm do để lâu chất lượng hàng hóa giảm sút.

Nếu địa điểm thỏa thuận giao hàng tại nơi thu hoạch, Bên B có trách nhiệm chuẩn bị đủ hàng. Khi Bên A đến nhận hàng đúng theo lịch mà Bên B không có đủ hàng giao để Bên A làm lỡ kế hoạch sản xuất và lỡ phương tiện vận chuyển thì Bên B phải bồi hoàn thiệt hại vật chất gây ra (bồi thường do hai bên thỏa thuận).

Khi đến nhận hàng: người nhận hàng của Bên A phải xuất trình giấy giới thiệu hoặc giấy ủy quyền hợp pháp do Bên A cấp. Nếu có sự tranh chấp về số lượng và chất lượng hàng hóa thì phải lập biên bản tại chỗ, có chữ ký của người đại diện mỗi bên.

Sau khi nhận hàng: Các bên giao và nhận hàng phải lập biên bản giao nhận hàng hóa xác nhận rõ số lượng, chất lượng hàng có chữ ký và họ tên của người giao và nhận của hai bên. Mỗi bên giữ một bản.

**Điều 5. Phương thức thanh toán**

- Thanh toán bằng tiền mặt: ..... đồng hoặc ngoại tệ

- Thanh toán bằng khấu trừ vật tư, tiền vốn ứng trước:.....  
đồng hoặc ngoại tệ

- Trong thời gian và tiến độ thanh toán:

**Điều 6. Về chia sẻ rủi ro bất khả kháng và biến động giá cả thị trường.**

1. Trường hợp phát hiện hoặc có dấu hiệu bất khả kháng thì mỗi bên phải thông báo kịp thời cho nhau để cùng bàn cách khắc phục và khẩn trương cố

gắng phòng tránh, khắc phục hậu quả của bất khả kháng. Khi bất khả kháng xảy ra, hai bên phải tiến hành theo đúng các thủ tục quy định của pháp luật lập biên bản về tổn thất của hai bên, có xác nhận của Ủy ban nhân dân xã (huyện) nơi xảy ra bất khả kháng để được miễn trách nhiệm khi thanh lý hợp đồng.

- Ngoài ra, Bên A còn có thể thỏa thuận miễn giảm.....% giá trị vật tư, tiền vốn ứng trước cho Bên B theo sự thỏa thuận của hai bên.

2. Trường hợp giá cả thị trường có đột biến gây thua thiệt quá khả năng tài chính của Bên A thì hai bên bàn bạc để Bên B điều chỉnh giá bán nông sản hàng hóa cho Bên A so với giá đã ký tại Điều 1 của hợp đồng này.

- Ngược lại, nếu giá cả thị trường tăng có lợi cho Bên A thì hai bên bàn bạc để Bên A tăng giá mua nông sản cho Bên B.

### **Điều 7. Trách nhiệm vật chất của các bên trong việc thực hiện hợp đồng**

- Hai bên cam kết thực hiện nghiêm túc các điều khoản đã được thỏa thuận trong hợp đồng, bên nào không thực hiện đúng, thực hiện không đầy đủ hoặc đơn phương đình chỉ thực hiện hợp đồng mà không có lý do chính đáng thì bị phạt bồi thường thiệt hại vật chất.

- Mức phạt vi phạm hợp đồng về số lượng, chất lượng, giá cả, thời gian và địa điểm phương thức thanh toán do hai bên thỏa thuận ghi vào hợp đồng.

Mức phạt về không đảm bảo số lượng: (.....% giá trị hoặc..... đồng/đơn vị)

Mức phạt về không đảm bảo chất lượng

Mức phạt về không đảm bảo thời gian:

Mức phạt về sai phạm địa điểm giao nhận:

Mức phạt về thanh toán chậm:

Bên A có quyền từ chối nhận hàng nếu chất lượng hàng hoá không phù hợp với quy định của hợp đồng.

### **Điều 8. Giải quyết tranh chấp hợp đồng**

Hai bên phải chủ động thông báo cho nhau về tiến độ thực hiện hợp đồng. Những vấn đề phát sinh trong quá trình thực hiện hợp đồng có nguy cơ dẫn tới không đảm bảo tốt cho việc thực hiện hợp đồng, các bên phải kịp thời thông báo cho nhau tìm cách giải quyết. Trường hợp có tranh chấp về hợp đồng thì Ủy ban nhân dân xã có trách nhiệm tạo điều kiện để hai bên thương lượng, hòa giải. Trường hợp có tranh chấp về chất lượng hàng hóa, hai bên mời cơ quan giám định có thẩm quyền tới giám định, kết luận của cơ quan giám định là kết luận cuối cùng.

Trường hợp việc thương lượng, hòa giải không đạt được kết quả thì các bên đưa vụ tranh chấp ra tòa kinh tế để giải quyết theo pháp luật.

### **Điều 9. Hiệu lực của hợp đồng**

- Hợp đồng có hiệu lực kể từ ngày....tháng.... năm..... đến ngày.... tháng.... năm.....

- Mọi sửa đổi, bổ sung (nếu có) liên quan đến hợp đồng này chỉ có giá trị pháp lý khi được sự thỏa thuận của các bên và lập thành biên bản có chữ ký của các bên xác nhận.

- Hai bên sẽ tổ chức họp và lập biên bản thanh lý hợp đồng này sau khi hết hiệu lực không quá 10 ngày. Bên mua có trách nhiệm tổ chức và chuẩn bị thời gian, địa điểm họp thanh lý.

- Hợp đồng này được làm thành...bản, có giá trị như nhau, mỗi bên giữ..... bản.

**Đại diện Bên bán (B)**

*(ký và ghi rõ họ tên)*

**Đại diện bên mua (A)**

**Chức vụ**

*(Ký tên và đóng dấu)*

**Mẫu 04 - Sổ theo dõi cung cấp dịch vụ cho các hộ thành viên**

Huyện: .....

Xã.....

HTX Nông nghiệp.....

**SỔ THEO DÕI CUNG CẤP DỊCH VỤ CHO CÁC HỘ THÀNH VIÊN**

Đội, tổ: .....

Tên hộ thành viên: .....

Ngày tháng ghi sổ	Chứng từ		Diễn giải	Đơn vị tính	Số lượng dịch vụ đã sử dụng						Đơn giá	Thành tiền	Ghi chú
	Số hiệu	Ngày tháng			Phân bón	Thức ăn chăn nuôi	Tiêu thụ nông sản ...	...	...	...			
A	B	C	D	E	1	2	3	4	5	6	7	8	F
			Cộng cuối vụ										

**Xác nhận:**

- Sổ này có.....trang, đánh số từ 01 đến trang.....

- Ngày mở sổ:.....

Ngày.... tháng... năm.....

**Người ghi sổ**  
(Ký, họ tên)

**Kế toán trưởng**  
(Ký, họ tên)

**Giám đốc HTX**  
(Ký, họ tên, đóng dấu)

**I- Mục đích:** Sổ này dùng để theo dõi việc cung cấp dịch vụ của HTX cho hộ thành viên.

**II- Căn cứ và phương pháp ghi:**

Căn cứ ghi: Căn cứ vào Phiếu xác nhận sản phẩm, công việc hoàn thành.

- Mỗi đội, thôn mở 1 quyển, mỗi hộ ghi 1 trang;
- Cột A: Ghi ngày tháng ghi sổ;
- Cột B, C: Ghi số hiệu, ngày tháng chứng từ dùng để ghi sổ;
- Cột D: Ghi nội dung kinh tế của chứng từ kế toán dùng để ghi sổ;
- Cột E: Ghi đơn vị tính;
- Từ Cột 1 đến Cột 6 ghi số lượng từng loại dịch vụ HTX đã cung cấp cho hộ thành viên theo đơn vị tính thích hợp của từng dịch vụ;
- Cột 7: Ghi đơn giá dịch vụ;
- Cột 8: Ghi số tiền của từng dịch vụ trên Phiếu nghiệm thu.

Cuối vụ, tính ra số lượng và giá trị của từng dịch vụ hộ thành viên đã sử dụng. Dòng cộng cuối vụ của từng hộ được sử dụng để lập Bảng tổng hợp số lượng và giá trị từng loại dịch vụ.



**Phụ lục II**  
**KẾ HOẠCH CUNG ỨNG VẬT TƯ TẬP TRUNG CỦA HTX TRONG**  
**GIAI ĐOẠN .....**

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm thứ 1	Năm thứ 2	Năm thứ 3	Năm thứ 4	Năm thứ ....
1	Kế hoạch cung ứng						
2.2	Vật tư A (VD: “Phân...”)						
3.3.1	Khối lượng vật tư A						
4.4.2	Giá mua từ đối tác						
5.5	Giá bán bình quân cho thành viên & ND						
6	Doanh thu từ mua bán vật tư A						
6.4	[1.4=(1.2-1.3)*1.1]						
7	Vật tư B (VD: “Thuốc...”)						
8.1	Khối lượng vật tư B						
9.2	Giá mua từ đối tác						
10.3	Giá bán bình quân cho thành viên & ND						
11.4	Doanh thu từ mua bán vật tư B						
	[2.4=(2.2-2.3)*2.1]						
.....	.....						
II	Tổng doanh thu						
II	Tổng chi phí bán hàng						
III	Tổng lợi nhuận trước thuế						
IV	Tổng thuế phải trả						
V	Lợi nhuận sau thuế						

**Phụ lục III**  
**KẾ HOẠCH CUNG ỨNG VẬT TƯ NÔNG NGHIỆP TẬP TRUNG QUA**  
**HTX NÔNG NGHIỆP NĂM .....**

STT		Đơn vị tính	Vụ /Tháng .....	Vụ/ Tháng .....	Vụ/ Tháng .....	Tổng cả năm
I	Cung ứng vật tư A ....					
1	Sản lượng mua vào					
2	Giá mua					
3	Tổng chi phí mua hàng (3=1*2)					
4	Giá bán cho Thành viên bình quân					
5	Tổng thu bán hàng từ vật tư A.... (5=4*1)					
6	Doanh thu cung ứng vật tư A...(6=5-3)					
II	Cung ứng vật tư B....					
1	Sản lượng mua vào					
2	Giá mua					
3	Tổng chi phí mua hàng (3=1*2)					
4	Giá bán cho Thành viên bình quân					
5	Tổng thu bán hàng từ vật tư B.... (5=4*1)					
6	Doanh thu cung ứng vật tư B... (6=5-3)					
I	Cung ứng vật tư B ....					
1	Sản lượng mua vào					
...	.....					
III	Tổng doanh thu					
IV	Tổng chi phí bán hàng					
V	Tổng lợi nhuận trước thuế					
VI	Thuế phải trả					
VII	Tổng lợi nhuận sau thuế					

**Phụ lục IV**  
**KẾ HOẠCH TIÊU THỤ SẢN PHẨM TẬP TRUNG QUA HTXNN NĂM ...**

<b>TT</b>		<b>Đơn vị tính</b>	<b>Vụ /Tháng .....</b>	<b>Vụ/ Tháng .....</b>	<b>Vụ/ Tháng .....</b>	<b>Tổng cả năm</b>
1	<i>Bán sản phẩm chưa qua sơ chế</i>					
1.1	<i>Bán tại chỗ</i>					
	Sản lượng					
	Giá bình quân					
	Doanh thu					
1.2	<i>Bán qua đại lý</i>					
	Sản lượng					
	Giá bình quân					
	Doanh thu					
1.3	<i>Bán hàng qua mạng</i>					
	Sản lượng					
	Giá bình quân					
	Doanh thu					
2	<i>Bán sản phẩm qua sơ chế</i>					
2.1	<i>Bán tại chỗ</i>					
	Sản lượng					
	Giá bình quân					
	Doanh thu					
2.2	<i>Bán qua đại lý</i>					
	Sản lượng					
	Giá bình quân					
	Doanh thu					
2.3	<i>Bán hàng qua mạng</i>					
	Sản lượng					
	Giá bình quân					
	Doanh thu					
3	<i>Bán sản phẩm đã qua chế biến</i>					
3.1	<i>Bán tại chỗ</i>					
	Sản lượng					
	Giá bình quân					
	Doanh thu					

3.2	Bán qua đại lý					
	Sản lượng					
	Giá bình quân					
	Doanh thu					
3.3	Bán hàng qua mạng					
	Sản lượng					
	Giá bình quân					
	Doanh thu					
<b><u>4</u></b>	<b><u>Tổng doanh thu</u></b>					

## BÀI 3: QUẢN TRỊ SẢN XUẤT NÔNG NGHIỆP TRONG HỢP TÁC XÃ

### Mã bài: MĐ02-03

#### Mục tiêu



- Trình bày các thông tin về kế hoạch sản xuất, lựa chọn sản phẩm, xây dựng quy trình sản xuất nội bộ; tổ chức đào tạo tập huấn, kiểm tra giám sát, truy suất nguồn gốc sản phẩm...
- Học viên nhận thức được tầm quan trọng của việc quản trị sản xuất theo quy trình, có khả năng triển khai các hoạt động tổ chức sản xuất tại HTX phù hợp với các điều kiện cụ thể.

#### A. Nội dung

##### 1. Những yêu cầu đặt ra và xu hướng sản xuất nông nghiệp trong giai đoạn tới

- Yêu cầu về sản xuất và tiêu thụ sản phẩm chất lượng, an toàn, đặc biệt là sản phẩm nông nghiệp, thực phẩm đó là: Sản xuất theo quy trình thực hành nông nghiệp tốt Vietgap, Globalgap, hữu cơ, AseanGAP, EuroGAP, RainForest, hữu cơ, ASC, BAP, MSC CoC, SRP, tem truy suất nguồn gốc sản phẩm; các chương trình quản lý chất lượng tiên tiến trong sơ chế, chế biến như GMP, SSOP, HACCP...Chuẩn hóa và tự động hóa quy trình sản xuất kinh doanh; tự động hóa, cơ giới hóa sản xuất, quy trình quản lý, giám sát nguồn gốc, chuỗi cung ứng sản phẩm; đảm bảo nhanh chóng, chính xác an toàn và vệ sinh thực phẩm với các ứng dụng của công nghệ số.

- Yêu cầu về lựa chọn mô hình hợp tác, liên kết trong hoạt động sản xuất và tiêu thụ sản phẩm và hợp tác, liên kết để ứng dụng tiến bộ khoa học, kỹ thuật, công nghệ và sản xuất hàng hóa lớn

+ Mô hình hợp tác xã ứng dụng công nghệ cao, công nghệ 4.0 gắn với liên kết theo chuỗi giá trị các sản phẩm nông nghiệp dựa trên liên kết doanh nghiệp, tổng công ty, công ty với hợp tác xã, các tổ chức nông dân, nông dân.

+ Mô hình hợp tác, phát triển chuỗi liên kết 03 trục nông sản trụ cột của tái cơ cấu ngành nông nghiệp gắn với 05 chuỗi và 01 Chương trình (cà phê, cá tra 3 cấp, chuỗi liên kết ngành hàng lâm sản, chuỗi liên kết ngành hàng lúa gạo, chuỗi trái cây ăn quả và Chương trình Mỗi xã một sản phẩm (OCOP).

+ Mô hình hợp tác xã ứng dụng công nghệ cao gắn với liên kết theo chuỗi giá trị cho các vùng nguyên liệu phục vụ chế biến và xuất khẩu nông sản giai đoạn 2021 - 2025 (Vùng nguyên liệu cây ăn quả vùng miền núi phía Bắc; vùng nguyên liệu gỗ rừng trồng có chứng chỉ FSC vùng Duyên hải miền Trung; vùng nguyên liệu cà phê có chứng nhận vùng Tây Nguyên; vùng nguyên liệu lúa gạo vùng Đồng bằng sông Cửu Long).

Xu hướng sản xuất và tiêu thụ sản phẩm tập trung đòi hỏi phải đẩy mạnh thực hiện liên kết ngang giữa những người sản xuất và liên kết dọc theo chuỗi giá trị sản phẩm, đặc biệt là sản phẩm xuất khẩu.

## 2. Một số tiêu chuẩn kỹ thuật áp dụng phổ biến trong nông lâm thủy sản

Một số tiêu chuẩn chứng nhận được áp dụng phổ biến trong sản xuất nông lâm thủy sản ở Việt Nam hiện nay.

*Bảng 1. Danh mục tiêu chuẩn chứng nhận áp dụng phổ biến hiện nay ở Việt Nam*

STT	Loại tiêu chuẩn chứng nhận	Lúa	Rau màu	Cây công nghiệp lâu năm, cây ăn quả	Chăn nuôi	Lâm nghiệp	Thủy sản
1	VietGAP	x	x	x	x		x
2	GlobalGAP	x	x	x	x		
3	Hữu cơ	x	x	x	x		x
4	SRP	x					
5	UTZ			Cà phê, ca cao, chè			
6	4C			Cà phê			
7	FSC					Gỗ, sản phẩm từ rừng, dược liệu	
8	Rainforest Alliance			Cà phê, cây ăn quả		x	
9	ASC						x
10	MSC						x
11	BAP						x

## 3. Cơ cấu và nhiệm vụ của bộ phận quản lý sản xuất

### 3.1. Khái niệm quản trị sản xuất trong HTX nông nghiệp

*Quản trị sản xuất trong HTX nông nghiệp* là quá trình thiết kế, hoạch định, tổ chức điều hành và kiểm tra hệ thống sản xuất thông qua quá trình chuyển hóa hay biến đổi các yếu tố đầu vào thành sản phẩm theo yêu cầu của khách hàng nhằm thực hiện các mục tiêu đã xác định.

Phụ thuộc vào quy mô, đặc thù của mặt hàng sản xuất, mỗi HTX sẽ có mô hình quản lý, sản xuất riêng biệt. Dựa theo tiêu chí về chức năng, cơ cấu tổ chức quản lý sản xuất sẽ có một số bộ phận chính như:

+ Bộ phận quản lý: Thường là Giám đốc, tổ trưởng, tổ phó tổ sản xuất. Đây là bộ phận đầu não của sản xuất, giữ chức năng quan trọng. Tham mưu cho Ban lãnh đạo HTX trong việc hoạch định tổ chức sản xuất, bố trí nguồn lực để đảm bảo kế hoạch mục tiêu; khai thác và vận hành hiệu quả nguồn lực của HTX.

+ Bộ phận sản xuất: Chính là các hộ xã viên, thành viên HTX.

+ Bộ phận phục vụ sản xuất: Là bộ phận được tổ chức ra nhằm đảm bảo việc cung ứng, bảo quản, cấp phát, vận chuyển nguyên vật liệu, nhiên liệu, thành phẩm, dụng cụ lao động.

### **3.2. Các công việc của HTX nông nghiệp**

- Phân tích thị trường.

- Căn cứ vào đặc điểm thời tiết lên kế hoạch mùa vụ sản xuất giống gì quy mô bao nhiêu? xuống giống sớm hay muộn.

- Xác định quy trình kỹ thuật đưa vào áp dụng.

- Xác định dịch vụ vật tư, phân bón, dịch vụ giống, hệ thống dịch vụ máy móc, phương thức làm đất.

- Dự kiến thu hoạch; mẫu mã quy cách đóng bao đưa ra thị trường

- Tổ chức thông báo cho hộ thành viên thế nào

- Tập huấn, hướng dẫn và kiểm tra kỹ thuật sản xuất của thành viên HTX.

- Kế hoạch thu hoạch và phương án tiêu thụ với các đối tác.

- Quản trị sản xuất ở hộ nông dân, thành viên HTX: Phân công ai làm sản phẩm gì; lịch mùa vụ; công tác kiểm tra, hướng dẫn kỹ thuật.

## **4. Tổ chức sản xuất nông nghiệp theo tiêu chuẩn chứng nhận trong HTX**

### **4.1. Lựa chọn tiêu chuẩn chứng nhận để áp dụng**

Việc áp dụng một tiêu chuẩn chứng nhận trong sản xuất nông lâm thủy sản của HTX nông nghiệp có thể xảy ra trong các trường hợp sau:

- Theo yêu cầu của đối tác (doanh nghiệp, HTX khác, người thu gom, đại lý,...) liên kết bao tiêu sản phẩm của HTX. Trong trường hợp đối tác cần sản phẩm phải đáp ứng một tiêu chuẩn nhất định thì thường yêu cầu HTX/hộ thành viên phải sản xuất theo tiêu chuẩn do doanh nghiệp/đối tác bao tiêu sản phẩm đưa ra. Ví dụ, doanh nghiệp có thể yêu cầu HTX sản xuất theo tiêu chuẩn GlobalGAP trong sản xuất lúa; áp dụng tiêu chuẩn ASC trong nuôi tôm; áp dụng tiêu chuẩn UTZ trong canh tác cà phê,...

- Theo yêu cầu của thành viên HTX hoặc của HĐQT HTX. Một số thành viên của HTX có thể yêu cầu HTX áp dụng sản xuất theo một tiêu chuẩn chất lượng nào đó. Tương tự, HĐQT HTX có thể đề nghị các thành viên áp dụng sản xuất theo một tiêu chuẩn chất lượng nào đó.

Việc lựa chọn áp dụng một tiêu chuẩn chứng nhận nào đó trong sản xuất của HTX cần xem xét một số yếu tố sau:

+ Mức độ phức tạp của tiêu chuẩn sản xuất và khả năng áp dụng vào thực tế sản xuất của thành viên. Các tiêu chuẩn chất lượng nhìn chung phức tạp hơn so với quy trình sản xuất thông thường mà hộ nông dân đang áp dụng do:

\* Các tiêu chuẩn chất lượng không chỉ yêu cầu các thực hành để đảm bảo chất lượng sản phẩm (cả về an toàn thực phẩm) mà còn nhiều thực hành để đảm bảo về môi trường, ứng phó với biến đổi khí hậu, bảo vệ sức khỏe người sản xuất và cộng đồng, bảo vệ quyền trẻ em, phụ nữ và người yếu thế;

\* Một số thực hành sản xuất bổ sung mà trước đây hộ nông dân chưa áp dụng. Ví dụ, hộ nông dân phải ghi nhật ký sản xuất; có tủ đựng thuốc, dụng cụ y tế; có kho/thùng chứa thuốc bảo vệ thực vật; trong tiêu chuẩn SRP cho lúa thì người sản xuất còn được yêu cầu phải đo mực nước trên đồng ruộng.

\* Điều kiện tự nhiên, điều kiện đồng ruộng có khả năng áp dụng tiêu chuẩn không? Một số tiêu chuẩn chất lượng đòi hỏi đồng ruộng phải đáp ứng điều kiện nhất định để đảm bảo sản phẩm sản xuất ra đáp ứng đúng tiêu chuẩn mong muốn và chi phí sản xuất có thể được bù đắp bởi giá bán sản phẩm. Ví dụ, sản xuất theo tiêu chuẩn hữu cơ thì đồng ruộng phải đảm bảo có thể ngăn được ảnh hưởng của thuốc bảo vệ thực vật vô cơ từ bên ngoài do gió, nguồn nước; cánh đồng có thuận lợi cho việc kiểm soát chất lượng nguồn nước tưới không?

\* Mức độ rủi ro trong sản xuất của việc áp dụng tiêu chuẩn sản xuất đó. Việc áp dụng một số tiêu chuẩn có thể mang lại rủi ro cao hơn cho người sản xuất. Do vậy, phương án dự phòng khi có xử lý rủi ro có đảm bảo cho sản xuất không?

Ví dụ: trong trường hợp dịch bệnh, các loại thuốc bảo vệ thực vật được khuyến cáo nhưng không mang lại hiệu quả chống dịch bệnh thì xử lý thế nào? Có sử dụng loại thuốc bảo vệ thực vật khác không? Và nếu sử dụng thì ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm và doanh nghiệp có thu mua sản phẩm nữa không?

+ Hiệu quả kinh tế của việc sản xuất theo tiêu chuẩn chứng nhận:

HTX cần phải tính toán, dự báo được nếu sản xuất theo một tiêu chuẩn chứng nhận nào đó thì năng suất cây trồng, vật nuôi sẽ như thế nào?

Chất lượng sản phẩm ra sao? Sản phẩm sẽ được tiêu thụ ở đâu, tiêu thụ như thế nào?

Giá bán sản phẩm thế nào?

Chi phí sản xuất bao nhiêu?

Chi phí cho đánh giá và chứng nhận như thế nào?

Nguồn kinh phí nào để chi trả chi phí đánh giá và cấp giấy chứng nhận đạt tiêu chuẩn?

Lợi nhuận trên một đơn vị sản xuất như thế nào?

Mức tăng thêm của lợi nhuận có bù đắp được chi phí và công lao động bỏ ra không?...

Hội đồng quản trị và Giám đốc HTX phải tìm hiểu (qua tham khảo ý kiến các chuyên gia, tham vấn cơ quan quản lý nhà nước, thông tin trên báo, đài, mạng internet,...) và/hoặc trao đổi với doanh nghiệp, đơn vị đánh giá và cấp chứng nhận tiêu chuẩn để trả lời được các vấn đề nêu trên. Một cách nhanh



chóng là cán bộ HTX thăm quan, trao đổi với một HTX/ tổ hợp tác khác đã sản xuất theo tiêu chuẩn chứng nhận mà HTX mong muốn áp dụng.

- Cán bộ HTX cần phải xem xét và trả lời được các câu hỏi:

+ Khoảng cách thực hành hiện tại của hộ thành viên so với thực hành sản xuất yêu cầu trong tiêu chuẩn chứng nhận dự kiến áp dụng có nhiều không? Với sự hướng dẫn, tập huấn và giám sát thì các hộ thành viên có thực hiện được không? Có tuân thủ đúng quy trình sản xuất không?

+ Rủi ro trong áp dụng tiêu chuẩn chứng nhận có lớn không? Những biện pháp áp dụng có giảm thiểu rủi ro một cách hiệu quả không?

+ Lợi ích của việc áp dụng một tiêu chuẩn chứng nhận có đủ lớn để thuyết phục thành viên HTX áp dụng không?

Trên cơ sở tìm hiểu các vấn đề trên, cán bộ HTX sẽ trao đổi lại với thành viên HTX về lợi ích, quy trình thực hành áp dụng, các điều kiện bắt buộc áp dụng để thành viên HTX thảo luận và thống nhất. Nếu thành viên HTX đồng ý chủ trương sản xuất theo một tiêu chuẩn chứng nhận nào đó thì cán bộ HTX cần triển khai thực hiện:

+ Đề nghị các thành viên đăng ký tham gia áp dụng sản xuất theo tiêu chuẩn chứng nhận và quy mô áp dụng (diện tích với cây trồng, nuôi trồng thủy sản; số con/sản lượng với chăn nuôi);

- Xây dựng phương án sản xuất theo tiêu chuẩn chứng nhận.

HTX chỉ nên sản xuất theo tiêu chuẩn chứng nhận khi đã được đảm bảo sản phẩm đầu ra có thị trường tiêu thụ.

## ***4.2. Xây dựng phương án, sản xuất tiêu thụ sản phẩm theo tiêu chuẩn chứng nhận***

### **4.2.1. Xác định vùng sản xuất và quy mô áp dụng**

- Sản xuất theo tiêu chuẩn chứng nhận áp dụng trên địa bàn nào (dựa trên yêu cầu đối với địa bàn sản xuất để áp dụng một tiêu chuẩn chứng nhận);

- Trong điều kiện sản xuất theo một tiêu chuẩn chứng nhận đòi hỏi phải có cánh đồng lớn, liền kề nhưng một số hộ có diện tích nằm trong cánh đồng đó không đồng ý tham gia sản xuất theo tiêu chuẩn chứng nhận chung của HTX thì HTX cần đưa ra phương án xử lý (ví dụ như vận động, thuyết phục tham gia: cán bộ HTX trực tiếp vận động hoặc nhờ đến chính quyền địa phương, người có uy tín để vận động; hoặc HTX thuê lại diện tích của hộ đó);

- Quy mô sản xuất theo tiêu chuẩn chứng nhận (ha; số con; sản lượng)

- Bao nhiêu hộ tham gia, với diện tích, sản lượng của hộ là bao nhiêu?

- Bao nhiêu diện tích, sản lượng là sản xuất chung của HTX (từ nguồn lực chung của HTX như đất, ao nuôi, chuồng trại, bãi chăn thả, bãi biển,..)

- Điều kiện của hộ để tham gia sản xuất theo tiêu chuẩn chứng nhận. Những hộ nào thì được ưu tiên tham gia (ví dụ, hộ có quy mô sản xuất lớn, hộ đã áp dụng sản xuất theo một tiêu chuẩn chứng nhận nào đó, hộ được đánh giá có ý thức nghiêm chỉnh chấp hành các quy chế, yêu cầu của HTX, của địa phương,...)

#### 4.2.2. Phương án hỗ trợ thành viên áp dụng sản xuất theo tiêu chuẩn chứng nhận

Để tạo thuận lợi, khuyến khích thành viên HTX áp dụng một tiêu chuẩn chứng nhận trong sản xuất thì HTX cần có sự hỗ trợ cho thành viên. Những hỗ trợ cho thành viên nên hướng đến các nội dung mà thành viên phải đầu tư bổ sung so với sản xuất thông thường và đảm bảo thuận lợi cho thành viên tuân thủ quy trình sản xuất theo tiêu chuẩn chứng nhận. Các hỗ trợ có thể gồm:

- Tập huấn về tiêu chuẩn chứng nhận, quy trình sản xuất theo tiêu chuẩn;
- Hướng dẫn hộ áp dụng trong quá trình sản xuất;
- Hỗ trợ đầu tư bổ sung để đáp ứng tiêu chuẩn (ví dụ hỗ trợ bảo hộ lao động, biển báo phun thuốc bảo vệ thực vật, dụng cụ đo nước, sổ sách ghi chép,...);
- Hỗ trợ chi phí đánh giá và cấp chứng nhận đạt tiêu chuẩn;
- Cung ứng vật tư đầu vào đảm bảo chất lượng theo yêu cầu, đặc biệt là giống, thuốc bảo vệ thực vật để đảm bảo nông sản có chất lượng đồng đều, tốt.

#### 4.2.3. Xác định cơ chế hỗ trợ, giám sát thành viên tuân thủ quy trình sản xuất

- Xác định rõ cách thức hỗ trợ thành viên trong quá trình sản xuất để xử lý các vấn đề nảy sinh như dịch bệnh mới, thay đổi thời tiết,...
- Xác định các cơ chế giám sát thành viên tuân thủ quy trình sản xuất và cơ chế xử phạt khi thành viên vi phạm quy trình sản xuất, vi phạm hợp đồng đã ký kết.

#### 4.2.4. Xác định phương án tiêu thụ sản phẩm sản xuất theo tiêu chuẩn

- Sản phẩm sản xuất theo tiêu chuẩn được bán cho ai, cơ chế thu mua như thế nào (thời điểm, địa điểm).
- Giá bán sản phẩm.
- Cơ chế thanh quyết toán.
- Nội dung hợp đồng với doanh nghiệp như thế nào (trong trường hợp có liên kết bao tiêu sản phẩm)

#### 4.2.5. Xác định vai trò của các tác nhân liên quan và hỗ trợ HTX sản xuất theo tiêu chuẩn chứng nhận

Các hộ thành viên áp dụng sản xuất theo tiêu chuẩn chứng nhận theo định hướng của HTX có thể có những tác nhân sau liên quan: 1) HTX ; 2) Doanh nghiệp liên kết bao tiêu sản phẩm; 3) cơ quan nhà nước; 4) Tổ chức, dự án phát triển. Vì vậy HTX cần xác định rõ vai trò của các tác nhân này trong việc HTX triển khai sản xuất theo tiêu chuẩn chứng nhận.

a) Vai trò của hợp tác xã:

- Đảm bảo tiêu thụ sản phẩm cho thành viên. HTX có thể tiêu thụ sản phẩm cho thành viên thông qua hợp đồng liên kết với doanh nghiệp, tức là HTX là trung gian để doanh nghiệp hợp đồng mua sản phẩm của thành viên hoặc HTX có thể thu mua sản phẩm của thành viên và tự tổ chức tiêu thụ (ví dụ, HTX mua trái cây sản xuất theo tiêu chuẩn GlobalGAP của thành viên rồi tiến hành làm sạch, phân loại, đóng hộp và dán nhãn mác của HTX và tổ chức thương mại trái cây);

- Tham gia xây dựng quy trình thực hành sản xuất theo tiêu chuẩn chứng nhận và tổ chức tập huấn cho thành viên. Thông thường quy trình thực hành sản xuất do cơ quan chuyên môn của nhà nước hỗ trợ xây dựng hoặc do doanh nghiệp xây dựng. Tuy nhiên, để đảm bảo có sự đồng thuận từ thành viên, cán bộ của HTX nên tham gia vào xây dựng quy trình để đảm bảo các khuyến cáo về quy trình, về sử dụng vật tư đầu vào (giống, phân bón, thức ăn chăn nuôi, thuốc bảo vệ thực vật, thuốc thú y,..) được hộ thành viên HTX chấp thuận;

- Tổ chức cung cấp vật tư đầu vào và dịch vụ sản xuất nhằm đáp ứng yêu cầu theo tiêu chuẩn chứng nhận áp dụng. HTX nên tổ chức dịch vụ tập trung để cung cấp vật tư đầu vào và dịch vụ sản xuất cho thành viên nhằm đảm bảo chất lượng sản phẩm, giảm giá thành và tuân thủ đúng quy trình;

- Hỗ trợ và giám sát thành viên áp dụng quy trình sản xuất và tuân thủ hợp đồng ký kết;

- Tiếp nhận hỗ trợ, đầu tư ứng trước từ doanh nghiệp, nhà nước, tổ chức, dự án phát triển và phân phối lại cho hộ thành viên.

b) Vai trò của doanh nghiệp liên kết sản xuất, tiêu thụ sản phẩm

Trong trường hợp doanh nghiệp tham gia liên kết sản xuất và tiêu thụ sản phẩm được sản xuất theo một tiêu chuẩn chứng nhận thì doanh nghiệp có thể có các vai trò, trách nhiệm sau:

- Thống nhất quy trình thực hành sản xuất để đáp ứng tiêu chuẩn chứng nhận mong muốn;

- Đầu tư ứng trước một số vật tư thiết yếu để đảm bảo sản phẩm sản xuất ra có chất lượng mong muốn;

- Trả chi phí đánh giá và chứng nhận tiêu chuẩn chứng nhận;

- Tập huấn cho hộ nông dân về tiêu chuẩn chứng nhận và quy trình thực hành sản xuất;

- Cử cán bộ hướng dẫn, giám sát hộ nông dân thực hành sản xuất;

- Thu mua, thanh toán theo đúng hợp đồng ký kết.

c) Vai trò của nhà nước, các tổ chức phát triển, dự án phát triển

Một số HTX được Nhà nước hoặc dự án phát triển, tổ chức phi chính phủ hỗ trợ để áp dụng sản xuất theo tiêu chuẩn thì Nhà nước và các tổ chức, dự án phát triển có thể có các vai trò sau:

- Hỗ trợ chi phí đánh giá và cấp chứng nhận tiêu chuẩn;
- Hỗ trợ tập huấn cho hộ thành viên về kỹ thuật sản xuất theo tiêu chuẩn
- Hỗ trợ một số chi phí để áp dụng sản xuất theo tiêu chuẩn.
- Hỗ trợ nâng cao năng lực cho cán bộ HTX.

### **4.3. Xây dựng quy trình sản xuất theo tiêu chuẩn chứng nhận**

#### 4.3.1. Phương pháp xây dựng quy trình thực hành sản xuất theo tiêu chuẩn

##### a) Nguyên tắc chung trong xây dựng quy trình thực hành sản xuất:

- Quy trình thực hành sản xuất phải phù hợp với từng loại giống cây trồng vật nuôi, thời vụ sản xuất và điều kiện cánh đồng và thời tiết (dự báo) ở thời vụ đó;
- Quy trình sản xuất phải phù hợp với tập quán canh tác tại địa phương; ưu tiên sử dụng các vật tư đầu vào, dịch vụ có sẵn tại địa phương. Ví dụ về sử dụng thuốc BVTV thì ưu tiên sử dụng các loại thuốc BVTV đáp ứng yêu cầu sản xuất những có sẵn bán trên địa bàn.

##### b) Phương pháp thực hiện

Thực hành sản xuất theo tiêu chuẩn chứng nhận gắn với yêu cầu về kỹ thuật nên HTX thường thiếu năng lực để xây dựng quy trình sản xuất. Vì vậy, HTX nên có sự tư vấn, hỗ trợ xây dựng quy trình thực hành từ cán bộ kỹ thuật của các đơn vị bên ngoài. HTX có thể yêu cầu hỗ trợ xây dựng quy trình kỹ thuật từ các đơn vị, tác nhân sau:

- Cơ quan chuyên môn của Sở Nông nghiệp và PTNT, Phòng Nông nghiệp/Phòng KTHT ở địa phương;
- Chuyên gia có kinh nghiệm về sản xuất theo tiêu chuẩn chứng nhận mà HTX áp dụng;
- Doanh nghiệp liên kết sản xuất, tiêu thụ sản phẩm với HTX.

Trong trường hợp HTX không có liên kết với doanh nghiệp thì HTX có thể yêu cầu sự hỗ trợ của cơ quan chuyên môn hoặc của chuyên gia.

Trong trường hợp có liên kết với doanh nghiệp thì việc xây dựng quy trình thực hành sản xuất theo tiêu chuẩn nên có sự trao đổi thống nhất giữa cả cơ quan chuyên môn Nhà nước, doanh nghiệp và cán bộ HTX. Sự kết hợp này đảm bảo:

- Quy trình thực hành sản xuất cho phép sản xuất ra sản phẩm có chất lượng như yêu cầu của doanh nghiệp;
- Phù hợp với điều kiện thực tế sản xuất của HTX (điều kiện cánh đồng, điều kiện thời tiết, tập quán canh tác của thành viên HTX, sử dụng các vật tư đầu vào có sẵn tại địa phương,...);
- Phù hợp với kế hoạch sản xuất của địa phương. Sự tham gia của cơ quan chuyên môn Nhà nước tại địa phương cho phép đảm bảo quy trình thực hành sản

xuất phù hợp với kế hoạch sản xuất của địa phương, định hướng phát triển sản phẩm của địa phương.

- Tăng cơ hội tuân thủ quy trình canh tác của các thành viên HTX.

#### 4.3.2. Nội dung của quy trình thực hành sản xuất

Các tiêu chuẩn chứng nhận thường chỉ nêu là các nguyên tắc thực hành sản xuất và tiêu chuẩn chứng nhận cần đạt được. Vì vậy, để sản phẩm đáp ứng tiêu chuẩn chứng nhận, HTX cần phải xây dựng được quy trình thực hành sản xuất đáp ứng tiêu chuẩn chứng nhận mà HTX muốn đạt được.

Quy trình sản xuất cần phải đạt được các nội dung sau:

##### a) Sử dụng vật tư đầu vào

- Quy trình sản xuất phải chỉ định rõ những loại vật tư đầu vào nào phải sử dụng bắt buộc, các vật tư nào được khuyến cáo áp dụng, vật tư đầu vào nào bắt buộc không được sử dụng.

- Vật tư đầu vào gồm: cây giống/con giống, phân bón, thức ăn chăn nuôi, thuốc bảo vệ thực vật, thuốc thú y, nước tưới, thuốc tăng trưởng,...;

##### b) Thực hành sản xuất cần tuân thủ

- Các thực hành sản xuất cần thực hiện, phương pháp thực hiện, tần suất và thời điểm thực hiện.

+ Các thực hành sản xuất liên quan đến cây trồng: chuẩn bị đất, gieo sạ/trồng cây, bón phân, biện pháp bảo vệ thực vật, tưới/tiêu nước, diệt cỏ,...

+ Các thực hành sản xuất chăn nuôi: chuẩn bị chuồng trại/ao nuôi, thả giống, thức ăn, thú y, vệ sinh khử trùng, cách ly,...

- Cần nêu rõ các thực hành sản xuất được khuyến cáo áp dụng trong mỗi giai đoạn sinh trưởng, phát triển của cây trồng, vật nuôi. Tức là, quy trình sản xuất nên chỉ rõ, ở mỗi giai đoạn sinh trưởng, phát triển của cây trồng, vật nuôi thì những thực hành nào cần phải thực hiện, những vật tư đầu vào nào cần được sử dụng và liều lượng sử dụng.

Ví dụ, trong chăn nuôi lợn thịt theo VietGAP thì ở giai đoạn vỗ béo lợn cần chỉ rõ những thực hành sản xuất nào cần được thực hiện, thức ăn nào được khuyến cáo sử dụng, những thức ăn, thuốc thú y nào bị cấm sử dụng,...

##### c) Danh mục các vật tư đầu vào được sử dụng

Quy trình thực hành sản xuất cần nêu rõ danh mục các vật tư đầu vào được sử dụng và/hoặc danh mục vật tư đầu vào bị cấm sử dụng.

#### **4.4. Thống nhất trong HTX về tiêu chuẩn chứng nhận áp dụng**

Trước khi triển khai chính thức cần có sự trao đổi, thống nhất trong HTX để khi tổ chức thực hiện thì đạt được kết quả tốt. Cần thông tin cho thành viên nắm được rõ về:

- Lợi ích của việc sản xuất theo tiêu chuẩn chứng nhận;
- Những hỗ trợ hộ thành viên nhận được khi thực hành sản xuất theo tiêu chuẩn chứng nhận;
- Những yêu cầu bắt buộc mà thành viên phải tuân thủ;
- Chế độ kiểm tra, giám sát thực hành của hộ thành viên và chế độ xử phạt khi vi phạm;
- Việc tiêu thụ sản phẩm cho thành viên: giá mua sản phẩm, yêu cầu với sản phẩm, hình thức thanh toán,...
- Chế độ chia sẻ rủi ro,...
- Các vấn đề khác liên quan đến sản xuất theo tiêu chuẩn.

Việc trao đổi với thành viên cần được tổ chức thành cuộc họp. Tốt nhất nên mời các tác nhân khác có liên quan đến việc xây dựng quy trình và tổ chức sản xuất theo tiêu chuẩn chứng nhận tham gia cuộc họp để các tác nhân đó trực tiếp trao đổi với thành viên để đảm bảo tính khách quan, độ tin cậy. Các tác nhân tham gia cũng có thể là doanh nghiệp liên kết, cán bộ kỹ thuật của cơ quan chuyên môn nhà nước, chuyên gia, tổ chức phát triển,...

Sau khi có sự đồng ý của thành viên với kế hoạch sản xuất theo tiêu chuẩn chứng nhận thì HTX cần phải ký hợp đồng với hộ thành viên. Hợp đồng có thể thuộc 1 trong các hình thức sau:

- Hợp đồng liên kết sản xuất, tiêu thụ sản phẩm giữa HTX và doanh nghiệp liên kết. Đây là hợp đồng giữa HTX và doanh nghiệp. HTX đại diện cho các hộ thành viên ký hợp đồng với doanh nghiệp. Tuy nhiên, các thành viên tham gia sản xuất theo tiêu chuẩn cũng cần phải ký vào hợp đồng để chứng minh sự cam kết của hộ thành viên với doanh nghiệp và hợp tác xã.
- Hợp đồng ký kết giữa các hộ thành viên, nhóm hộ thành viên với doanh nghiệp liên kết. Trong trường hợp doanh nghiệp yêu cầu ký hợp đồng riêng giữa doanh nghiệp và hộ/nhóm hộ thành viên và HTX chỉ như tác nhân trung gian tham gia hỗ trợ thì HTX cần hỗ trợ để doanh nghiệp ký hợp đồng với từng hộ/nhóm hộ thành viên. HTX cũng cần phải ký vào mỗi hợp đồng này do HTX có vai trò trong việc thực hiện liên kết sản xuất, tiêu thụ sản phẩm.
- Trong trường hợp HTX chủ động tiêu thụ sản phẩm thì HTX ký hợp đồng với từng hộ thành viên hoặc nhóm hộ thành viên. Nếu ký với nhóm hộ thành viên thì mỗi hộ trong nhóm cũng cần phải ký vào hợp đồng chung của nhóm.

Trong hợp đồng nên kèm theo yêu cầu áp dụng quy trình sản xuất theo tiêu chuẩn và quy trình sản xuất theo tiêu chuẩn nên là một phần bắt buộc của hợp đồng.

#### ***4.5. Tập huấn quy trình sản xuất theo tiêu chuẩn***

Sau khi đã thống nhất áp dụng trong HTX và ký hợp đồng và trước khi triển khai thực hiện sản xuất theo tiêu chuẩn chứng nhận, HTX cần tổ chức tập

huấn cho tất cả các hộ thành viên tham gia áp dụng sản xuất theo tiêu chuẩn. Nội dung tập huấn gồm:

- Tiêu chuẩn chứng nhận áp dụng. Mục đích để hộ thành viên nắm rõ lợi ích của sản xuất theo tiêu chuẩn đó, những yêu cầu trong việc áp dụng tiêu chuẩn sản xuất theo tiêu chuẩn chứng nhận; những khó khăn gặp phải và những giải pháp khắc phục;

- Quy trình sản xuất theo tiêu chuẩn chứng nhận. Đây là nội dung quan trọng cần phải tập huấn kỹ cho hộ thành viên. Học viên nên là người đưa ra quyết định trong sản xuất của hộ hoặc là người tham gia sản xuất chủ yếu của hộ. Việc tập huấn nên rải đều trong nhiều lần và trước mỗi giai đoạn sinh trưởng phát triển của cây trồng, vật nuôi để đảm bảo hộ nhớ và tuân thủ thực hiện. Việc tập huấn nên do các đơn vị chuyên môn, chuyên gia có kinh nghiệm thực hiện.

#### ***4.6. Hỗ trợ, giám sát, xử lý vi phạm trong việc thực hiện quy trình sản xuất theo tiêu chuẩn***

##### **a) Hỗ trợ thực hiện quy trình sản xuất theo tiêu chuẩn**

Trong quá trình triển khai áp dụng sản xuất theo tiêu chuẩn chứng nhận, HTX có thể tổ chức hỗ trợ hộ thành viên.

##### **➤ Tư vấn, hướng dẫn hộ thành viên áp dụng thực hành sản xuất**

Trong quá trình sản xuất, hộ thành viên có thể gặp một số khó khăn trong việc tuân thủ quy trình thực hành sản xuất. Ví dụ như không xác định được dịch bệnh nên không biết biện pháp xử lý hiệu quả; hộ không biết cách ghi nhật ký đồng ruộng;.... Vì vậy, cần có cán bộ thường xuyên hướng dẫn hộ thành viên trong quá trình thực hành sản xuất. Cán bộ hướng dẫn có thể là cán bộ kỹ thuật của HTX hoặc/và cán bộ của doanh nghiệp liên kết (trong trường hợp có liên kết và doanh nghiệp có cán bộ chuyên môn) hoặc cán bộ cơ quan chuyên môn Nhà nước (trong trường hợp được hỗ trợ từ cơ quan nhà nước).

Việc hướng dẫn kỹ thuật có thể thực hiện định kỳ hoặc đột xuất tùy theo tình hình sản xuất thực tế. Để có thể tư vấn, hướng dẫn hiệu quả cán bộ kỹ thuật cần phải đi thăm thực tế cánh đồng sản xuất, nơi chăn nuôi, nuôi trồng. Trong trường hợp gặp vấn đề mà cán bộ kỹ thuật không đủ khả năng xử lý thì cần phải tìm cơ quan, chuyên gia tin cậy để xử lý vấn đề phát sinh.

##### **➤ Tổ chức cung cấp đầu vào và dịch vụ sản xuất**

Phần lớn các tiêu chuẩn chứng nhận có yêu cầu cao về chất lượng vật tư đầu vào và trong nhiều trường hợp vật tư đầu vào có chất lượng như yêu cầu không có sẵn trên thị trường của địa phương. HTX nên tổ chức cung cấp dịch vụ đầu vào để đảm bảo chất lượng sản phẩm của mọi thành viên của HTX tham gia sản xuất theo tiêu chuẩn. Các đầu vào HTX có thể tổ chức cung cấp gồm:

- Giống cây trồng /vật nuôi;
- Phân bón, thuốc bảo vệ thực vật

- Thức ăn chăn nuôi, thuốc thú y
- Vật tư phục vụ xây dựng chuồng trại, nhà kính, nhà lưới

Bên cạnh đó, khi sản xuất theo tiêu chuẩn chứng nhận thường gắn liền với chất lượng sản phẩm đồng đều và áp dụng trên quy mô lớn. Do vậy, một số thực hành sản xuất nếu từng hộ áp dụng riêng rẽ thì khó đảm bảo chất lượng sản phẩm đồng đều hoặc không hiệu quả kinh tế. Vì vậy, HTX tổ chức cung cấp dịch vụ cho thành viên HTX sẽ đảm bảo hơn. HTX có thể tổ chức cung cấp các dịch vụ sau:

- Dịch vụ gieo sạ/ cấy/trồng cây
- Dịch vụ phun thuốc bảo vệ thực vật
- Dịch vụ bón phân
- Dịch vụ tưới nước
- Dịch vụ làm cỏ, tía cành
- Dịch vụ thu hoạch

Việc tổ chức cung cấp dịch vụ tập trung có nghĩa là hoặc HTX trực tiếp cung cấp dịch vụ khi HTX có máy móc trang thiết bị hoặc HTX hợp đồng với tác nhân khác để cung cấp dịch vụ cho thành viên HTX.

➤ Hỗ trợ hộ thành viên ghi chép nhật ký đồng ruộng

Phần lớn sản xuất theo tiêu chuẩn chất yêu cầu ghi chép nhật ký sản xuất hay nhật ký đồng ruộng. Việc ghi chép này là một trong các khó khăn của hộ nông dân trong áp dụng sản xuất theo tiêu chuẩn chứng nhận. Vì vậy cần có sự hỗ trợ của HTX để hộ thành viên có thể ghi chép được. Việc hỗ trợ ghi chép gồm: i) Nhắc nhở các hộ ghi chép thường xuyên, đúng với thực hành sản xuất; ii) Kiểm tra ghi chép nhật ký đồng ruộng và hướng dẫn hộ bổ sung thông tin; iii) Trong trường hợp hộ không có khả năng ghi chép thì HTX ghi chép giúp cho hộ trên cơ sở hỏi thông tin từ hộ.

b) Giám sát và xử phạt vi phạm

Để hạn chế việc hộ thành viên không tuân thủ quy trình sản xuất chuẩn, HTX cần phải có cơ chế kiểm tra giám sát. HTX có thể áp dụng một hoặc đồng thời một số công cụ để giám sát hộ nông dân:

- Giám sát giữa các hộ theo nhóm
- Cử cán bộ giám sát
- Sử dụng công nghệ để theo dõi giám sát

Xử phạt nghiêm khắc các vi phạm của hộ thành viên trong việc áp dụng thực hành sản xuất theo tiêu chuẩn chứng nhận.

Ví dụ: Biện pháp kiểm tra, giám sát và xử phạt của HTX Bình Hòa Phước với hộ thành viên trong sản xuất chôm chôm theo tiêu chuẩn GlobalGAP



HTX Bình Hòa Phước tỉnh Vĩnh Long tổ chức cho các hộ thành viên canh tác chôm chôm theo tiêu chuẩn GlobalGAP. Để đảm bảo chất lượng sản phẩm, HTX đã áp dụng các biện pháp sau trong kiểm tra, giám sát và xử phạt thành viên vi phạm:

- + Có cán bộ kỹ thuật thường xuyên theo dõi thực hành sản xuất của hộ thành viên;
- + Test (kiểm tra) sản phẩm của từng hộ;
- + Thành viên chịu trách nhiệm cho cả lô hàng của HTX nếu sản phẩm bị trả về. HTX dán tem nhãn sản phẩm cho mỗi hộ của HTX, vì vậy có thể phân biệt được sản phẩm của hộ nào không đạt tiêu chuẩn;
- + Nếu phát hiện hộ nào thực hiện không đúng quy trình GlobalGAP thì loại hộ đó, không cho hộ đó tham gia sản xuất chôm chôm theo tiêu chuẩn GlobalGAP nữa.

#### **4.7. Chia sẻ rủi ro**

Ngoài các rủi ro như trong sản xuất thông thường (thiên tai, dịch bệnh) thì sản xuất theo tiêu chuẩn chứng nhận có thể chịu rủi ro nhiều hơn so với sản xuất thông thường. Các rủi ro này có thể:

- Dịch bệnh xuất hiện và danh mục các loại thuốc/hóa chất được phép sử dụng không có hiệu quả hoặc hiệu quả rất thấp với dịch bệnh. Trong trường hợp này, hộ nông dân đứng trước 2 lựa chọn:

+ Lựa chọn 1: Mua hóa chất/thuốc có hiệu quả có thể trừ được dịch bệnh nhưng chất lượng sản phẩm sẽ không đạt được như yêu cầu và sẽ không được doanh nghiệp thu mua. May mắn thì sản phẩm của hộ sẽ được bán như giá bán sản phẩm thông thường. Trong trường hợp này hộ sẽ nhận được lợi nhuận thấp hơn so với sản xuất thông thường do chi phí sản xuất theo tiêu chuẩn chứng nhận cao hơn trong khi giá bán như sản phẩm thông thường.

+ Lựa chọn 2: Nếu hộ không sử dụng hóa chất ngoài danh mục cho phép thì sẽ chịu tổn thất/thiệt hại lớn. Trong một số trường hợp hộ không thể sử dụng các thuốc bảo vệ thực vật/thuốc thú y ngoài danh mục cho phép do nếu sử dụng sẽ không chỉ ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm ở vụ thu hoạch đó mà còn ở cả những vụ sau (ví dụ trong sản xuất hữu cơ, nếu thuốc sinh học không hiệu quả thì hộ cũng không thể sử dụng thuốc vô cơ nếu hộ còn muốn tiếp tục sản xuất hữu cơ ở vụ sau).

Vì vậy, cần có cơ chế để chia sẻ rủi ro với hộ nông dân. Trong trường hợp rủi ro khách quan thì HTX, doanh nghiệp có thể cho hộ nông dân nợ lại khoản đầu tư ứng trước và tiếp tục đầu tư cho hộ ở vụ tiếp theo.

#### **4.8. Phân chia lợi ích giữa HTX và hộ thành viên**

Nhìn chung, sản xuất theo tiêu chuẩn chứng nhận sẽ mang lại lợi ích kinh tế cao hơn cho hộ nông dân. Tuy nhiên, với HTX thì sẽ tăng thêm số việc phải làm, cán bộ HTX phải làm việc nhiều hơn, có trách nhiệm nhiều hơn. Vì vậy,

HTX cần phải có cơ chế, quy định cụ thể về chia sẻ lợi ích tăng thêm của thành viên cho HTX. Các hình thức chia sẻ lợi ích với HTX có thể là:

- Thành viên trích cho HTX một phần của giá cao hơn khi bán sản phẩm có chứng nhận chất lượng. Phần trích này nhằm bù đắp chi phí cho hoạt động của HTX thực hiện các công việc hỗ trợ thành viên sản xuất theo tiêu chuẩn kỹ thuật.

- Trong trường hợp liên kết chuỗi giá trị với doanh nghiệp và doanh nghiệp chi trả cho HTX một khoản phí để bù đắp chi phí, công sức triển khai hoạt động của HTX thì HTX nên giữ lại toàn bộ để chi trả các chi phí, nếu còn thừa nên đưa vào vốn của HTX.

Ngoài ra, trong trường hợp sản xuất theo tiêu chuẩn mang lại nhiều lợi nhuận hơn so với sản xuất thông thường, HTX có thể trao đổi với các thành viên để các thành viên dành một phần lợi nhuận tăng thêm của họ để đóng góp vốn điều lệ của HTX nhằm tăng vốn của HTX.

#### **4.9. Tìm kiếm hỗ trợ từ Nhà nước**

Nhà nước có chính sách hỗ trợ các HTX áp dụng sản xuất theo tiêu chuẩn GAP và nhiều chính sách khác hỗ trợ dành cho HTX để đảm bảo HTX đủ điều kiện tổ chức sản xuất nông nghiệp theo GAP và phát triển bền vững. Vì vậy, khi xây dựng phương án sản xuất theo tiêu chuẩn chứng nhận, HTX nên tìm kiếm sự hỗ trợ từ các cơ quan chuyên môn của nhà nước (phát triển nông thôn, hợp tác xã, khuyến nông,..) để xây dựng phương án đúng với quy định của nhà nước và biết thông tin những nội dung nào có thể nhận được sự hỗ trợ của nhà nước.

### **5. Truy xuất nguồn gốc nông sản và thiết lập mã vùng trồng**

#### **5.1. Truy xuất nguồn gốc nông sản**

##### **a) Lợi ích của truy xuất nguồn gốc nông sản**

Truy xuất nguồn gốc nông sản đang dần trở thành xu thế tất yếu và là yêu cầu cần thiết để xuất khẩu vào các thị trường quốc tế. Đồng thời, chức năng của truy xuất nguồn gốc cho phép người tiêu dùng có đầy đủ thông tin từ quá trình nguồn nguyên liệu đầu vào đến cơ chế sản xuất, quá trình bảo quản, vận chuyển đến khâu phân phối tiêu thụ cuối cùng.

- Truy xuất nguồn gốc nông sản là gì?

Truy xuất nguồn gốc nông sản hiểu đơn giản là cung cấp đầy đủ thông tin cho người tiêu dùng, từ sản phẩm cuối cùng về nơi đã sản xuất ban đầu, rà soát từng công đoạn trong chế biến và phân phối.

Tem điện tử truy xuất nguồn gốc nông sản là tem điện tử có chứa mã xác thực dưới dạng QR Code, được HTX dán lên những sản phẩm do HTX sản xuất và cung cấp. Tem truy xuất cho phép người dùng quét mã ngay trên điện thoại thông minh hoặc nhập mã tra cứu trên phần mềm truy xuất nguồn gốc vqs.vn. Mục đích chính của loại tem này là giúp người tiêu dùng có thể truy xuất nguồn gốc hàng hóa.

HTX sẽ kiểm tra nông sản thật kỹ, đóng gói thật cẩn thận trước trước khi đưa ra thị trường và tem truy xuất nguồn gốc lên sản phẩm để bảo đảm hàng chính hãng, ngăn chặn những phẩm giả và nhái thương hiệu.

- Nông sản gắn tem truy xuất nguồn gốc có giá trị gì?

Trong bối cảnh hội nhập hiện nay, sản phẩm hàng hóa không rõ nguồn gốc, hàng giả kém chất lượng được bày bán tràn lan trên thị trường. Chính vì vậy công nghệ truy xuất nguồn gốc đang là một xu thế tất yếu trong ngành kinh doanh sản xuất và cung ứng thực phẩm.

- Áp dụng thành công công nghệ truy xuất nguồn gốc vào quy trình nuôi trồng sản xuất nông sản đã mang lại những giá trị tiêu biểu gì?

+ Đối với HTX:

\* Khi ứng dụng hệ thống truy xuất nguồn gốc HTX được chứng nhận đáp ứng yêu cầu sản phẩm để lưu hành trong nước và quốc tế và được phép tích hợp với hệ thống truy xuất quốc gia.

\* Đồng thời, HTX còn có thể quản lý đầy đủ hồ sơ nông trại, vùng sản xuất, nhà xưởng đóng gói, nhà máy chế biến theo tiêu chuẩn GS1 toàn cầu.

\* HTX dễ dàng chứng minh được năng lực sản xuất, chất lượng, sản lượng và tính ổn định của sản phẩm thông qua thông tin, nhật ký điện tử.

\* Sản phẩm của HTX sẽ không bị đánh đồng với những sản phẩm cùng loại kém chất lượng và không thực hiện truy xuất nguồn gốc.

\* Góp phần gia tăng thương hiệu, giúp HTX tạo được niềm tin đến khách hàng nhiều hơn.

+ Đối với khách hàng:

\* Mục đích của việc thực hiện truy xuất nguồn gốc là HTX công khai minh bạch thông tin hàng hóa, từ đó giúp nhận diện cung cấp thông tin chính xác, kịp thời, nhận diện nguy cơ tiềm ẩn có thể phát sinh không an toàn cho người tiêu dùng.

\* Thông tin truy xuất nguồn gốc của sản phẩm được cập nhật liên tục và công khai trên hệ thống phần mềm truy xuất nguồn gốc ngay từ những khâu ban đầu của chuỗi sản xuất.

\* Các sản phẩm áp dụng truy xuất nguồn gốc đều được gắn mã QR CODE, giúp dễ dàng kiểm tra nguồn gốc, xuất xứ.

\* Chỉ với thao tác quét mã QR CODE được dán trên sản phẩm bằng smartphone, người mua hàng đã có thể nắm được đầy đủ thông tin nguồn gốc của sản phẩm được đóng gói. Giúp người tiêu dùng lựa chọn được sản phẩm chính hãng, chất lượng nhất. Đồng thời hạn chế được nỗi lo về hàng hái, hàng giả và hàng kém chất lượng.

\* Những thông tin truy xuất được từ tem sẽ giúp người tiêu dùng lợi hơn trong việc dùng sản phẩm. Người tiêu dùng tin tưởng vào HTX và an tâm sử dụng sản phẩm của HTX.

+ Đối với cơ quan quản lý nhà nước:

\* Không chỉ với HTX và người tiêu dùng, truy xuất nguồn gốc nông sản còn mang lại lợi ích cho nhà nước và xã hội:

\* Bài trừ hàng giả, hàng nhái, bảo vệ quyền lợi của người tiêu dùng và HTX.

\* Hỗ trợ nhà nước, cơ quan chính quyền trong quá trình quản lý những sản phẩm do các HTX cung cấp.

\* Đơn vị quản lý sẽ dễ dàng hơn trong việc truy xuất khi có sự cố phát sinh về vệ sinh an toàn thực phẩm, hàng giả, hàng nhái,...

b) Quy định về quy xuất nguồn gốc, thu hồi và xử lý thực phẩm nông lâm sản không đảm bảo an toàn được quy định tại văn bản hợp nhất số 01/VBHN-BNNPTNT ngày 18/5/2018 của Bộ nông nghiệp và PTNT.

## **5.2. Thiết lập mã vùng trồng**

a) Quy định về thiết lập mã vùng trồng

Việc thiết lập mã vùng trồng thực hiện theo Quyết định số 248/QĐ-BVTV-KH ngày 30/11/2020 của Cục Bảo vệ thực vật, Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn về việc ban hành tiêu chuẩn cơ sở đợt 5 năm 2020. Trong đó, ban hành tiêu chuẩn cơ sở Quy trình thiết lập và giám sát vùng trồng TCCS 774:2020/BVTV.

b) Nội dung thiết lập mã vùng trồng

- Mã số vùng trồng là mã số định danh cho một vùng trồng nhằm theo dõi và kiểm soát tình hình sản xuất; kiểm soát sinh vật gây hại; truy xuất nguồn gốc nông sản.

- Hướng dẫn thiết lập mã vùng trồng:

+ Yêu cầu chung

+ Trong trường hợp vùng trồng gồm nhiều điểm sản xuất, cần sử dụng thống nhất một quy trình quản lý sinh vật gây hại.

+ Vùng trồng cần đảm bảo kiểm soát sinh vật gây hại ở mức độ phổ biến thấp và sử dụng thuốc bảo vệ thực vật theo quy định của các nước nhập khẩu.

+ Vùng trồng phải được kiểm tra và cấp mã số lần đầu trước vụ thu hoạch nội dung kiểm tra tùy thuộc vào từng đối tượng cây trồng và yêu cầu kiểm dịch thực vật của nước nhập khẩu. Trước mỗi vụ thu hoạch, các mã số vùng trồng cần đăng ký lại; trong trường hợp không đăng ký lại thì mã số sẽ bị thu hồi.

+ Trường hợp có thay đổi về diện tích vùng trồng, người đại diện, số hộ nông dân tham gia; người đại diện phải cập nhật, báo cáo cho Chi cục Bảo vệ thực vật hoặc Chi cục Trồng trọt và Bảo vệ thực vật tỉnh. Chi cục Bảo vệ thực vật hoặc Chi cục Trồng trọt và Bảo vệ thực vật tỉnh xác minh lại thông tin và báo cáo cho Cục Bảo vệ thực vật (Cục BVTV).

+ Yêu cầu về diện tích:

- \* Đối với cây ăn quả: Tối thiểu 10 ha.
- \* Đối với rau gia vị: Tùy theo diện tích thực tế của nhà lưới/nhà kính và yêu cầu của nước nhập khẩu.
- \* Cây trồng khác: tuân theo yêu cầu của nước nhập khẩu.
- \* Trong trường hợp nước nhập khẩu yêu cầu có vùng đệm hoặc các yêu cầu khác về diện tích thì thực hiện theo yêu cầu của nước nhập khẩu.
- + Yêu cầu về sinh vật gây hại và biện pháp quản lý:
  - \* Quản lý sinh vật gây hại theo yêu cầu kiểm dịch thực vật của nước nhập khẩu. Trong trường hợp phát hiện đối tượng kiểm dịch thực vật phải có biện pháp quản lý để đáp ứng yêu cầu về kiểm dịch thực vật của nước nhập khẩu.
  - \* Có biện pháp quản lý cụ thể cho từng nhóm sinh vật gây hại theo hàng hóa và phải thực hiện theo hướng dẫn của cơ quan chuyên ngành bảo vệ và kiểm dịch thực vật.
  - + Yêu cầu về sử dụng thuốc bảo vệ thực vật:
    - \* Vùng trồng chỉ được sử dụng các loại thuốc bảo vệ thực vật có trong danh mục thuốc bảo vệ thực vật được phép sử dụng tại Việt Nam và đảm bảo không sử dụng các hoạt chất cấm theo yêu cầu của nước nhập khẩu.
    - \* Tuân thủ quy định về sử dụng thuốc bảo vệ thực vật theo nguyên tắc bốn (04) đúng, theo hướng dẫn của nhà sản xuất và thời gian cách ly để đảm bảo dư lượng không vượt ngưỡng cho phép của nước nhập khẩu.
  - + Yêu cầu về ghi chép thông tin:
    - \* Có nhật ký canh tác ghi chép chi tiết các hoạt động tác động lên cây trồng trong 01 vụ canh tác.
    - \* Nhật ký canh tác cần được ghi chép sau mỗi lần chăm sóc hoặc tác động lên cây trồng và trong cả quá trình sản xuất. Các thông tin bắt buộc phải ghi chép bao gồm:
      - \* Giai đoạn phát triển của cây trồng.
      - \* Sinh vật gây hại phát hiện trong quá trình điều tra.
      - \* Nhật ký bón phân: ngày bón, loại phân bón, tổng lượng phân bón, phương pháp bón.
      - \* Nhật ký sử dụng thuốc bảo vệ thực vật: ngày xử lý, tên thương mại, tên hoạt chất, lý do sử dụng, liều lượng.
      - \* Ghi chép thông tin liên quan đến thu hoạch và tiêu thụ sản phẩm: sản lượng dự kiến, sản lượng thực tế.
      - \* Các hoạt động khác (nếu có)
    - \* Trong trường hợp vùng trồng gồm nhiều hộ gia đình không áp dụng chung một quy trình sản xuất thì mỗi hộ trong vùng trồng có 01 nhật ký canh

tác; trường hợp vùng trồng áp dụng cùng một quy trình sản xuất thì có thể sử dụng chung một nhật ký hoặc riêng nhật ký cho từng hộ.

c) Cơ quan nhà nước quản lý mã vùng trồng:

- Cục Bảo vệ thực vật: là cơ quan cấp, thu hồi và hủy mã số vùng trồng; thông báo và thực hiện việc xác nhận mã số vùng trồng với nước nhập khẩu.

- Chi cục Trồng trọt và Bảo vệ thực vật tỉnh

+ Tiếp nhận hồ sơ đề nghị cấp mã số, tổ chức kiểm tra thực địa vùng trồng, đánh giá giám sát theo đề nghị của chủ/đại diện vùng trồng.

+ Quản lý, giám sát vùng trồng đã được cấp mã số đảm bảo vùng trồng luôn duy trì việc đáp ứng yêu cầu hoặc quy định của nước nhập khẩu.

+ Báo cáo và đề nghị Cục Bảo vệ thực vật cấp, duy trì, thu hồi, hủy mã số vùng trồng dựa trên kết quả kiểm tra, giám sát.

+ Báo cáo định kỳ về công tác quản lý vùng trồng cho Cục Bảo vệ thực vật

### **B. Câu hỏi và bài tập thực hành**

Câu 1: Xây dựng kế hoạch sản xuất của HTX mà anh/chị đang làm việc.

Câu 2: Trình bày quy trình tổ chức sản xuất nông nghiệp theo tiêu chuẩn chứng nhận trong HTX.

Câu 3: Lợi ích của việc truy suất nguồn gốc nông sản.

Câu 4: Quy định thiết lập mã vùng trồng.

**Phụ lục I**  
**TỔNG HỢP KẾ HOẠCH SẢN XUẤT CỦA THÀNH VIÊN HTXNN**  
**GIAI ĐOẠN “.....”**

STT	Chỉ tiêu	ĐV tính	Năm thứ 1	Năm thứ 2	Năm thứ 3	Năm thứ 4	Năm thứ ....
1	Số thành viên tham gia sản xuất sản phẩm của HTX NN						
2	Quy mô diện tích canh tác, đầu con bình quân						
3	Năng suất bình quân						
4	Sản lượng sản phẩm cung ứng cho HTX NN sơ chế, hoàn thiện sản phẩm để tiêu thụ tập trung (nếu có, nếu lựa chọn)						
5	Giá bình quân thu gom của HTX NN						
6	Doanh thu từ sản xuất sản phẩm của thành viên						
7	Ước tính chi phí sản xuất bình quân (không tính công lao động của hộ gia đình)						
8	Tổng thu nhập (gồm cả công lao động của hộ gia đình)						
9	Hiệu quả kinh doanh						
10	Thu nhập bình quân/đơn vị canh tác, nuôi trồng						
11	Thu nhập bình quân/1 hộ thành viên hay 1 nhân khẩu của gia đình các thành viên						

**Phụ lục II**  
**KẾ HOẠCH SẢN XUẤT SẢN PHẨM CỦA THÀNH VIÊN HTX NN**  
**NĂM .....**

- Giống: .....
- Tiêu chuẩn, công nghệ áp dụng: .....
- Phẩm cấp, quy cách đóng gói, bao bì sản phẩm (nếu có) .....

<b>TT</b>	<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Đơn vị tính</b>	<b>Vụ/Tháng .....</b>	<b>Vụ/Tháng .....</b>	<b>Vụ/Tháng .....</b>	<b>Tổng cả năm</b>
1	Diện tích (quy mô đàn vật nuôi)					
2	Năng suất					
3	Sản lượng					
3	Giá thu gom từ HTX NN					
4	Tổng doanh thu					
5	Tổng chi phí chưa bao gồm công lao động của hộ gia đình thành viên					
6	Tổng thu nhập (bao gồm cả công lao động gia đình)					
7	Thu nhập bình quân					
-	Tính trên đơn vị canh tác (nuôi, trồng)					
-	Tính trên 1 nhân khẩu					



## BÀI 4: QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TRONG HỢP TÁC XÃ NÔNG NGHIỆP

Mã bài: MD02-04

### Mục tiêu



- Trình bày những kiến thức căn bản nhất về quản lý nhân lực mang tính chuyên nghiệp có thể áp dụng trong quản lý nhân lực của các HTX nông nghiệp hiện nay ở Việt nam;
- Nắm được vị trí, nhiệm vụ, quyền hạn của các chức danh trong cơ cấu bộ máy của HTX nông nghiệp, các điều kiện cần thiết về trình độ, chuyên môn của các chức danh trong HTX.
- Xác định được nhu cầu tuyển dụng nhân sự của HTX, quy trình tuyển dụng và xây dựng các chính sách sử dụng, tuyển dụng và khen thưởng trong HTX nông nghiệp.
- Thay đổi nhận thức và thái độ của HTX nói chung và của GD HTX nói riêng trong việc thực hiện và kiểm soát việc thực thi các chính sách và nghiệp vụ quản trị nhân lực trong HTX nông nghiệp.

### A. Nội dung

Khi thành lập một HTX, các thành viên cần phải chỉ đạo và kiểm soát các hoạt động của HTX. Những câu hỏi như: Ai trong HTX có quyền quyết định? Ai là người chịu trách nhiệm ra một quyết định cụ thể? Và ai có trách nhiệm giải trình cho ai? Đây là tất cả các vấn đề về quản trị HTX. Thường thì chúng ta xác định quản trị HTX là các cấu trúc và hệ thống kiểm soát mà cán bộ quản lý phải chịu trách nhiệm giải trình cho những người có quyền hợp pháp trong một tổ chức. Đặc biệt là quyền ra quyết định của HĐQT và cán bộ quản lý cũng như nhu cầu minh bạch trong việc ra quyết định. Chủ đề này trước hết giải thích các đặc điểm cơ bản của quản trị HTX. Do HTX là một loại hình doanh nghiệp có sự kiểm soát mang tính dân chủ, nên mức độ kiểm soát của các thành viên đóng vai trò rất quan trọng đối với quyền tự chủ của HTX. Chủ đề bắt đầu với khái niệm về quản trị HTX và sau đó là các khía cạnh về “quản trị HTX” như: trao quyền quyết định, vấn đề về trách nhiệm giải trình, mối quan hệ giữa các thành viên và Hội đồng quản trị và mối quan hệ giữa Hội đồng quản trị với cán bộ quản lý chuyên trách.

#### 1. Quyền và nhiệm vụ của Hội đồng quản trị hợp tác xã, Chủ tịch HĐQT, Giám đốc hợp tác xã, Ban kiểm soát và các tổ/nhóm kỹ thuật (nếu có)

Cơ cấu tổ chức HTX gồm Đại hội thành viên, Hội đồng quản trị, Giám đốc (Tổng giám đốc) và Ban kiểm soát hoặc kiểm soát viên.

##### 1.1. Quyền hạn và nhiệm vụ của Hội đồng quản trị

Hội đồng quản trị hợp tác xã, liên hiệp HTX là cơ quan quản lý hợp tác xã, liên hiệp HTX do hội nghị thành lập hoặc đại hội thành viên bầu, miễn nhiệm, bãi nhiệm theo thể thức bỏ phiếu kín. Hội đồng quản trị gồm Chủ tịch và thành

viên, số lượng thành viên Hội đồng quản trị do điều lệ quy định nhưng tối thiểu là 03 người, tối đa là 15 người.

- Quyết định tổ chức các bộ phận giúp việc, đơn vị trực thuộc của hợp tác xã, liên hiệp HTX theo quy định của điều lệ;

- Tổ chức thực hiện nghị quyết của đại hội thành viên và đánh giá kết quả hoạt động của HTX, liên hiệp HTX;

- Chuẩn bị và trình đại hội thành viên sửa đổi, bổ sung điều lệ, báo cáo kết quả hoạt động, phương án sản xuất, kinh doanh và phương án phân phối thu nhập của HTX, liên hiệp HTX; báo cáo hoạt động của Hội đồng quản trị;

- Trình đại hội thành viên xem xét, thông qua báo cáo tài chính; việc quản lý, sử dụng các quỹ của HTX, liên hiệp HTX;

- Trình đại hội thành viên phương án về mức thù lao, tiền thưởng của thành viên Hội đồng quản trị, thành viên Ban kiểm soát hoặc kiểm soát viên; mức tiền công, tiền lương và tiền thưởng của Giám đốc (Tổng giám đốc), Phó Giám đốc (Phó Tổng giám đốc);

- Chuyển nhượng, thanh lý, xử lý tài sản lưu động của HTX, liên hiệp HTX theo thẩm quyền do đại hội thành viên giao;

- Kết nạp thành viên mới, giải quyết việc chấm dứt tư cách thành viên được quy định tại điểm a khoản 2 Điều 16 của Luật HTX số 23/2012/QH13 (gọi tắt là Luật HTX 2012) và báo cáo đại hội thành viên;

- Đánh giá hiệu quả hoạt động của Giám đốc (Tổng giám đốc), Phó Giám đốc (Phó Tổng giám đốc);

- Bổ nhiệm, miễn nhiệm, cách chức, thuê hoặc chấm dứt hợp đồng thuê Giám đốc (Tổng Giám đốc) theo nghị quyết của đại hội thành viên;

- Bổ nhiệm, miễn nhiệm, cách chức, thuê hoặc chấm dứt hợp đồng thuê Phó Giám đốc (Phó Tổng giám đốc) và các chức danh khác theo đề nghị của Giám đốc (Tổng giám đốc) nếu điều lệ không quy định khác;

- Khen thưởng, kỷ luật thành viên, HTX thành viên; khen thưởng các cá nhân, tổ chức không phải là thành viên, HTX thành viên nhưng có công xây dựng, phát triển hợp tác xã, liên hiệp hợp tác xã;

- Thông báo tới các thành viên, HTX thành viên nghị quyết, quyết định của đại hội thành viên, Hội đồng quản trị;

- Ban hành quy chế hoạt động của Hội đồng quản trị để thực hiện quyền và nhiệm vụ được giao;

- Thực hiện quyền, nhiệm vụ khác theo quy định của điều lệ, nghị quyết của đại hội thành viên và chịu trách nhiệm về quyết định của mình trước đại hội thành viên và trước pháp luật.

### **1.2. Quyền hạn và nhiệm vụ của Chủ tịch Hội đồng quản trị**

- Là người đại diện theo pháp luật của hợp tác xã, liên hiệp hợp tác xã;
- Lập chương trình, kế hoạch hoạt động của Hội đồng quản trị và phân công nhiệm vụ cho các thành viên Hội đồng quản trị;
- Chuẩn bị nội dung, chương trình, triệu tập và chủ trì cuộc họp của Hội đồng quản trị, đại hội thành viên trừ trường hợp Luật HTX 2012 hoặc điều lệ có quy định khác;
- Chịu trách nhiệm trước đại hội thành viên và Hội đồng quản trị về nhiệm vụ được giao;
- Ký văn bản của Hội đồng quản trị theo quy định của pháp luật và điều lệ;
- Thực hiện quyền hạn và nhiệm vụ khác theo quy định của Luật HTX 2012 và điều lệ.

### **1.3. Giám đốc (Tổng giám đốc) hợp tác xã, liên hiệp hợp tác xã**

- Giám đốc (Tổng giám đốc) là người điều hành hoạt động của hợp tác xã, liên hiệp hợp tác xã.
- Giám đốc (Tổng giám đốc) có quyền hạn và nhiệm vụ sau đây:
  - + Tổ chức thực hiện phương án sản xuất, kinh doanh của hợp tác xã, liên hiệp hợp tác xã;
  - + Thực hiện nghị quyết của đại hội thành viên, quyết định của HĐQT;
  - + Ký kết hợp đồng nhân danh HTX, liên hiệp HTX theo ủy quyền của Chủ tịch Hội đồng quản trị;
  - + Trình Hội đồng quản trị báo cáo tài chính hằng năm;
  - + Xây dựng phương án tổ chức bộ phận giúp việc, đơn vị trực thuộc của hợp tác xã, liên hiệp HTX trình Hội đồng quản trị quyết định;
  - + Tuyển dụng lao động theo quyết định của Hội đồng quản trị;
  - + Thực hiện quyền hạn và nhiệm vụ khác được quy định tại điều lệ, quy chế của HTX, liên hiệp HTX.
- Trường hợp Giám đốc (Tổng giám đốc) do HTX, liên hiệp HTX thuê thì ngoài việc thực hiện quyền hạn và nhiệm vụ quy định tại khoản 2 Điều này còn phải thực hiện quyền hạn và nhiệm vụ theo hợp đồng lao động và có thể được mời tham gia cuộc họp đại hội thành viên, Hội đồng quản trị.

### **1.4. Ban kiểm soát, kiểm soát viên**

- Ban kiểm soát, kiểm soát viên hoạt động độc lập, kiểm tra và giám sát hoạt động của HTX, liên hiệp HTX theo quy định của pháp luật và điều lệ.
- Ban kiểm soát hoặc kiểm soát viên do Đại hội thành viên bầu trực tiếp trong số thành viên, đại diện HTX thành viên theo thể thức bỏ phiếu kín. Số lượng thành viên Ban kiểm soát do đại hội thành viên quyết định nhưng không

quá 07 người.

HTX có từ 30 thành viên trở lên, liên hiệp HTX có từ 10 HTX thành viên trở lên phải bầu Ban kiểm soát. Đối với HTX có dưới 30 thành viên, liên hiệp HTX có dưới 10 HTX thành viên, việc thành lập Ban kiểm soát hoặc kiểm soát viên do điều lệ quy định.

- Trưởng Ban kiểm soát do đại hội thành viên bầu trực tiếp trong số các thành viên Ban kiểm soát; nhiệm kỳ của Ban kiểm soát hoặc kiểm soát viên theo nhiệm kỳ của Hội đồng quản trị.

- Ban kiểm soát hoặc kiểm soát viên chịu trách nhiệm trước đại hội thành viên và có quyền hạn, nhiệm vụ sau đây:

+ Kiểm tra, giám sát hoạt động của HTX, liên hiệp HTX theo quy định của pháp luật và điều lệ;

+ Kiểm tra việc chấp hành điều lệ, nghị quyết, quyết định của đại hội thành viên, Hội đồng quản trị và quy chế của HTX, liên hiệp HTX;

+ Giám sát hoạt động của Hội đồng quản trị, Giám đốc (Tổng giám đốc), thành viên, HTX thành viên theo quy định của pháp luật, điều lệ, nghị quyết của đại hội thành viên, quy chế của HTX, liên hiệp HTX;

+ Kiểm tra hoạt động tài chính, việc chấp hành chế độ kế toán, phân phối thu nhập, xử lý các khoản lỗ, sử dụng các quỹ, tài sản, vốn vay của hợp tác xã, liên hiệp HTX và các khoản hỗ trợ của Nhà nước;

+ Thẩm định báo cáo kết quả sản xuất, kinh doanh, báo cáo tài chính hằng năm của Hội đồng quản trị trước khi trình đại hội thành viên;

+ Tiếp nhận kiến nghị liên quan đến hợp tác xã, liên hiệp HTX; giải quyết theo thẩm quyền hoặc kiến nghị Hội đồng quản trị, đại hội thành viên giải quyết theo thẩm quyền;

+ Trưởng ban kiểm soát hoặc kiểm soát viên được tham dự các cuộc họp của Hội đồng quản trị nhưng không được quyền biểu quyết;

+ Thông báo cho Hội đồng quản trị và báo cáo trước đại hội thành viên về kết quả kiểm soát; kiến nghị Hội đồng quản trị, Giám đốc (Tổng giám đốc) khắc phục những yếu kém, vi phạm trong hoạt động của HTX, liên hiệp HTX;

+ Yêu cầu cung cấp tài liệu, sổ sách, chứng từ và những thông tin cần thiết để phục vụ công tác kiểm tra, giám sát nhưng không được sử dụng các tài liệu, thông tin đó vào mục đích khác;

+ Chuẩn bị chương trình và triệu tập đại hội thành viên bất thường theo quy định;

+ Thực hiện quyền hạn và nhiệm vụ khác theo quy định của Luật HTX 2012 và điều lệ.

- Thành viên Ban kiểm soát, kiểm soát viên được hưởng thù lao và được trả các chi phí cần thiết khác trong quá trình thực hiện nhiệm vụ.

- Ban kiểm soát hoặc kiểm soát viên được sử dụng con dấu của hợp tác xã, liên hiệp HTX để thực hiện nhiệm vụ của mình.

**2. Điều kiện trở thành thành viên Hội đồng quản trị, Ban kiểm soát hoặc kiểm soát viên, Giám đốc (Tổng giám đốc), cán bộ kỹ thuật hợp tác xã, liên hiệp hợp tác xã**

***2.1. Thành viên Hội đồng quản trị HTX phải đáp ứng đủ các điều kiện:***

- Là thành viên hợp tác xã;
- Không đồng thời là thành viên Ban kiểm soát hoặc kiểm soát viên, kế toán trưởng, thủ quỹ của cùng HTX và không phải là cha, mẹ đẻ; cha, mẹ nuôi; vợ, chồng; con, con nuôi; anh, chị, em ruột của thành viên Hội đồng quản trị, Ban kiểm soát, kiểm soát viên;
- Điều kiện khác do điều lệ HTX quy định như về trình độ; bằng cấp chuyên môn, chuyên ngành phù hợp với hoạt động sản xuất kinh doanh của HTX.

***2.2. Thành viên Hội đồng quản trị liên hiệp HTX phải đáp ứng đủ các điều kiện:***

- Là người đại diện hợp pháp của HTX thành viên;
- Không đồng thời là thành viên Ban kiểm soát hoặc kiểm soát viên, kế toán trưởng, thủ quỹ của cùng liên hiệp HTX và không phải là cha, mẹ đẻ; cha, mẹ nuôi; vợ, chồng; con, con nuôi; anh, chị, em ruột của thành viên Hội đồng quản trị, Ban kiểm soát, kiểm soát viên;
- Điều kiện khác do điều lệ HTX quy định như về trình độ; bằng cấp chuyên môn, chuyên ngành phù hợp với hoạt động sản xuất kinh doanh của HTX.

Các thành viên, cùng với Hội đồng thành viên, là những người quan trọng nhất của HTX. Họ không chỉ là những người sử dụng chính các dịch vụ được cung cấp bởi HTX, mà họ cũng đồng sở hữu HTX. Tuy nhiên, cơ quan quản lý chính trong HTX là HĐQT. HĐQT xây dựng sứ mệnh và tầm nhìn của HTX, lập chiến lược, chỉ đạo các cán bộ quản lý của HTX, liên lạc với các đối tác kinh doanh của HTX và báo cáo cho các thành viên. Do đó việc bầu các thành viên HĐQT của HTX là một trong những vấn đề quan trọng trong quản trị HTX.

***2.3. Kiểm soát viên, thành viên Ban kiểm soát HTX phải đáp ứng đủ các điều kiện:***

- Là thành viên hợp tác xã;
- Không đồng thời là thành viên Hội đồng quản trị, Giám đốc (Tổng giám đốc), kế toán trưởng, thủ quỹ của cùng HTX và không phải là cha, mẹ đẻ; cha, mẹ nuôi; vợ, chồng; con, con nuôi; anh, chị, em ruột của thành viên Hội đồng quản trị, thành viên khác của Ban kiểm soát;
- Điều kiện khác do điều lệ HTX quy định như về trình độ; bằng cấp chuyên môn, chuyên ngành phù hợp với hoạt động sản xuất kinh doanh của HTX.

**2.4. Kiểm soát viên, thành viên Ban kiểm soát liên hiệp HTX phải đáp ứng đủ các điều kiện:**

- Là người đại diện hợp pháp của HTX thành viên theo quy định;
- Không đồng thời là thành viên Hội đồng quản trị, Giám đốc (Tổng giám đốc), kế toán trưởng, thủ quỹ của cùng liên hiệp HTX và không phải là cha, mẹ đẻ; cha, mẹ nuôi; vợ, chồng; con, con nuôi; anh, chị, em ruột của thành viên Hội đồng quản trị, thành viên khác của Ban kiểm soát;
- Điều kiện khác do điều lệ HTX quy định như về trình độ; bằng cấp chuyên môn, chuyên ngành phù hợp với hoạt động sản xuất kinh doanh của HTX.

**2.5. Giám đốc (Tổng giám đốc) phải đáp ứng các điều kiện theo quy định của pháp luật và điều lệ của HTX.**

**2.6. Những đối tượng không được là thành viên Hội đồng quản trị, thành viên Ban kiểm soát, kiểm soát viên hoặc Giám đốc (Tổng giám đốc) hợp tác xã, liên hiệp hợp tác xã:**

- Đang chấp hành hình phạt tù hoặc đang bị Tòa án cấm hành nghề kinh doanh;
- Đã bị kết án về các tội xâm phạm an ninh quốc gia, xâm phạm sở hữu, các tội phạm về quản lý kinh tế mà chưa được xóa án tích;
- Điều kiện khác do điều lệ HTX quy định như về trình độ; bằng cấp chuyên môn, chuyên ngành phù hợp với hoạt động sản xuất kinh doanh của HTX.

Riêng đối với cán bộ kỹ thuật của HTX cần phải có chuyên môn, nghiệp vụ đúng theo lĩnh vực hoạt động sản xuất kinh doanh của HTX, đã qua đào tạo, có bằng cấp chứng chỉ, chuyên ngành phù hợp với lĩnh vực sản xuất, kinh doanh của HTX.

**2.7. Cán bộ kỹ thuật**

- Vị trí của cán bộ kỹ thuật không bắt buộc trong cơ cấu tổ chức của HTX nông nghiệp nhưng rất quan trọng bởi vì trong HTX nông nghiệp nhiệm vụ quan trọng là kiểm soát, hướng dẫn các thành viên HTX cùng sản xuất theo quy trình kỹ thuật theo tiêu chuẩn, quy chuẩn và áp dụng khoa học công nghệ vào sản xuất.

- Nhiệm vụ của cán bộ kỹ thuật:
  - + Hướng dẫn thành viên, hộ nông dân áp dụng kỹ thuật.
  - + Tư vấn cho Giám đốc HTX, hướng dẫn chuẩn bị kỹ thuật, công nghệ sản xuất phù hợp.
  - + Kiểm tra giám sát chất lượng sản phẩm của HTX.
  - + Tham gia xây dựng kế hoạch, chiến lược phát triển HTX.
- Cán bộ kỹ thuật không đồng thời là thành viên Hội đồng quản trị, Giám đốc (Tổng giám đốc), kế toán trưởng, thủ quỹ, Ban kiểm soát của cùng hợp tác xã; HTX có thể thuê cán bộ kỹ thuật như thuê Giám đốc HTX.

- Cán bộ kỹ thuật ngoài các điều kiện do điều lệ HTX quy định như về trình độ;

bằng cấp chuyên môn, chuyên ngành phù hợp với hoạt động sản xuất kinh doanh của HTX thì cán bộ kỹ thuật phải có trình độ chuyên môn phù hợp (ví dụ như HTX về chăn nuôi cần phải có cán bộ kỹ thuật có trình độ, chuyên môn về thú y, HTX về trồng trọt cần phải có cán bộ kỹ thuật có trình độ, chuyên môn về nông nghiệp, trồng trọt, HTX thủy sản cần phải có cán bộ kỹ thuật về nuôi trồng thủy sản).

### **3. Mối quan hệ giữa Hội đồng quản trị, Chủ tịch HĐQT, Giám đốc, Ban kiểm soát và tổ/nhóm kỹ thuật**

HTX là một trong những loại hình doanh nghiệp, tuy nhiên HTX lại mang một số đặc điểm về cơ cấu riêng biệt, điều đó đã tạo ra nhiều thách thức trong công tác quản trị HTX hơn so với các doanh nghiệp không phải là HTX. Trước hết, HTX áp dụng quá trình ra quyết định dân chủ, trong khi hầu hết các doanh nghiệp áp dụng quy trình ra quyết định chuyên quyền. Nói cách khác, trong một doanh nghiệp không phải là HTX, người đứng đầu thực sự là chủ doanh nghiệp: chủ doanh nghiệp có quyền đưa ra quyết định, trong khi ở các HTX, thành viên là chủ HTX: Họ có quyền quyết định những gì mà HTX nên làm thông qua Hội đồng quản trị (HĐQT) do chính họ bầu ra. Ngoài ra, HTX áp dụng ủy quyền trong cơ cấu ra quyết định của họ. Trong khi các thành viên có thể có quyền ra quyết định cuối cùng, thì trên thực tế họ đã giao quyền này cho HĐQT. HĐQT lần lượt có thể giao một số quyền quyết định cho các nhà quản lý chuyên trách, chẳng hạn như các quyết định về các vấn đề hoạt động. Các câu hỏi quan trọng về quản trị HTX liên quan đến việc trao quyền ra quyết định giữa các thành viên, HĐQT và cán bộ quản lý chuyên trách. Liên kết chặt chẽ với việc ra quyết định là các vấn đề về kiểm soát, báo cáo và trách nhiệm giải trình.

Trong một HTX, các thành viên cần phải kiểm soát HĐQT và các cán bộ quản lý chuyên trách (một cách gián tiếp). Chu trình báo cáo bao gồm: HĐQT báo cáo cho các thành viên (VD: tại Đại hội) và các nhà quản lý cần phải báo cáo cho HĐQT. Trách nhiệm giải trình là vấn đề quan trọng trong công tác quản trị. Một người hoặc một bộ phận ra quyết định được trao một số quyền quyết định cụ thể và cũng chịu trách nhiệm về các quyết định và hành động của mình. Vì vậy, những người ra quyết định có trách nhiệm với thành viên về các hoạt động đưa ra trên cơ sở các quyết định đó. Các đặc điểm của HTX:

- Mặc dù HTX là tổ chức kinh tế chủ yếu hoạt động vì lợi ích của các thành viên, nhưng HTX cũng là các tổ chức xã hội, quan tâm đến cộng đồng mà HTX đang hoạt động.

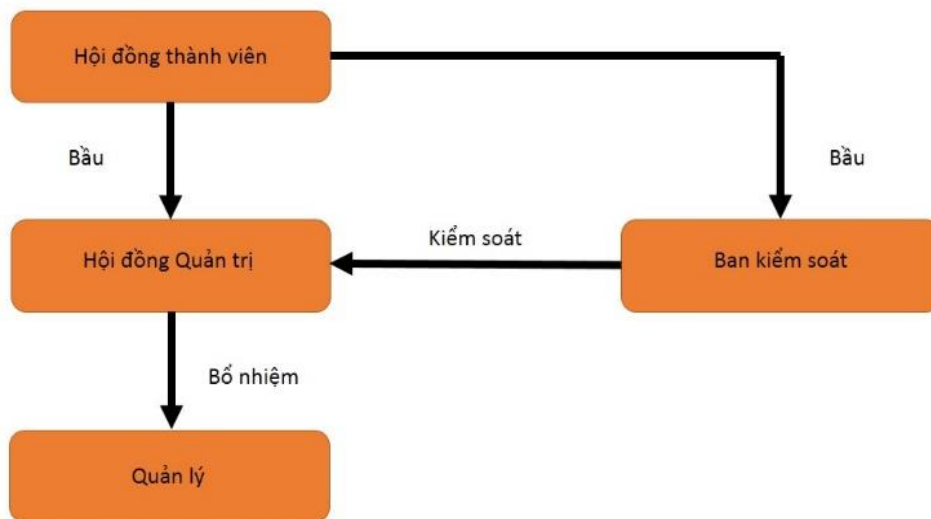
- Các thành viên của HTX có mối quan hệ kép với HTX: họ vừa là chủ sở hữu HTX và vừa là khách hàng của các sản phẩm và dịch vụ được HTX cung cấp.

- Các thành viên trong HĐQT được bầu bởi các thành viên trong HTX, trong khi các cán bộ quản lý chuyên trách và đội ngũ nhân viên được tuyển dụng. Ở một số nơi, HĐQT cũng thực hiện các chức năng quản lý chính. Trong các HTX nhỏ, các thành viên của HTX thường tự làm công việc của đội ngũ nhân viên.

- Nhiều HTX là HTX đa chức năng; có nghĩa là HTX đó cung cấp nhiều

sản phẩm/dịch vụ khác nhau cho các thành viên của họ. Do nông dân nhận được nhiều lợi ích khác nhau từ hoạt động của HTX đa chức năng, nên việc quản trị HTX gặp nhiều thách thức hơn.

Theo mô hình truyền thống về quản trị HTX, tất cả các thành viên phối hợp với nhau, thành lập Hội đồng thành viên, thường được triệu tập trong cuộc họp thường niên, bầu ra HĐQT. Giám đốc bổ nhiệm cán bộ quản lý điều hành hoặc họ đảm nhiệm vị trí quản lý. Hầu hết các HTX đều có một Ban kiểm soát được chọn trong số các thành viên, thay mặt Hội đồng thành viên, thực hiện nhiệm vụ kiểm soát HĐQT. Có thể có một số ủy ban khác được thành lập bởi Hội đồng thành viên hoặc HĐQT.



Một số HTX mời các chuyên gia bên ngoài (về kế toán, tiếp thị,...) tham gia HĐQT, để kiểm soát công tác quản lý tốt hơn. Điều này chủ yếu liên quan đến các HTX lớn với cơ cấu quản lý chuyên nghiệp.

Trong HTX nhỏ, HĐQT thường cũng thực hiện nhiệm vụ quản lý hàng ngày. Các tổ chức nhỏ này không có đủ khả năng thuê quản lý chuyên nghiệp. Tuy nhiên, do các HTX ngày càng trở nên lớn hơn, cán bộ quản lý chuyên nghiệp thường được giao quản lý doanh nghiệp. Những nhà quản lý này báo cáo lại cho HĐQT một cách thường xuyên. HĐQT vẫn thực hiện việc đưa các quyết định quan trọng của HTX.

Có ba lý do chính để HTX thuê Giám đốc chuyên nghiệp:

- Do HTX ngày càng phát triển nên rất khó khăn cho các quản lý được HTX bầu ra để quản trị HTX, quản lý các hoạt động hàng ngày và đồng thời có thời gian để quản lý trang trại riêng của mình;
- Các thành viên của HTX thường không có kỹ năng quản lý hiệu quả và chưa có nhiều kinh nghiệm quản lý HTX;



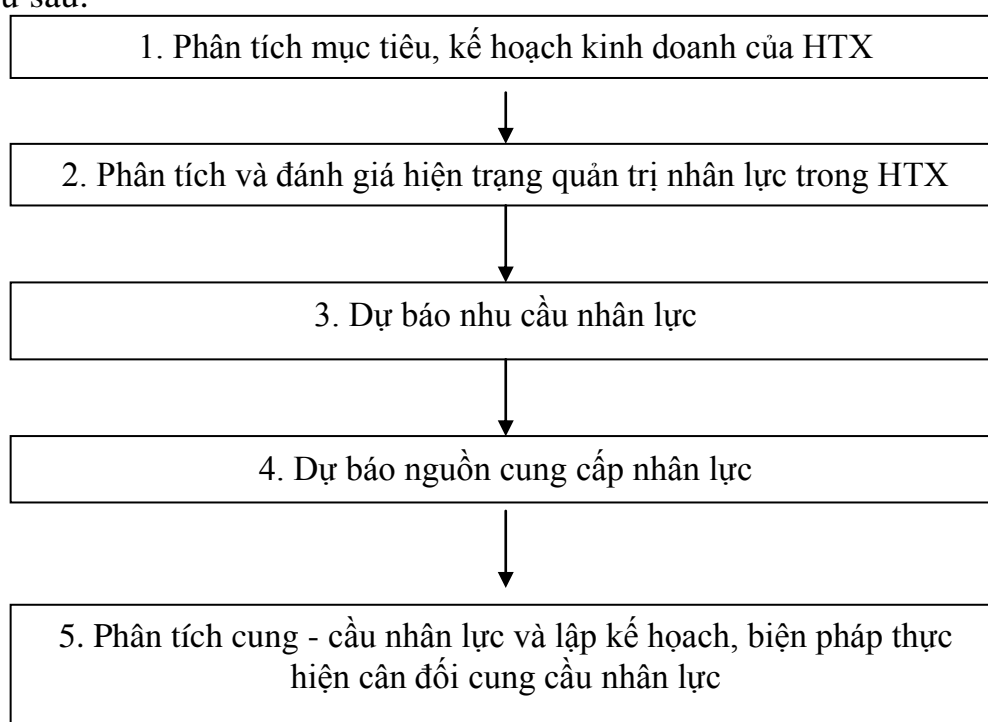
- Quản lý HTX trong một thị trường năng động đòi hỏi phải đưa ra những quyết định nhanh chóng và phản ứng nhanh với sự thay đổi về điều kiện và cơ hội mới trên thị trường. Tuy nhiên, các ủy ban hoặc các nhà quản lý được bầu có xu hướng chậm chạp và quan liêu, trong khi các nhà quản lý chuyên nghiệp với thẩm quyền được giao thường có thể quản lý HTX hiệu quả hơn.

Mặc dù các HTX đều nhận ra nhu cầu cần thuê một người quản lý chuyên nghiệp, nhưng việc tìm kiếm người quản lý phù hợp có thể là một thách thức.

#### **4. Xác định nhu cầu, tuyển dụng nguồn nhân lực HTX nông nghiệp**

##### **4.1. Hoạch định nguồn nhân lực trong HTX**

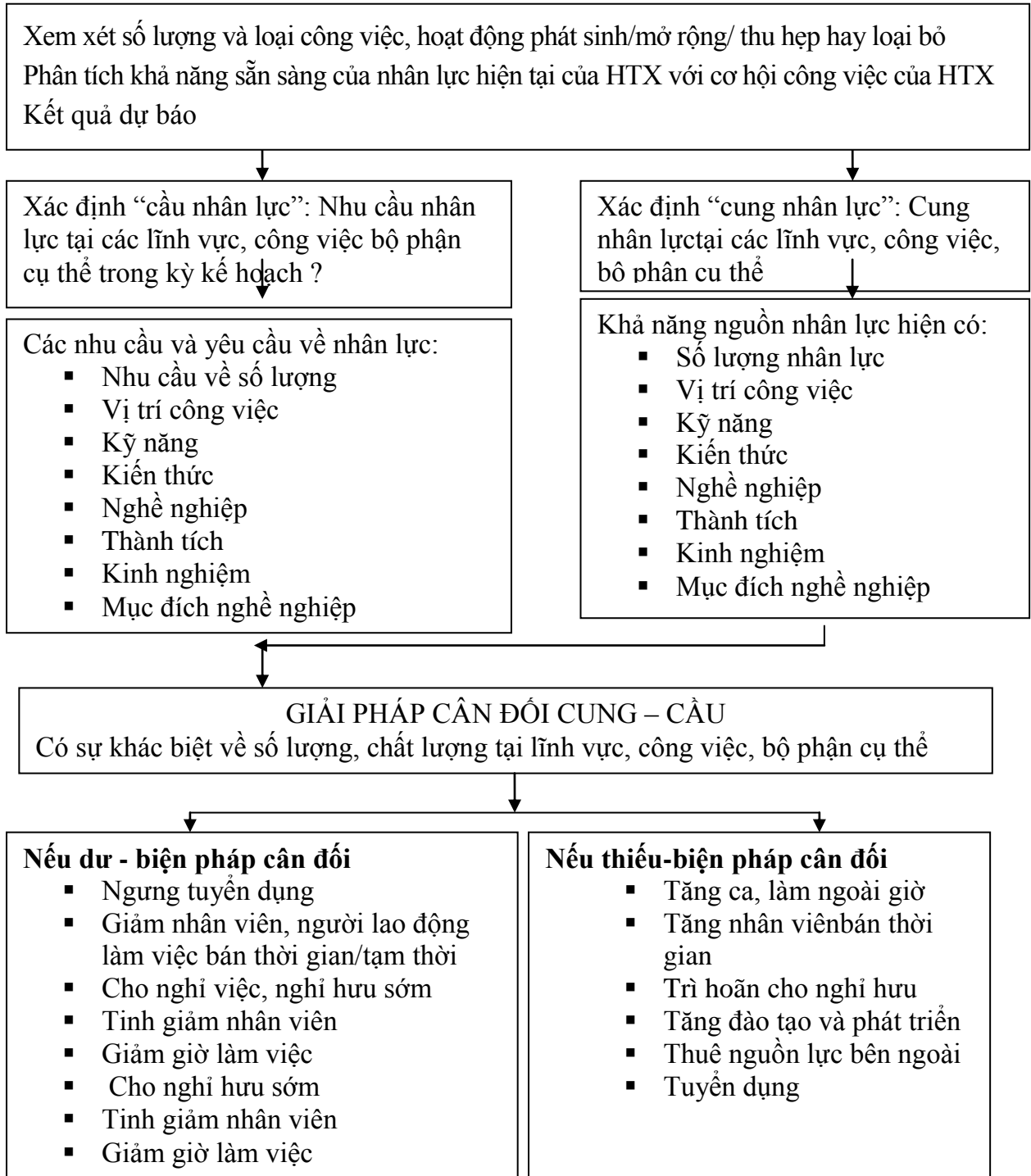
- Quy trình hoạch định nguồn nhân lực trong HTX được tiến hành theo 5 bước như sau:



- Nội dung cơ bản của hoạch định nguồn nhân lực:

- + Phân tích kế hoạch kinh doanh dự báo “cầu nhân lực”
- + Đánh giá thực trạng xác định “cung nhân lực nội bộ”
- + Thực hiện cân đối “cung”, “cầu”

+ Dự tính và lựa chọn các phương án giải quyết “thừa”, “thiếu” nhân lực tối ưu và xây dựng chính sách thực thi phương án.



- Phương pháp cân đối cung - cầu nhân lực:

Về quy mô (quy mô, phạm vi kinh doanh và quy mô lao động (không tính các thành viên)), phần lớn các HTX nông nghiệp hiện nay ở Việt Nam thuộc diện tổ chức kinh tế tập thể quy mô nhỏ và siêu nhỏ. Việc thực hiện quy trình hoạch định nhân lực như trên là chưa cần thiết

Trong tương lai, khi HTX phát triển đến quy mô kinh doanh, phạm vi, địa bàn hoạt động, trình độ kỹ thuật, công nghệ nhất định tương đương các doanh

nghiệp vừa và nhỏ thì việc áp dụng quy trình trên là bắt buộc mang tính khoa học và chuyên nghiệp.

Để tập làm quen với nghiệp vụ quản trị nhân sự chuyên nghiệp, Giám đốc HTX có thể áp dụng quy trình trên qua hai bước hoạch định cơ bản sau đây:

- Bước 1: Cân đối nội bộ các bộ phận, đơn vị trực thuộc HTX. Giám đốc HTX có thể sử dụng quy trình và phương pháp trình bày ở trên để cân đối nhân lực cho từng bộ phận, đơn vị cụ thể trực thuộc HTX. Ví như, cân đối nhân lực trong bộ phận lao động gián tiếp của HTX, cân đối nhân lực của từng tổ (đội) dịch vụ nông nghiệp của HTX (cửa hàng cung ứng vật tư nông nghiệp, tổ tiêu thụ nông sản tập trung, tổ nhóm dịch vụ thủy lợi.....).

- Bước 2: Cân đối tổng hợp nhân lực nội bộ trong HTX. Giám đốc HTX có thể sử dụng quy trình và phương pháp trình bày ở mục trên để giải quyết tình trạng thừa thiếu nhân lực cục bộ trong các bộ phận, đơn vị cụ thể trực thuộc HTX.

#### **4.2. Phân tích công việc**

- Không có một mô hình tổ chức quản lý, kết cấu nhân sự và hệ thống vị trí việc làm như nhau cho tất cả các HTX nông nghiệp có quy mô, mô hình kinh doanh, sản phẩm kinh doanh, trình độ công nghệ, trình độ nhân lực, địa bàn, thị trường kinh doanh khác nhau. Nên các Giám đốc không thể sao chép bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn nhân sự của một HTX xã nào đó để sử dụng vào HTX do mình quản lý điều hành.

- Mặc dù rất khác nhau về cơ cấu tổ chức quản lý, song có một số vị trí việc làm đặc biệt quan trọng đều có trong tất cả các HTX cần phải mô tả chúng. Đó là 8 vị trí việc làm sau:

+ Chủ tịch HĐQT

+ Trưởng ban kiểm soát

+ Giám đốc HTX

+ Phó Giám đốc HTX phụ trách kinh doanh, marketing hoặc Phó Giám đốc HTX phụ trách kỹ thuật, công nghệ sản xuất, dịch vụ..

+ Kế toán trưởng

+ Tổ trưởng, đội trưởng tổ, đội cung ứng dịch vụ (tùy từng HTX kinh doanh các loại dịch vụ khác nhau mà có các tổ, đội dịch vụ tổng hợp hay tổ đội dịch vụ chuyên môn hóa; tổ đội dịch vụ cố định hay tổ đội dịch vụ thời vụ)

+ Tổ trưởng, đội trưởng tiếp nhận dịch vụ (nếu có)

+ Văn phòng tổng hợp (phụ trách văn thư, hành chính, chính sách)

#### **Ví dụ mô tả công việc của Giám đốc HTX nông nghiệp Bưởi da xanh Bến Tre**

- Cấp trên trực tiếp: Hội đồng quản trị

- Địa điểm làm việc: huyện Châu Thành, tỉnh Bến Tre

- Ngày bắt đầu công việc: sớm nhất
- Nhiệm vụ chung:

Quản lý HTX sẽ điều hành và quản lý HTX theo nguyên tắc, quy định của Điều lệ được Đại hội thành viên biểu quyết thông qua. Quản lý HTX có nhiệm vụ thực hiện Kế hoạch kinh doanh hàng năm và các kế hoạch khác của HTX do thành viên HTX đã biểu quyết thông qua tại Đại hội thành viên hàng năm. Quản lý HTX làm việc dưới sự giám sát của Hội đồng quản trị HTX, thường xuyên báo cáo cho Hội đồng quản trị. Vai trò của Quản lý điều hành HTX là thực hiện các quyết định của Hội đồng quản trị, gồm các mục tiêu và hoạt động, quan tâm đến sản phẩm và dịch vụ thân thiện môi trường và lồng ghép yếu tố bình đẳng nữ, nam.

- Nhiệm vụ cụ thể: Chương trình/Kế hoạch/Tiến hành thực hiện:

- + Cùng với Chủ tịch Hội đồng quản trị chuẩn bị kế hoạch năm để trình bày trong đại hội thành viên và cho các đối tác liên quan;

- + Cùng với Hội đồng quản trị, và Kế toán chuẩn bị ngân sách năm, để trình bày trong đại hội thành viên và cho các đối tác liên quan;

- + Cùng với Hội đồng quản trị, và Kế toán chuẩn bị báo cáo tài chính để trình bày trong Đại hội thành viên và cho các đối tác liên quan;

- + Triển khai thực hiện Kế hoạch kinh doanh năm được duyệt, Kế hoạch hoạt động năm được duyệt, khi thực hiện quan tâm lồng ghép các yếu tố quản trị, bình đẳng nữ nam và môi trường;

- Quản lý, điều hành hoạt động hàng ngày của HTX, theo mức độ uỷ quyền của Hội đồng quản trị, Quản lý HTX sẽ chịu trách nhiệm thực hiện các việc sau:

- + Chào hàng, tìm kiếm thị trường, và khách hàng cho HTX để tạo doanh thu cho HTX;

- + Đại diện HTX thương thảo và ký hợp đồng kinh doanh theo mức độ uỷ quyền của Hội đồng quản trị;

- + Chuẩn bị kế hoạch sản xuất kinh doanh chi tiết hàng tháng, quý, (khi tổ chức sản xuất kinh doanh có quan tâm đến sản phẩm và dịch vụ thân thiện môi trường, lồng ghép yếu tố bình đẳng nữ, nam vào các hoạt động) trình Hội đồng quản trị phê duyệt trước khi thực hiện;

- + Quản lý giao dịch tài chính của HTX, bao gồm: xem xét tài liệu, chứng từ về ngân sách và chi phí của HTX do Kế toán chuẩn bị; chỉnh sửa, xem xét và phê duyệt báo cáo tài chính trước khi đệ trình cho Hội đồng quản trị phê duyệt; theo mức uỷ quyền của Hội đồng quản trị ký chứng từ chi trả các chi phí của HTX;

- + Quản lý nhân sự gồm: đề nghị tuyển dụng nhân viên, đề nghị các mức lương cho nhân viên để Hội đồng quản trị phê duyệt; tiến hành tuyển nhân viên theo kế hoạch được duyệt của Hội đồng quản trị; ký hợp đồng với nhân viên được tuyển dụng theo uỷ quyền của HĐQT; hỗ trợ và động viên nhân viên khi thực

hiện nhiệm vụ. Quản lý nhân viên theo quan điểm bình đẳng nữ và nam, thể hiện giá trị về sự tôn trọng, công bằng, bình đẳng, và không phân biệt đối xử;

+ Quản lý công việc hành chính liên quan đến giao dịch kinh doanh hàng ngày của HTX, ký tài liệu, thư của HTX, điều hành các cuộc họp với nhân viên HTX;

+ Báo cáo tiến độ hoạt động sản xuất, kinh doanh, hành chính, quản lý nhân sự cho Hội đồng quản trị theo kế hoạch tháng, quý, năm;

+ Quản lý công việc hành chính liên quan đến giao dịch kinh doanh hàng ngày của HTX, ký tài liệu, thư của HTX, điều hành các cuộc họp với nhân viên HTX;

+ Báo cáo tiến độ hoạt động sản xuất, kinh doanh, hành chính, quản lý nhân sự cho Hội đồng quản trị theo kế hoạch tháng, quý, năm

- Yêu cầu tuyển dụng:

+ Quốc tịch Việt Nam;

+ Trình độ cao đẳng, đại học hoặc thạc sĩ về Quản trị kinh doanh, Kinh tế Nông nghiệp, hoặc tương đương;

+ Có ít nhất 2-3 năm kinh nghiệm chuyên môn ở vị trí tương đương trong doanh nghiệp, công ty hoặc HTX;

+ Có kiến thức vững chắc về HTX hoặc doanh nghiệp là một lợi thế;

+ Nhạy bén về xu hướng thị trường và kinh nghiệm về phân tích thị trường, đặc biệt là ngành công nghiệp bưởi da xanh;

+ Có kiến thức về lồng ghép giới trong cộng đồng và gia đình là một lợi thế;

+ Quản trị tốt, và có kinh nghiệm, kiến thức quảng bá sản phẩm dịch vụ thân thiện với môi trường;

+ Kỹ năng sử dụng máy tính;

+ Thông thạo viết và nói tiếng Anh là một lợi thế;

- Lương và quyền lợi:

+ Rất cạnh tranh, dựa theo kinh nghiệm;

+ Bao gồm bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội và bảo hiểm thất nghiệp theo qui định Luật Lao động hiện hành;

+ Nghỉ phép và nghỉ lễ hàng năm Luật Lao động hiện hành.

### ***4.3. Quy trình tuyển dụng nhân sự***

Tuyển dụng là tiến trình tìm kiếm và thu hút các ứng viên để từ đó chọn ra những người phù hợp cho những vị trí công việc còn trống. Quá trình tuyển dụng bao gồm 2 nội dung:

- Tuyển mộ: tiến trình tìm kiếm và thu hút ứng viên đăng ký xét tuyển tại hợp tác xã.

- Tuyển chọn: tiến trình đánh giá để chọn những ứng viên thích hợp và thích hợp nhất đối với công việc cần tuyển.

***Một số lưu ý trong hoạt động tuyển dụng trong HTX nông nghiệp hiện nay:***

- Trong phần lớn các HTX nông nghiệp ở Việt nam hiện nay hoạt động tuyển dụng thường ít thực hiện vì quy mô kinh doanh, quy mô nhân lực rất nhỏ, phân công lao động rất giản đơn, phần đông người lao động hiện có làm việc trong các vị trí việc làm trong HTX vẫn thường không đủ việc để làm. Một số vị trí việc làm đặc biệt quan trọng như Giám đốc, Phó Giám đốc phụ trách kinh doanh, cán bộ phụ trách kỹ thuật công nghệ... cần tuyển dụng, nhưng HTX lại không đủ khả năng tài chính và cơ chế chính sách nhân sự để thu hút, trả lương và giữ chân họ phục vụ HTX lâu dài. Do vậy, phần viết trong các mục dưới đây về kiến thức, kỹ năng tuyển dụng được tinh giản, cụ thể tối đa nhằm giúp Giám đốc HTX hai việc sau:

+ Nắm được kiến thức, kỹ năng căn bản trong tuyển dụng, để khi HTX cần tuyển và có đủ điều kiện tuyển dụng, Giám đốc HTX nông nghiệp không lúng túng về nghiệp vụ;

+ Giám đốc HTX có thể sử dụng kiến thức cơ bản nhất được trình bày trong tài liệu này ngay trong việc tìm kiếm, thuê mướn nhân công thời vụ hiện nay của HTX.

Do vậy, các mục dưới đây sẽ dùng từ tuyển dụng, thuê mướn nhân công thay cho từ tuyển dụng nói chung.

- Khi tuyển dụng, hay thuê mướn nhân công không thể chỉ dựa vào cảm tính, cảm tính của Giám đốc HTX mà phải dựa vào bản mô tả công việc cần tuyển, thuê người và bản tiêu chuẩn người đảm trách công việc cần tuyển và thuê người (tiêu chí tuyển dụng). Không bao giờ có bản mô tả công việc hay bộ tiêu chí tuyển dụng nào dùng chung cho các HTX có quy mô kinh doanh, mô hình kinh doanh, sản phẩm kinh doanh, trình độ công nghệ, trình độ nhân lực, địa bàn, thị trường kinh doanh... khác nhau. Nên các Giám đốc không thể sao chép bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn nhân sự của một HTX xã nào đó để sử dụng vào việc tuyển dụng, thuê mướn nhân công cho HTX của mình.

***Quy trình tuyển dụng, thuê mướn nhân công được thực hiện như sau:***

- Xác định nhu cầu và kế hoạch tuyển dụng, thuê mướn nhân công.

Từ kết quả hoạch định nhân lực, Giám đốc HTX xác định nhu cầu tuyển dụng, thuê mướn nhân công, xây dựng kế hoạch tuyển dụng, thuê mướn nhân công các vị trí chức danh công việc trình Hội đồng quản trị.

- Phân tích công việc cần tuyển dụng, thuê mướn nhân công

Ban giám đốc cùng các bộ phận chuyên môn tiến hành phân tích công việc của vị trí chức danh công việc cần tuyển dụng, thuê mướn nhân công, từ đó hình thành bản mô tả công việc và xác định phẩm chất tiêu chuẩn người cần tuyển chọn.

Bản mô tả và tiêu chuẩn công việc này làm cơ để Giám đốc HTX dự thảo nội dung thông báo tuyển dụng, thuê mướn nhân công, điều kiện tiêu chuẩn tuyển dụng, thuê mướn nhân công và xây dựng hệ thống các bài thi tuyển, phỏng vấn tuyển dụng.

- Tìm kiếm và thu hút ứng viên.

Ban giám đốc HTX tìm kiếm và thu hút ứng viên bằng nhiều nguồn: nguồn trong nội bộ HTX, nguồn ứng viên từ ngoài HTX.

HTX có thể áp dụng hoặc kết hợp một số hình thức thu hút ứng viên như sau: thông qua quảng cáo, thông qua các trung tâm môi giới, dịch vụ lao động và việc làm, qua internet...

- Tiếp nhận và sàng lọc hồ sơ.

Sau khi tìm kiếm và thu hút ứng viên, Giám đốc HTX và các bộ phận tư vấn về chuyên môn tiếp nhận và sàng lọc hồ sơ theo các tiêu chí, tiêu chuẩn tuyển chọn đã xây dựng.

- Xét tuyển, thi tuyển hay thực hành công việc

Để xét tuyển hoặc thi tuyển, Ban giám đốc HTX và các bộ phận tư vấn về chuyên môn nên thành lập ban hoặc hội đồng tuyển dụng, thuê mướn nhân công và chọn nhân lực đủ trình độ, năng lực, phẩm chất và thẩm quyền vào hội đồng tuyển dụng.

Ban hay hội đồng tuyển dụng, thuê mướn nhân công mang tính chuyên nghiệp thường bao gồm các cán bộ phụ trách các bộ phận: soạn thảo đề thi, bài tập thực hành, câu hỏi phỏng vấn; coi thi, chấm thi tuyển và quyết định tuyển dụng, thuê mướn nhân công.

Với nhân công thuê mướn HTX có thể tổ chức thực hành công việc trên thực địa, hay thử việc nhân công.

- Ban giám đốc HTX tiến hành phỏng vấn tuyển dụng các ứng viên vượt qua vòng thi tuyển (nếu là tuyển dụng).

- Dựa vào kết quả thi tuyển, phỏng vấn tuyển dụng, thực hành công việc, Ban giám đốc HTX và các bộ phận tư vấn về chuyên môn sẽ tiến hành họp, đánh giá và quyết định tuyển dụng, thuê mướn nhân công

- Ban hành quyết định tuyển dụng, thuê mướn nhân công.

### **5. Một số chính sách chủ yếu trong quy chế quản trị nhân lực**

- Cơ cấu tổ chức, chức năng nhiệm vụ của từng chức danh, vị trí việc làm;

- Chính sách bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, an toàn lao động, trợ cấp và phúc lợi;

- Chính sách tuyển dụng, thuê mướn nhân công;

- Chính sách bố trí, sử dụng, bổ nhiệm, miễn nhiệm, sa thải, thuyên chuyển, quy hoạch;

- Chính sách lương, phụ cấp;
- Chính sách đánh giá, khen thưởng, kỷ luật;
- Chính sách đào tạo phát triển;
- Nội quy lao động.

Trong điều kiện khó khăn trong thu hút, giữ chân nhân lực trí thức trẻ làm việc trong các HTX nông nghiệp, một số HTX hiện nay nên bổ sung chính sách đối với đội ngũ nhân lực này.

Để có thể thu hút, giữ chân nhân lực trí thức trẻ làm việc lâu dài trong các HTX nông nghiệp, chính sách này cần có các nội dung trọng yếu sau: (i) chính sách về điều kiện tuyển dụng, thu nhận nhân lực từ các đề án tăng cường trí thức trẻ của địa phương và trung ương; (ii) chính sách về bố trí sử dụng, đặc biệt là chính sách về bổ nhiệm chức danh quản lý sau tuyển dụng, thu nhận; (iii) chính sách về tiền lương, phụ cấp có tính cạnh tranh cao so với mức lương thị trường và mức lương vùng tối thiểu; chính sách về đào tạo, phát triển; (iv) chính sách đảm bảo về bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế; (v) chính sách về chế độ làm việc; (vi) chính sách về môi trường làm việc và điều kiện trang bị phương tiện vật chất – kỹ thuật ban đầu tối thiểu; (vii) chính sách đặc thù sau khi hợp đồng kết thúc. Nói cách khác, nếu HTX có một bộ quy chế quản trị nhân lực đồng bộ, HTX nên dành một chương riêng đề cập đến các chính sách đặc thù đối với đội ngũ nhân lực này.

### ***6. Quy trình xây dựng quy chế nhân sự trong hợp tác xã***

Khi tiến hành xây dựng quy chế nhân sự, bộ máy quản trị và bộ máy điều hành của HTX có thể đi theo trình tự như sau:

- Ban giám đốc thực hiện các công việc chuẩn bị sau: i) xác định đối tượng, phạm vi điều chỉnh của chính sách nhân sự; ii) tìm hiểu cơ sở pháp lý: Luật, nghị định, thông tư...; iii) tìm hiểu cơ sở lý luận: nguyên tắc, tiêu chuẩn, công thức, phương pháp (tính toán, lựa chọn.....); iv) xác định mục tiêu của từng chính sách nhân lực;

- Ban giám đốc nghiên cứu nội dung của từng chính sách nhân lực: hành vi cho phép; hành vi cấm; hành vi khuyến khích; hành vi hướng dẫn; trách nhiệm với kết quả và hậu quả;

- Ban giám đốc tiến hành soạn thảo dự thảo từng chính sách nhân lực và tập hợp chung thành quy chế quản trị nhân lực;

- Ban giám đốc tiến hành lấy ý kiến của các đối tượng liên quan đối với từng chính sách nhân lực và toàn bộ quy chế quản trị nhân lực;

- Sau khi lấy ý kiến, Ban giám đốc tiến hành chỉnh sửa, bổ sung chính sách, quy chế quản trị nhân lực trình Hội đồng quản trị hoặc Đại hội thành viên (tùy theo quy định trong điều lệ HTX);



- Hội đồng quản trị phê duyệt chính sách, quy chế quản trị nhân lực và ban hành chính sách, quy chế quản trị nhân lực.

### ***7. Tổ chức thực hiện và kiểm soát quy chế quản trị nhân lực***

Năm nhiệm vụ chính trong tổ chức thực hiện chính sách, quy chế quản trị nhân lực trong HTX là:

- Công khai minh bạch toàn bộ các chính sách và quy chế quản trị nhân lực đối với tất cả các cá nhân, bộ phận thuộc đối tượng điều chỉnh của chính sách, quy chế;

- Cần tổ chức các cuộc họp để phổ biến chính sách, quy chế, giải thích rõ từng điều, và các nội dung chính trong từng chính sách trong quy chế;

- Những cán bộ triển khai thực hiện, áp dụng quy chế phải được hướng dẫn cách thực hiện, điều kiện áp dụng, cách tính toán, kỹ năng giải thích... để bảo đảm rằng: Quy chế chính sách được hiểu đồng nhất, nhất quán nội dung, nội hàm; được thực hiện khách quan, khoa học, bình đẳng với các đối tượng có điều kiện như nhau...;

- Áp dụng quy chế trong quản trị nhân lực của HTX là trách nhiệm không chỉ của bộ phận quản trị nhân sự tính toán các chế độ được hưởng của nhân lực hoặc của bộ phận quản trị tài chính thực hiện thanh toán chế độ chính sách mà là của tất cả các nhà quản trị trong HTX đối với nhân lực dưới quyền của mình. Yêu cầu các nhà quản trị phụ trách nhân sự tính (hoặc áp dụng) đúng, tính đủ theo quy chế, yêu cầu các nhà quản trị phụ trách tài chính trả đúng, trả đủ. Trách nhiệm các nhà quản trị khác là theo dõi, giám sát, kiến nghị bảo vệ quyền lợi cho nhân sự dưới quyền quản trị của mình;

- Định kỳ Giám đốc HTX phải lập báo cáo tình hình thực hiện chính sách quy chế quản trị nhân lực và thực hiện các báo cáo định kỳ với các cơ quan quản trị lao động của chính quyền sở tại.

## B. Câu hỏi và bài tập thực hành

**Bài 1:** Thảo luận nhóm: Giải pháp cân đối nhân lực trong cửa hàng kinh doanh vật tư NN, hoặc tổ dịch vụ thủy lợi, thủy nông vụ ..... hoặc tổ tiêu thụ nông sản tập trung trong từng mùa, vụ của HTX....

TT	Giải pháp cân đối	Ưu	Nhược	Giải pháp khắc phục
I.	Nếu dư nhân lực - Ngưng tuyển dụng - Giảm nhân viên bán thời gian - Cho nghỉ hưu sớm - Giảm giờ làm việc - Tinh giảm nhân viên			
II	Nếu thiếu nhân lực - Tăng làm ngoài giờ - Tăng nhân viên bán thời gian - Trì hoãn cho nghỉ hưu - Tăng đào tạo và phát triển - Sử dụng nguồn lực bên ngoài - Tuyển dụng			

**Bài 2.** Bài tập thực hành “Mô tả công việc của nhân viên cung ứng dịch vụ và nhân viên văn phòng HTX”

STT	Nội dung mô tả	Công việc của nhân viên dịch vụ cung ứng vật tư	Công việc của nhân viên văn phòng HTX
1	Tên công việc	Thực hiện dịch vụ cung ứng vật tư tại cửa hàng vật tư HTX	Thực hiện công tác văn phòng tại trụ sở HTX
2	Chức năng		
3	Liệt kê các nhiệm vụ - Liệt kê theo trình tự thực hiện công việc theo thời gian (chuẩn bị, tác nghiệp và kết thúc) và 4 chức năng quản trị (hoạch định, tổ chức, điều kiện và kiểm soát)		
4	Kết quả chính và tiêu chuẩn yêu cầu		
5	Điều kiện làm việc về		

	thời gian, địa điểm, phương tiện trang bị		
6	Quyền hạn		
7	Lương, thù lao, phụ cấp		
8	Trách nhiệm khi vi phạm quy chế, quy trình		
9	Trực tiếp xin phép và báo cáo ai		
10	Phối hợp hoạt động với cá nhân bộ phận		

**Bài 3.** Thảo luận về các quy định trong một số chính sách nhân lực trong HTX

STT	Chính sách	Hành vi cho phép	Hành vi cấm	Hành vi khuyến khích	Hành vi hướng dẫn	Kết quả/hậu quả
1	Nội quy lao động					
2	Nâng lương					
3	Tuyển dụng					
4	Khen thưởng					

**Bài 4.** Bài tập thảo luận những lỗi thường gặp khi đánh giá nhân sự

Lỗi thường mắc	Ví dụ	Tác hại	Lời khuyên
Định kiến cá nhân khi đánh giá			
Đánh giá có tính thiên vị			
Thủ đoạn, mục đích đen tối khi đánh giá			
Đánh giá mang tính chất chung chung			
Đánh giá mang tính cào bằng - Trung bình chủ nghĩa			
Quên không đánh giá			
Đánh giá mang tính hình thức, giả tạo, dối trá			
Đánh giá mang tính kỳ thị			

## BÀI 05. QUẢN TRỊ TÀI CHÍNH TRONG HỢP TÁC XÃ

### Mã bài: MĐ02-04

#### Mục tiêu



- Trình bày được những nội dung cơ bản của tài chính HTX;
- Biết thực hiện các mẫu biểu đơn giản để quản lý tài sản, nguồn vốn;
- Vận dụng được kiến thức phân tích tài chính để ra các quyết định tài chính đơn giản.

#### A. Nội dung

### 1. Tổng quan về tài chính và quản lý tài chính trong hợp tác

#### 1.1. Khái niệm tài chính hợp tác xã

Tài chính HTX là một khâu trong hệ thống tài chính của nền kinh tế thị trường, là một phạm trù kinh tế khách quan gắn liền với sự ra đời của nền kinh tế hàng hóa - tiền tệ. Tính chất và mức độ phát triển của tài chính HTX cũng phụ thuộc vào tính chất và nhịp độ phát triển của nền kinh tế thị trường.

Trong nền kinh tế thị trường, tài chính HTX được đặc trưng bằng những nội dung chủ yếu sau đây:

*Một là*, tài chính HTX phản ánh những luồng chuyển dịch giá trị trong nền kinh tế. Luồng chuyển dịch đó chính là sự vận động của các nguồn tài chính gắn liền với hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị. Sự vận động của các nguồn tài chính này được diễn ra trong nội bộ HTX để tiến hành quá trình sản xuất kinh doanh và được diễn ra giữa HTX với ngân sách nhà nước thông qua việc nộp thuế hoặc tài trợ tài chính; giữa HTX với thị trường: thị trường hàng hoá - dịch vụ, thị trường sức lao động, thị trường tài chính... trong việc cung ứng các yếu tố sản xuất (đầu vào) cũng như bán hàng hoá, dịch vụ (đầu ra) của quá trình sản xuất kinh doanh.

*Hai là*, sự vận động của các nguồn tài chính HTX là sự vận động chuyển hoá từ các nguồn tài chính hình thành nên các quỹ, hoặc vốn kinh doanh của HTX và ngược lại. Sự chuyển hoá qua lại đó được điều chỉnh bằng các quan hệ phân phối dưới hình thức giá trị nhằm tạo lập và sử dụng các quỹ tiền tệ phục vụ cho các mục tiêu sản xuất kinh doanh của HTX.

Từ những đặc trưng trên, chúng ta có thể rút ra kết luận về khái niệm tài chính HTX như sau:

*“Tài chính HTX là hệ thống các luồng chuyển dịch giá trị phản ánh sự vận động và chuyển hóa các nguồn tài chính trong quá trình phân phối để tạo lập hoặc sử dụng các quỹ tiền tệ nhằm đạt được các mục tiêu kinh doanh của HTX.”*

Quá trình hoạt động của HTX cũng chính là quá trình tạo lập, phân phối và sử dụng quỹ tiền tệ hợp thành hoạt động tài chính của HTX. Trong quá trình

hoạt động đó làm phát sinh, tạo ra sự vận động của các dòng tiền bao gồm dòng tiền vào, dòng tiền ra gắn liền với hoạt động đầu tư và hoạt động kinh doanh thường xuyên hàng ngày của HTX.

Như vậy, tài chính HTX còn là hệ thống các quan hệ kinh tế biểu hiện dưới hình thái giá trị phát sinh trong quá trình hình thành và sử dụng các quỹ tiền tệ của HTX để phục vụ cho yêu cầu hoạt động của hợp tác xã. Những quan hệ kinh tế đó bao gồm:

- Quan hệ giữa HTX với các thành viên;
- Quan hệ giữa HTX với người lao động;
- Quan hệ giữa HTX với các doanh nghiệp hay HTX khác;
- Quan hệ giữa HTX với ngân hàng;
- Quan hệ giữa HTX với nhà nước;
- Quan hệ giữa HTX với thị trường tài chính...

### ***1.2. Định nghĩa quản trị tài chính hợp tác xã***

Quản trị tài chính HTX là việc lựa chọn và đưa ra các quyết định tài chính, tổ chức thực hiện các quyết định đó nhằm đạt được mục tiêu hoạt động tài chính của HTX, không ngừng làm tăng giá trị HTX và khả năng cạnh tranh của HTX trên thị trường.

Quản trị tài chính là một trong các chức năng cơ bản của quản trị tổ chức. Chức năng quản trị tài chính có mối liên hệ mật thiết với các chức năng khác trong HTX như: chức năng quản trị sản xuất, chức năng quản trị marketing, chức năng quản trị nguồn nhân lực.

Quản trị tài chính HTX bao gồm các hoạt động liên quan đến đầu tư, tài trợ và quản trị tài sản theo mục tiêu chung của HTX. Vì vậy, chức năng quyết định của quản trị tài chính có thể chia thành ba nhóm: quyết định đầu tư, quyết định tài trợ và quản trị tài sản, trong đó quyết định đầu tư là quyết định quan trọng nhất trong ba quyết định trên.

***Quyết định đầu tư*** là quyết định sử dụng tiền của HTX. Đây là quyết định quan trọng nhất trong ba quyết định căn bản của quản trị tài chính. Trong tổng tài sản của HTX, nhà quản trị tài chính cần xác định nên dành bao nhiêu cho tiền mặt, bao nhiêu cho khoản phải thu và bao nhiêu cho tồn kho.... Bởi mỗi tài sản có đặc trưng riêng, có tốc độ chuyển hoá thành tiền và khả năng sinh lợi riêng. Do vậy, để duy trì một cơ cấu tài sản hợp lý, các nhà quản trị tài chính không chỉ ra các quyết định đầu tư mà còn ra các quyết định cắt giảm, loại bỏ hay thay thế đối với các tài sản không còn giá trị kinh tế. Các quyết định này tác động trực tiếp lên khả năng sinh lợi và rủi ro của HTX.

***Quyết định tài trợ:*** Để tài trợ cho tài sản, các nhà quản trị tài chính phải tìm kiếm các nguồn vốn thích hợp thông qua các quyết định tài trợ. Các nguồn vốn để tài trợ cho tài sản bao gồm các khoản nợ ngắn hạn, trung hạn và dài hạn,

huy động từ bên trong hay bên ngoài HTX và xem xét phương án tài trợ nào được xem là tối ưu.

**Quyết định quản trị tài sản:** Quyết định thứ ba đối với nhà quản trị tài chính là quyết định quản trị tài sản. Các tài sản khác nhau sẽ yêu cầu cách thức vận hành khác nhau. Do vậy, nhà quản trị tài chính sẽ quan tâm nhiều hơn đến việc quản trị các tài sản ngắn hạn và tài sản dài hạn (sẽ được trình bày ở phần 2 của tài liệu này).

### **1.3. Chức năng của tài chính hợp tác xã**

#### **1.3.1. Chức năng tổ chức vốn**

Nội dung của chức năng tổ chức vốn bao gồm:

- Xác định nhu cầu vốn cần thiết cho sản xuất kinh doanh trong từng thời kỳ;
- Huy động nguồn vốn đầy đủ và kịp thời để đáp ứng nhu cầu vốn;
- Sử dụng vốn một cách tiết kiệm và có hiệu quả kinh tế trên cơ sở phân bổ vốn hợp lý cho các giai đoạn luân chuyển vốn.

#### **1.3.2. Chức năng phân phối**

Chức năng phân phối được biểu hiện qua quá trình sử dụng doanh thu của hợp tác xã. Doanh thu của HTX được tạo ra từ hoạt động bán hàng, cung cấp dịch vụ và các hoạt động khác. Thông thường, doanh thu của HTX trước hết được dùng để bù đắp các yếu tố chi phí đã được sử dụng để tạo ra nó. Phần còn lại tiếp tục được phân phối một phần vào ngân sách nhà nước dưới hình thức thuế thu nhập doanh nghiệp, sau đó là hình thành các quỹ của HTX trước khi phân phối cho thành viên.

#### **1.3.3. Chức năng giám sát**

Biểu hiện tập trung của chức năng giám sát là việc theo dõi quá trình tạo lập và sử dụng các quỹ tiền tệ của hợp tác xã. Việc giám sát được thực hiện thông qua các chỉ tiêu bằng tiền như: chỉ tiêu về sử dụng vốn, chỉ tiêu về kết cấu tài chính, chỉ tiêu về khả năng thanh toán...

### **1.4. Bản chất và vai trò tài chính hợp tác xã**

#### **1.4.1. Bản chất tài chính hợp tác xã**

Tài chính HTX là các mối quan hệ kinh tế dưới hình thức giá trị gắn liền với việc lập, sử dụng tiền của HTX trong hoạt động của mình. Hoạt động tài chính là một nội dung hoạt động của HTX nhằm đạt tới các mục tiêu mà HTX đề ra. Hoạt động tài chính của HTX gắn liền với việc lập, phân phối, sử dụng và quản lý các quỹ tiền tệ.

#### **1.4.2. Vai trò tài chính hợp tác xã**

- Đáp ứng nhu cầu vốn cho hoạt động sản xuất kinh doanh của HTX;
- Bảo đảm sử dụng vốn liên tục, an toàn, tiết kiệm và hiệu quả;
- Bảo toàn vốn và tăng trưởng vốn cho hợp tác xã;

- Bảo đảm tình hình tài chính của HTX được lành mạnh, giải quyết tốt các mối quan hệ tài chính của hợp tác xã;
- Góp phần thúc đẩy hoạt động sản xuất, kinh doanh của HTX có hiệu quả và ngày càng phát triển.

#### 1.4.3. Vai trò của nhà quản lý tài chính hợp tác xã

Quản trị tài chính giữ một vai trò trọng yếu trong hoạt động quản lý HTX. Quản trị tài chính quyết định tính độc lập, sự thành bại của HTX trong quá trình kinh doanh. Trong hoạt động của hợp tác xã, nhà quản lý tài chính là người giám sát tất cả các hoạt động liên quan đến tài chính và kế toán; là người lựa chọn, đưa ra các quyết định và tổ chức thực hiện các quyết định tài chính để giúp HTX đạt được những mục tiêu hoạt động.

Trong hoạt động kinh doanh hiện nay, quản trị tài chính HTX giữ những vai trò chủ yếu sau:

- Huy động đảm bảo đầy đủ và kịp thời vốn cho hoạt động kinh doanh của HTX: Trong quá trình hoạt động của HTX thường nảy sinh các nhu cầu vốn ngắn hạn và dài hạn cho hoạt động kinh doanh thường xuyên của HTX cũng như cho đầu tư phát triển. Vai trò của nhà quản trị tài chính HTX trước hết thể hiện ở chỗ xác định đúng các nhu cầu về vốn cho hoạt động kinh doanh của HTX trong từng thời kỳ và lựa chọn các phương pháp và hình thức thích hợp huy động nguồn vốn từ bên trong và bên ngoài HTX nhằm đáp ứng kịp thời các nhu cầu vốn cho hoạt động của HTX. Ngày nay, cùng với sự phát triển của nền kinh tế đã nảy sinh nhiều hình thức mới cho phép các HTX huy động vốn từ bên ngoài. Do vậy, vai trò của quản trị tài chính HTX ngày càng quan trọng hơn trong việc chủ động lựa chọn các hình thức và phương pháp huy động vốn đảm bảo cho HTX hoạt động nhịp nhàng và liên tục với chi phí huy động vốn ở mức thấp;

- Tổ chức sử dụng vốn tiết kiệm và hiệu quả: Hiệu quả hoạt động kinh doanh của HTX phụ thuộc rất lớn vào việc tổ chức sử dụng vốn. Việc huy động kịp thời các nguồn vốn có ý nghĩa rất quan trọng để HTX có thể nắm bắt được các cơ hội kinh doanh. Việc hình thành và sử dụng tốt các quỹ của HTX sẽ góp phần quan trọng thúc đẩy thành viên HTX gắn liền với HTX từ đó nâng cao năng suất lao động, góp phần cải tiến sản xuất kinh doanh nâng cao hiệu quả sử dụng tiền vốn;

- Giám sát, kiểm tra chặt chẽ các mặt hoạt động sản xuất kinh doanh của HTX: Thông qua các tình hình tài chính và việc thực hiện các chỉ tiêu tài chính, các nhà quản lý HTX có thể đánh giá khái quát và kiểm soát được các mặt hoạt động của HTX, phát hiện được kịp thời những tồn tại vướng mắc trong kinh doanh, từ đó có thể đưa ra các quyết định điều chỉnh các hoạt động phù hợp với diễn biến thực tế kinh doanh.

#### 1.5. Nguyên tắc quản lý tài chính hợp tác xã

Quản lý tài chính HTX cần đảm bảo thực hiện đầy đủ các nguyên tắc sau:

- Nguyên tắc tôn trọng pháp luật;
- Nguyên tắc hiệu quả kinh tế;
- Nguyên tắc giữ chữ tín;
- Nguyên tắc an toàn, phòng ngừa rủi ro;
- Nguyên tắc trách nhiệm vật chất và quyền lợi vật chất;
- Nguyên tắc bảo tồn, phát triển và nâng cao hiệu quả sử dụng vốn.

## **2. Nội dung quản lý tài chính trong HTX**

### **2.1. Quản lý vốn trong hợp tác xã**

#### **2.1.1. Khái niệm và phân loại vốn**

Vốn là toàn bộ giá trị vật chất được HTX sử dụng để tiến hành hoạt động sản xuất kinh doanh.

Có nhiều tiêu chí để phân loại vốn trong hợp tác xã. Tài liệu này trình bày căn cứ phân loại đơn giản nhất và cũng là căn cứ được quy định tại khoản 1, Điều 45 Luật HTX 2012 và Điều 2, Điều 3 Thông tư số 83/2015/TT-BTC do Bộ Tài chính ban hành ngày 28 tháng 05 năm 2015 về hướng dẫn chế độ quản lý tài chính đối với HTX (sau đây gọi tắt là Thông tư 83).

Căn cứ vào nguồn hình thành vốn, chúng ta có vốn huy động từ nội bộ HTX bao gồm: vốn điều lệ, vốn góp của thành viên ... và vốn huy động bên ngoài hợp tác xã: vốn vay, vốn do HTX khác góp vào liên doanh ...

Ngoài ra, trước khi tiến hành hoạt động, HTX còn phải đăng ký Vốn điều lệ và tuân thủ quy định về Vốn pháp định (đối với một số ngành nghề bắt buộc).

HTX cần ban hành quy chế quản lý tài chính nhằm quy định cụ thể việc quản lý, sử dụng vốn hoạt động của HTX phù hợp với quy định của Luật HTX và phù hợp với quy định của pháp luật có liên quan nhằm đạt được mục tiêu của HTX trong từng giai đoạn.

#### **2.1.2. Huy động vốn trong hợp tác xã**

HTX được quyền huy động vốn theo quy định của pháp luật để phục vụ sản xuất kinh doanh và tự chịu trách nhiệm về hiệu quả sử dụng vốn huy động đó. HTX có nghĩa vụ hoàn trả đầy đủ cho chủ nợ theo cam kết trong hợp đồng vay.

Theo quy định tại khoản 2, điều 4 Thông tư 83, HTX nên ưu tiên huy động vốn từ thành viên để đầu tư, mở rộng sản xuất, kinh doanh trên cơ sở thỏa thuận với thành viên theo trình tự, thủ tục như đối với trường hợp huy động vốn từ tổ chức, cá nhân trong nước. Trường hợp huy động vốn từ thành viên vẫn chưa đáp ứng đủ nhu cầu thì HTX được huy động vốn từ các nguồn khác theo quy định của pháp luật và điều lệ hợp tác xã.

Phương thức huy động vốn: Huy động vốn từ các thành viên, HTX thành viên; vay vốn của các tổ chức tín dụng, các tổ chức tài chính khác, các cá nhân,



tổ chức ngoài HTX và các hình thức huy động vốn khác theo quy định của pháp luật, cụ thể như sau:

a) Huy động từ nội bộ HTX

Vốn hoạt động ban đầu của HTX chủ yếu hình thành từ việc góp vốn của các thành viên. Khi kết thúc một chu kỳ kinh doanh, dựa trên kết quả hoạt động kinh doanh và quyết định phân phối lợi nhuận của Đại hội thành viên, HTX có thể trích một phần lợi nhuận bổ sung vào vốn hoạt động của hợp tác xã. Đây là nguồn vốn tích lũy từ lợi nhuận trong quá trình hoạt động của HTX.

**Vốn góp ban đầu:** Khi HTX mới được thành lập thì vốn chủ sở hữu là do các thành viên đóng góp và hình thành vốn điều lệ. Ưu điểm cơ bản của nguồn vốn này là chi phí huy động vốn thấp, vốn thuộc sở hữu của HTX nên HTX có toàn quyền chủ động quyết định sử dụng chúng mà không gặp phải bất cứ một sự cản trở nào. Mặt khác, nguồn vốn huy động từ nội bộ thường có chi phí cơ hội thấp do đó an toàn hơn trong quá trình đầu tư.

**Nguồn vốn từ lợi nhuận không chia:** Đây là nguồn vốn tích lũy từ lợi nhuận không chia, HTX được sử dụng để tái đầu tư, mở rộng sản xuất kinh doanh.

b) Huy động từ bên ngoài HTX

Trong quá trình hoạt động, HTX có thể vay thêm vốn từ các tổ chức tín dụng như:

- Ngân hàng (hợp đồng vay vốn, thẻ tín dụng, thấu chi thẻ ATM...);
- Quỹ đầu tư phát triển cấp tỉnh;
- Quỹ Hỗ trợ phát triển HTX (Liên minh HTX Việt Nam) và 55 Quỹ Hỗ trợ phát triển HTX trực thuộc Liên minh HTX cấp tỉnh do ngân sách Nhà nước cấp vốn điều lệ để hoạt động;
- Công ty tài chính;
- Vay cá nhân, đối tác... thông qua hợp đồng vay vốn.

Lưu ý rằng: Thủ tục vay vốn được quy định cụ thể bởi từng tổ chức cung cấp tín dụng.

Ngoài ra, các khoản nợ chưa thanh toán cho nhà cung cấp khi HTX mua nguyên vật liệu, công cụ dụng cụ hay máy móc thiết bị... cũng được coi là một nguồn vốn hoạt động huy động từ bên ngoài của hợp tác xã.

Trong một số trường hợp đặc biệt, một số HTX có thể nhận được các khoản công trợ, tài trợ khác dưới dạng hiện kim hoặc hiện vật, từ nhà nước hoặc các tổ chức, cá nhân trong và ngoài nước để phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh. Những khoản thu nhập bất thường này cũng được ghi tăng vốn hoạt động của hợp tác xã.

Khi huy động vốn bằng các nguồn này, HTX lưu ý những đặc điểm sau:

- Phải trả lãi cho các khoản tiền đã vay;

- Mức lãi suất trả cho các khoản nợ vay thường theo một mức ổn định được thoả thuận khi vay. Trường hợp vay cá nhân, doanh nghiệp, đối tác thì lãi suất không được vượt quá 1,5 lần lãi suất ngân hàng cùng thời điểm đó;

- HTX phải hoàn trả lại toàn bộ vốn vay cho các chủ nợ vào một thời điểm nào đó trong tương lai;

- HTX có thể phải thế chấp bằng các loại tài sản như hàng hoá các loại, tài sản cố định, quyền sở hữu tài sản hay các biện pháp bảo lãnh cho vay.

Do đó để đảm bảo an toàn cho HTX trong quá trình hoạt động, các HTX cần cân nhắc thận trọng khi quyết định vay vốn.

## **2.2. Quản lý và sử dụng tài sản trong hợp tác xã**

### **2.2.1. Khái niệm tài sản và quản lý tài sản**

Tài sản của HTX là các nguồn lực do HTX kiểm soát, nắm giữ và có thể thu được lợi ích kinh tế trong tương lai từ việc sử dụng tài sản đó. Những tài sản này được biểu hiện cả dưới hình thái vật chất như nhà xưởng, máy móc thiết bị, vật tư, hàng hóa, tiền và cả không thể hiện dưới hình thái vật chất như bằng sáng chế, bản quyền.

Quản lý tài sản là quá trình đánh giá, vận hành, nâng cấp, duy trì, thay thế và loại bỏ tài sản một cách có hệ thống nhằm mang lại giá trị sử dụng hiệu quả nhất đối với loại tài sản đó.

Quản lý tài sản giúp các HTX nắm được tình hình tài sản của HTX mình đồng thời giúp cho nhà quản lý biết được việc sử dụng tài sản đã hiệu quả chưa từ đó mới có thể đưa ra được những biện pháp sử dụng tài sản một cách phù hợp nhất.

### **2.2.2. Phân loại tài sản**

#### **a) Tài sản ngắn hạn**

Tài sản ngắn hạn là những tài sản thuộc quyền sở hữu của HTX mà thời gian sử dụng, thu hồi, luân chuyển thường là trong một năm hoặc một chu kỳ sản xuất kinh doanh.

Đặc điểm của tài sản ngắn hạn là khi tham gia vào quá trình sản xuất kinh doanh, toàn bộ giá trị của nó được chuyển vào giá trị sản phẩm mới, được tính vào giá thành sản phẩm sản xuất trong kỳ và được bù đắp lại khi sản phẩm được tiêu thụ.

Theo khoản 1, Điều 10, Thông tư 83: Tài sản ngắn hạn trong HTX gồm khoản phải thu khách hàng, các loại vật tư, nguyên liệu, vật liệu, công cụ, dụng cụ, thành phẩm, hàng hóa, bán thành phẩm, sản phẩm dở dang, tiền mặt tồn quỹ, số dư tiền gửi ngân hàng, cổ phiếu, trái phiếu tồn quỹ.

- Các khoản phải thu ngắn hạn: Đây là các khoản nợ có thời gian thu hồi trong vòng một năm như:

+ Khoản phải thu từ khách hàng;

- + Thuế giá trị gia tăng đầu vào được khấu trừ;
- + Các khoản thu nội bộ;
- + Các khoản thu khác.

- Hàng tồn kho: Đây là một bộ phận tài sản của HTX nhưng là đang trong quá trình sản xuất kinh doanh hoặc được chờ để tiêu thụ, bao gồm:

- + Nguyên vật liệu;
- + Dụng cụ;
- + Công cụ;
- + Sản phẩm dở dang (những chi phí đã phát sinh cho việc sản xuất);
- + Hàng tồn kho dự phòng;
- + Số hàng hóa và hàng gửi đi bán.

- Tài sản ngắn hạn khác: là tài sản còn lại sau khi đã trừ những tài sản phía trên.

#### b) Tài sản dài hạn

Là những tài sản có thời gian sử dụng, luân chuyển và thu hồi dài trên 12 tháng hoặc trong nhiều chu kỳ kinh doanh và ít khi thay đổi hình thái giá trị trong quá trình kinh doanh.

Tài sản dài hạn bao gồm: tài sản cố định, các khoản phải thu dài hạn, các khoản đầu tư tài chính dài hạn, bất động sản đầu tư và các loại tài sản dài hạn khác.

- Tài sản cố định là những tài sản có giá trị lớn và sử dụng được trong nhiều chu kỳ sản xuất, kinh doanh của HTX. Để được ghi nhận là tài sản cố định phải thỏa mãn các điều kiện theo Thông tư 45/2013/TT-BTC của Bộ Tài chính:

- + Là những tài sản hữu hình, phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh của HTX;
- + Chắc chắn thu được lợi ích kinh tế trong tương lai từ việc sử dụng tài sản đó;
- + Có thời gian sử dụng trên 1 năm trở lên;

+ Nguyên giá tài sản phải được xác định một cách tin cậy và có giá trị từ 30.000.000 đồng trở lên.

- Các khoản phải thu dài hạn là tài sản hợp pháp, lợi ích của HTX, hiện đang bị các đối tượng khác chiếm giữ và có kỳ hạn thu hồi trên 12 tháng, các khoản phải thu dài hạn bao gồm: phải thu dài hạn của khách hàng, phải thu dài hạn nội bộ, vốn kinh doanh ở đơn vị trực thuộc, phải thu về cho vay các khoản phải thu dài hạn khác.

- Các tài sản dài hạn khác là các tài sản thời gian thu hồi hoặc sử dụng trên 1 năm tại thời điểm báo cáo như: các chi phí sản xuất kinh doanh dở dang; chi phí xây dựng cơ bản dở dang; chi phí trả trước dài hạn; tài sản thuế thu nhập hoãn lại; các khoản ký cược, ký quỹ dài hạn.

### 2.2.3. Khấu hao tài sản cố định

#### 2.2.3.1. Phân loại tài sản cố định

a) Căn cứ vào hình thái biểu hiện, tài sản cố định (TSCĐ) được phân loại thành:

- Tài sản cố định hữu hình: Là những tài sản có hình thái vật chất như: Nhà cửa, vật kiến trúc; Máy móc, thiết bị; Phương tiện vận tải, thiết bị truyền dẫn; Thiết bị, dụng cụ quản lý ...

- Tài sản cố định vô hình: Là tài sản không có hình thái vật chất nhưng xác định được giá trị như: phần mềm máy vi tính, bằng sáng chế, bản quyền ...

b) Căn cứ vào mục đích sử dụng, TSCĐ được phân loại thành:

- Tài sản cố định dùng cho sản xuất kinh doanh

- Tài sản cố định dùng cho quản lý

- Tài sản cố định dùng cho hoạt động phúc lợi

c) Căn cứ vào tình trạng sử dụng, TSCĐ được phân loại thành:

- Tài sản cố định đang sử dụng

- Tài sản cố định chưa sử dụng

- Tài sản cố định chờ thanh lý

d) Căn cứ vào cách xử lý tài sản khi thành viên ra khỏi hợp tác xã, hoặc khi HTX chấm dứt hoạt động, TSCĐ được phân loại thành:

- Tài sản cố định không chia: Tài sản không chia là tài sản không được chia cho thành viên, khi họ chấm dứt tư cách thành viên, hoặc khi HTX chấm dứt hoạt động.

- Tài sản cố định được chia: Tài sản được chia là tài sản được chia cho thành viên, khi họ chấm dứt tư cách thành viên, hoặc khi HTX chấm dứt hoạt động.

#### 2.2.3.2. Xác định nguyên giá tài sản cố định

a) Nguyên giá TSCĐ hữu hình: là toàn bộ các chi phí mà HTX phải bỏ ra để có tài sản cố định hữu hình tính đến thời điểm đưa tài sản đó vào trạng thái sẵn sàng sử dụng.

- TSCĐ hữu hình mua sắm:

+ Nguyên giá TSCĐ hữu hình mua sắm (kể cả mua mới và cũ): là giá mua thực tế phải trả cộng (+) các khoản thuế (không bao gồm các khoản thuế được hoàn lại), các chi phí liên quan trực tiếp phải chi ra tính đến thời điểm đưa tài sản cố định vào trạng thái sẵn sàng sử dụng như: lãi tiền vay phát sinh trong quá trình đầu tư mua sắm tài sản cố định; chi phí vận chuyển, bốc dỡ; chi phí nâng cấp; chi phí lắp đặt, chạy thử; lệ phí trước bạ và các chi phí liên quan trực tiếp khác.

+ Trường hợp TSCĐ hữu hình mua trả chậm, trả góp, nguyên giá TSCĐ là giá mua trả tiền ngay tại thời điểm mua cộng (+) các khoản thuế (không bao gồm các khoản thuế được hoàn lại), các chi phí liên quan trực tiếp phải chi ra tính đến thời điểm đưa TSCĐ vào trạng thái sẵn sàng sử dụng như: chi phí vận chuyển, bốc dỡ; chi phí nâng cấp; chi phí lắp đặt, chạy thử; lệ phí trước bạ (nếu có).

+ Trường hợp mua TSCĐ hữu hình là nhà cửa, vật kiến trúc gắn liền với quyền sử dụng đất thì giá trị quyền sử dụng đất phải xác định riêng và ghi nhận

là TSCĐ vô hình nếu đáp ứng đủ tiêu chuẩn theo quy định, còn TSCĐ hữu hình là nhà cửa, vật kiến trúc thì nguyên giá là giá mua thực tế phải trả cộng (+) các khoản chi phí liên quan trực tiếp đến việc đưa TSCĐ hữu hình vào sử dụng.

+ Trường hợp sau khi mua TSCĐ hữu hình là nhà cửa, vật kiến trúc gắn liền với quyền sử dụng đất, HTX dỡ bỏ hoặc huỷ bỏ để xây dựng mới thì giá trị quyền sử dụng đất phải xác định riêng và ghi nhận là TSCĐ vô hình nếu đáp ứng đủ tiêu chuẩn; nguyên giá của TSCĐ xây dựng mới được xác định là giá quyết toán công trình đầu tư xây dựng theo quy định tại Quy chế quản lý đầu tư và xây dựng hiện hành. Những tài sản dỡ bỏ hoặc huỷ bỏ được xử lý hạch toán theo quy định hiện hành đối với thanh lý tài sản cố định.

- *TSCĐ hữu hình mua theo hình thức trao đổi:*

+ Nguyên giá TSCĐ mua theo hình thức trao đổi với một TSCĐ hữu hình không tương tự hoặc tài sản khác là giá trị hợp lý của TSCĐ hữu hình nhận về, hoặc giá trị hợp lý của TSCĐ đem trao đổi (sau khi cộng thêm các khoản phải trả thêm hoặc trừ đi các khoản phải thu về) cộng (+) các khoản thuế (không bao gồm các khoản thuế được hoàn lại), các chi phí liên quan trực tiếp phải chi ra đến thời điểm đưa TSCĐ vào trạng thái sẵn sàng sử dụng, như: chi phí vận chuyển, bốc dỡ; chi phí nâng cấp; chi phí lắp đặt, chạy thử; lệ phí trước bạ (nếu có).

+ Nguyên giá TSCĐ hữu hình mua theo hình thức trao đổi với một TSCĐ hữu hình tương tự, hoặc có thể hình thành do được bán để đổi lấy quyền sở hữu một tài sản tương tự là giá trị còn lại của TSCĐ hữu hình đem trao đổi.

- *TSCĐ hữu hình tự xây dựng hoặc tự sản xuất*

+ Nguyên giá TSCĐ hữu hình tự xây dựng là giá trị quyết toán công trình khi đưa vào sử dụng. Trường hợp TSCĐ đã đưa vào sử dụng nhưng chưa thực hiện quyết toán thì HTX hạch toán nguyên giá theo giá tạm tính và điều chỉnh sau khi quyết toán công trình hoàn thành.

+ Nguyên giá TSCĐ hữu hình tự sản xuất là giá thành thực tế của TSCĐ hữu hình cộng (+) các chi phí lắp đặt chạy thử, các chi phí khác trực tiếp liên quan tính đến thời điểm đưa TSCĐ hữu hình vào trạng thái sẵn sàng sử dụng (trừ các khoản lãi nội bộ, giá trị sản phẩm thu hồi được trong quá trình chạy thử, sản xuất thử, các chi phí không hợp lý như vật liệu lãng phí, lao động hoặc các khoản chi phí khác vượt quá định mức quy định trong xây dựng hoặc sản xuất).

- *TSCĐ được tài trợ, được biếu, được tặng, do phát hiện thừa:*

+ Nguyên giá là giá trị theo đánh giá thực tế của Hội đồng giao nhận hoặc tổ chức định giá chuyên nghiệp.

- *Tài sản cố định hữu hình được cấp; được điều chuyển đến:*

+ Nguyên giá TSCĐ hữu hình được cấp, được điều chuyển đến bao gồm giá trị còn lại của TSCĐ trên sổ kế toán ở đơn vị cấp, đơn vị điều chuyển hoặc giá trị theo đánh giá thực tế của tổ chức định giá chuyên nghiệp theo quy định của pháp luật, cộng (+) các chi phí liên quan trực tiếp mà bên nhận tài sản phải chi ra tính đến thời điểm đưa TSCĐ vào trạng thái sẵn sàng sử dụng như chi phí thuê tổ chức định giá; chi phí nâng cấp, lắp đặt, chạy thử...

- *Tài sản cố định hữu hình nhận góp vốn, nhận lại vốn góp:*

+ TSCĐ nhận góp vốn, nhận lại vốn góp là giá trị do các thành viên định giá nhất trí; hoặc HTX và người góp vốn thoả thuận; hoặc do tổ chức chuyên nghiệp định giá theo quy định của pháp luật và được các thành viên chấp thuận

b) Nguyên giá tài sản cố định vô hình:

- *Nguyên giá TSCĐ vô hình mua sắm:*

+ Là giá mua thực tế phải trả cộng (+) các khoản thuế (không bao gồm các khoản thuế được hoàn lại) và các chi phí liên quan trực tiếp phải chi ra tính đến thời điểm đưa tài sản vào sử dụng.

+ Trường hợp TSCĐ vô hình mua sắm theo hình thức trả chậm, trả góp, nguyên giá TSCĐ là giá mua tài sản theo phương thức trả tiền ngay tại thời điểm mua (không bao gồm lãi trả chậm).

- *Nguyên giá TSCĐ vô hình mua theo hình thức trao đổi*

+ Nguyên giá TSCĐ vô hình mua theo hình thức trao đổi với một TSCĐ vô hình không tương tự hoặc tài sản khác là giá trị hợp lý của TSCĐ vô hình nhận về, hoặc giá trị hợp lý của tài sản đem trao đổi (sau khi cộng thêm các khoản phải trả thêm hoặc trừ đi các khoản phải thu về) cộng (+) các khoản thuế (không bao gồm các khoản thuế được hoàn lại), các chi phí liên quan trực tiếp phải chi ra tính đến thời điểm đưa tài sản vào sử dụng theo dự tính.

+ Nguyên giá TSCĐ vô hình mua dưới hình thức trao đổi với một TSCĐ vô hình tương tự, hoặc có thể hình thành do được bán để đổi lấy quyền sở hữu một tài sản tương tự là giá trị còn lại của TSCĐ vô hình đem trao đổi.

- *Nguyên giá TSCĐ vô hình được cấp, được biếu, được tặng, được điều chuyển đến:*

+ Nguyên giá là giá trị hợp lý ban đầu cộng (+) các chi phí liên quan trực tiếp phải chi ra tính đến việc đưa tài sản vào sử dụng.

+ Nguyên giá TSCĐ được điều chuyển đến là nguyên giá ghi trên sổ sách kế toán của HTX có tài sản điều chuyển. HTX tiếp nhận tài sản điều chuyển có trách nhiệm hạch toán nguyên giá, giá trị hao mòn, giá trị còn lại của tài sản theo quy định.

- *Nguyên giá TSCĐ vô hình được tạo ra từ nội bộ hợp tác xã:*

+ Nguyên giá là các chi phí liên quan trực tiếp đến khâu xây dựng, sản xuất thử nghiệm phải chi ra tính đến thời điểm đưa TSCĐ đó vào sử dụng theo dự tính.

+ Riêng các chi phí phát sinh trong nội bộ để HTX có nhãn hiệu hàng hoá, quyền phát hành, danh sách khách hàng, chi phí phát sinh trong giai đoạn nghiên cứu và các khoản mục tương tự không đáp ứng được tiêu chuẩn và nhận biết TSCĐ vô hình được hạch toán vào chi phí kinh doanh trong kỳ.

- *Nguyên giá TSCĐ vô hình là quyền sử dụng đất:*

+ Nguyên giá là toàn bộ khoản tiền chi ra để có quyền sử dụng đất hợp pháp cộng (+) các chi phí cho đền bù giải phóng mặt bằng, san lấp mặt bằng, lệ phí trước bạ (không bao gồm các chi phí chi ra để xây dựng các công trình trên đất); hoặc là giá trị quyền sử dụng đất nhận góp vốn.

### 2.2.3.3. Tính khấu hao tài sản cố định

Tài sản cố định trong quá trình sử dụng sẽ bị hao mòn, nghĩa là tài sản bị giảm dần giá trị sử dụng và giá trị của tài sản cố định do tham gia vào hoạt động

sản xuất kinh doanh, do bào mòn của tự nhiên, do tiến bộ kỹ thuật... Để có thể tái tạo lại tài sản cố định khi nó không còn sử dụng được nữa, HTX phải thực hiện việc trích khấu hao.

Khấu hao tài sản cố định là việc tính toán và phân bổ một cách có hệ thống nguyên giá của tài sản cố định vào chi phí sản xuất, kinh doanh trong thời gian trích khấu hao của tài sản cố định.

Theo quy định của pháp luật hiện nay, có 3 phương pháp trích khấu hao: phương pháp khấu hao đường thẳng; phương pháp khấu hao theo số dư giảm dần có điều chỉnh; phương pháp khấu hao theo số lượng, khối lượng sản phẩm.

Căn cứ khả năng đáp ứng các điều kiện áp dụng quy định cho từng phương pháp trích khấu hao tài sản cố định, HTX được lựa chọn các phương pháp trích khấu hao phù hợp với từng loại tài sản cố định của hợp tác xã.

Tài liệu này chỉ hướng dẫn chi tiết phương pháp khấu hao theo đường thẳng.

#### **Nội dung của phương pháp khấu hao theo đường thẳng**

- Dựa vào Thông tư 45/2013/TT-BTC về hướng dẫn chế độ quản lý, sử dụng và trích khấu hao tài sản cố định, HTX chọn thời gian sử dụng hữu ích của tài sản cần trích khấu hao.

- Xác định mức trích khấu hao trung bình hàng năm cho tài sản cố định theo công thức dưới đây:

<b>Mức trích khấu hao trung bình hàng năm của tài sản cố định</b>	<b>Nguyên giá của tài sản cố định</b>
	<b>Thời gian sử dụng của tài sản cố định</b>

- Mức trích khấu hao trung bình hàng tháng bằng số khấu hao phải trích cả năm chia cho 12 tháng.

#### **Trường hợp thời gian sử dụng hay nguyên giá của tài sản cố định thay đổi**

HTX phải xác định lại mức trích khấu hao trung bình của tài sản cố định bằng cách lấy giá trị còn lại trên sổ kế toán chia (:) cho thời gian sử dụng xác định lại hoặc thời gian sử dụng còn lại (được xác định là chênh lệch giữa thời gian sử dụng đã đăng ký trừ thời gian đã sử dụng) của tài sản cố định.

#### **Mức trích khấu hao cho năm cuối cùng của thời gian sử dụng tài sản cố định**

Mức trích khấu hao cho năm cuối cùng của thời gian sử dụng tài sản cố định được xác định là hiệu số giữa nguyên giá tài sản cố định và số khấu hao lũy kế đã thực hiện đến năm trước năm cuối cùng của tài sản cố định đó.

#### **Ví dụ tính và trích khấu hao tài sản cố định**

HTX An Bình mua một tài sản cố định (mới 100%) với giá ghi trên hoá

đơn là 119 triệu đồng, chiết khấu mua hàng là 5 triệu đồng, chi phí vận chuyển là 3 triệu đồng, chi phí lắp đặt, chạy thử là 3 triệu đồng.

- Biết rằng tài sản cố định có tuổi thọ kỹ thuật là 12 năm, thời gian sử dụng của tài sản cố định HTX dự kiến là 10 năm (*được HTX xác định theo điều 10 Thông tư 45/2013/TT-BTC hướng dẫn Xác định thời gian trích khấu hao của tài sản cố định hữu hình*), tài sản được đưa vào sử dụng vào ngày 1/1/2019.

Nguyên giá tài sản cố định = 119 triệu - 5 triệu + 3 triệu + 3 triệu = 120 triệu đồng

Mức trích khấu hao trung bình hàng năm = 120 triệu : 10 năm = 12 triệu đồng/năm.

Mức trích khấu hao trung bình hàng tháng = 12 triệu : 12 tháng = 1 triệu đồng/ tháng.

Hàng năm, HTX trích 12 triệu đồng chi phí trích khấu hao tài sản cố định đó vào chi phí kinh doanh.

- Sau 5 năm sử dụng, HTX nâng cấp tài sản cố định với tổng chi phí là 30 triệu đồng, thời gian sử dụng được đánh giá lại là 6 năm (tăng 1 năm so với thời gian sử dụng đã đăng ký ban đầu), ngày hoàn thành đưa vào sử dụng là 1/1/2024.

Nguyên giá tài sản cố định = 120 triệu đồng + 30 triệu đồng = 150 triệu đồng

Số khấu hao lũy kế đã trích = 12 triệu đồng (x) 5 năm = 60 triệu đồng

Giá trị còn lại trên sổ kế toán = 150 triệu đồng - 60 triệu đồng = 90 triệu đồng

Mức trích khấu hao trung bình hàng năm = 90 triệu đồng : 6 năm = 15 triệu đồng/ năm

Mức trích khấu hao trung bình hàng tháng = 15.000.000 đồng : 12 tháng = 1.250.000 đồng/ tháng.

Từ năm 2024 trở đi, HTX trích khấu hao vào chi phí kinh doanh mỗi tháng 1.250.000 đồng đối với tài sản cố định vừa được nâng cấp.

**🚧 Lưu ý, trong một số trường hợp sau đây, HTX không được trích khấu hao TSCĐ:**

- TSCĐ đã khấu hao hết giá trị nhưng vẫn đang sử dụng vào hoạt động sản xuất kinh doanh.

- TSCĐ khấu hao chưa hết bị mất.

- TSCĐ khác do HTX quản lý mà không thuộc quyền sở hữu của HTX (trừ TSCĐ thuê tài chính).

- TSCĐ không được quản lý, theo dõi, hạch toán trong sổ sách kế toán của hợp tác xã.

- TSCĐ sử dụng trong các hoạt động phúc lợi phục vụ người lao động của HTX (trừ các TSCĐ phục vụ cho người lao động làm việc tại HTX như: nhà nghỉ giữa ca, nhà ăn giữa ca, nhà thay quần áo, nhà vệ sinh, bể chứa nước sạch,



nhà để xe, phòng hoặc trạm y tế để khám chữa bệnh, xe đưa đón người lao động, cơ sở đào tạo, dạy nghề, nhà ở cho người lao động do HTX đầu tư xây dựng).

- TSCĐ từ nguồn viện trợ không hoàn lại sau khi được cơ quan có thẩm quyền bàn giao cho HTX để phục vụ công tác nghiên cứu khoa học.

- TSCĐ vô hình là quyền sử dụng đất lâu dài có thu tiền sử dụng đất hoặc nhận chuyển nhượng quyền sử dụng đất lâu dài hợp pháp.

#### 2.2.4. Nguyên tắc quản lý tài sản

- HTX xây dựng quy chế để quản lý chặt chẽ tài sản ngắn hạn. HTX phải mở sổ theo dõi chặt chẽ các hoạt động thu chi tiền mặt, tiền gửi, cổ phiếu, trái phiếu, ngoại tệ và phải phản ánh đầy đủ, kịp thời các khoản thu, chi, thực hiện đúng quy chế quản lý tiền mặt. Hàng tháng phải thực hiện kiểm kê quỹ tiền mặt và đối chiếu số dư tài khoản tiền gửi ngân hàng.

- Mọi trường hợp nhập, xuất kho đều phải lập đầy đủ các chứng từ và ghi chép vào sổ sách có liên quan (phiếu nhập, xuất kho; các sổ kho vật liệu, sản phẩm hàng hóa).

- Giá gốc của tài sản ngắn hạn mua ngoài: Là giá mua cộng với chi phí vận chuyển, bảo quản, phí bảo hiểm, chọn lọc, tái chế (nếu có), các khoản thuế, phí có liên quan (không bao gồm các khoản thuế được hoàn lại).

- Giá gốc của tài sản ngắn hạn do HTX tự chế: Là giá vật tư xuất kho cộng với chi phí thực tế phát sinh trong quá trình tự chế.

- Giá gốc của vật tư thuê ngoài gia công, chế biến: Là giá vật tư thực tế xuất kho giao gia công cộng với chi phí gia công, chi phí vận chuyển, bốc dỡ.

- Toàn bộ giá trị những tài sản ngắn hạn đã xuất dùng phải tính vào chi phí của đối tượng sử dụng trong kỳ sản xuất kinh doanh, dịch vụ của hợp tác xã.

- Những trường hợp xuất dùng công cụ, dụng cụ có giá trị lớn, có thời gian sử dụng từ một năm trở lên thì chi phí được phân bổ vào nhiều chu kỳ sản xuất kinh doanh nhưng tối đa không quá 3 năm.

- Việc chuyển nhượng, thanh lý, xử lý tài sản ngắn hạn của HTX do Hội đồng quản trị quyết định theo thẩm quyền được đại hội thành viên giao và được quy định tại điều lệ, quy chế quản lý tài chính của HTX phù hợp với các quy định pháp luật có liên quan.

- HTX được hạch toán khoản dự phòng giảm giá hàng tồn kho theo quy định tại Thông tư số 48/2019/TT-BTC ngày 08 tháng 08 năm 2019 hướng dẫn việc trích lập và xử lý các khoản dự phòng giảm giá hàng tồn kho, tổn thất các khoản đầu tư, nợ phải thu khó đòi và bảo hành sản phẩm, hàng hóa, dịch vụ, công trình xây dựng tại HTX.

#### 2.2.5. Các biện pháp quản lý và nâng cao hiệu quả sử dụng tài sản

##### a) Các biện pháp quản lý và nâng cao hiệu quả sử dụng tài sản ngắn hạn

- HTX cần xây dựng quy chế quản lý, bảo quản, sử dụng tài sản ngắn hạn, quy định rõ trách nhiệm của từng bộ phận, cá nhân đối với các trường hợp làm hư hỏng, mất mát tài sản.

- Định kỳ và khi kết thúc năm tài chính, cần tiến hành kiểm kê toàn bộ vật tư, sản phẩm, hàng hóa hiện có, xác định chính xác số tài sản thừa, thiếu, ứ đọng, mất phẩm chất, nguyên nhân và xử lý trách nhiệm.

- Phải mở sổ theo dõi chi tiết tất cả các khoản công nợ phải thu, bao gồm: phải thu về tạm ứng, phải thu về tiền phạt...; theo dõi chi tiết theo dõi từng chủ nợ, nội dung từng khoản vay, thời hạn vay và từng lần thanh toán.

- Phải theo dõi tình hình trả nợ vay, thực hiện việc kiểm tra, giám sát tình hình sử dụng tiền vay đúng mục đích, trả nợ kịp thời không để phát sinh nợ quá hạn.

- Thủ kho có trách nhiệm bảo quản toàn bộ tài sản ngắn hạn ở trong kho. Những hàng hoá, vật tư để ở ngoài kho thì phải cử người bảo vệ; Mọi trường hợp nhập, xuất kho đối với các loại vật tư đều phải lập đầy đủ các chứng từ và ghi chép vào sổ sách.

b) Các biện pháp quản lý và nâng cao hiệu quả sử dụng tài sản dài hạn

- Mọi TSCĐ trong HTX phải có bộ hồ sơ riêng (gồm biên bản giao nhận TSCĐ, hợp đồng, hoá đơn mua TSCĐ và các chứng từ, giấy tờ khác có liên quan). Mỗi TSCĐ phải được phân loại, đánh số và có thẻ riêng, được theo dõi chi tiết theo từng đối tượng ghi TSCĐ và được phản ánh trong sổ theo dõi TSCĐ.

- Mỗi TSCĐ phải được quản lý theo nguyên giá, số hao mòn lũy kế và giá trị còn lại trên sổ sách kế toán: Giá trị còn lại trên sổ kế toán của TSCĐ bằng nguyên giá của tài sản cố định trừ số hao mòn lũy kế của TSCĐ.

- Đối với những TSCĐ không cần dùng, chờ thanh lý nhưng chưa hết khấu hao, HTX phải thực hiện quản lý, theo dõi, bảo quản và trích khấu hao theo quy định theo quy định hiện hành.

- HTX phải thực hiện việc quản lý đối với những tài sản cố định đã khấu hao hết nhưng vẫn tham gia vào hoạt động kinh doanh như những TSCĐ thông thường.

### **2.3. Quản lý chi phí trong hợp tác xã**

#### **2.3.1. Khái niệm chi phí và quản lý chi phí**

Chi phí là những hao phí vật chất và hao phí lao động, được biểu hiện dưới hình thái giá trị đã sử dụng trực tiếp hoặc gián tiếp cho hoạt động kinh doanh trong một thời kỳ, như: chi phí nguyên liệu, vật liệu, nhiên liệu; chi phí tiền lương, bảo hiểm xã hội; chi phí khấu hao TSCĐ; chi phí dịch vụ mua ngoài; chi phí để thu hồi một khoản nợ đã xóa sổ trước đây ...

Quản lý chi phí là quá trình phân tích, ước tính và đưa ra các biện pháp kiểm soát chi phí nhằm đảm bảo rằng chi phí thực tế phát sinh không vượt quá kế hoạch chi phí đã được duyệt.

#### **2.3.2. Xác định và phân loại chi phí**

a) Phân loại chi phí căn cứ vào đối tượng chịu chi phí

- Chi phí trực tiếp: Là những chi phí sản xuất kinh doanh có quan hệ đến từng đối tượng chịu chi phí và có thể hạch toán trực tiếp cho từng đối tượng tập hợp chi phí.

- Chi phí gián tiếp: Là những chi phí không có quan hệ trực tiếp với từng đối tượng hạch toán chi phí sản xuất kinh doanh như: chi phí quản lý hợp tác xã, chi phí khấu hao của những tài sản dùng chung cho nhiều đối tượng tập hợp chi phí...

b) Phân loại chi phí căn cứ vào mối quan hệ giữa chi phí với quá trình sản xuất kinh doanh

- Chi phí cố định (định phí): là những chi phí không thay đổi theo khối lượng sản xuất, như:

- + Chi phí tiền lương thời gian trả cho người lao động;
- + Chi phí khấu hao;
- + Chi phí bảo hiểm;
- + Chi phí bảo trì nhà xưởng và thiết bị;
- + ...

- Chi phí biến đổi (biến phí): là những chi phí thay đổi theo khối lượng sản xuất, như:

- + Chi phí tiền lương trả theo sản phẩm;
- + Chi phí nguyên liệu;
- + Hoa hồng bán hàng;
- + ...

c) Phân loại chi phí căn cứ vào các khoản mục tính giá thành:

- Chi phí nguyên vật liệu chính;
- Chi phí vật liệu phụ;
- Chi phí công cụ, dụng cụ;
- Chi phí khấu hao TSCĐ trực tiếp sản xuất;
- Chi phí tiền công lao động trực tiếp;
- Chi phí dịch vụ mua ngoài;
- Chi phí khác bằng tiền: thuế môn bài, chi hiệp hội ngành nghề...;
- Chi phí chung được phân bổ.

d) Phân loại giá thành theo phạm vi chi phí

- Giá thành sản xuất của các sản phẩm và dịch vụ bao gồm các khoản:

+ Chi phí vật tư trực tiếp: như chi phí nguyên liệu, nhiên liệu, vật liệu sử dụng trực tiếp tạo ra sản phẩm, dịch vụ;

+ Chi phí nhân công trực tiếp, bao gồm các khoản: tiền lương, tiền công, các khoản trích nộp của công nhân trực tiếp tạo ra sản phẩm và dịch vụ mà HTX phải nộp theo quy định;

+ Chi phí sản xuất chung: là các chi phí sử dụng chung cho hoạt động sản xuất, chế biến của phân xưởng trực tiếp tạo ra sản phẩm, dịch vụ.

- Giá thành toàn bộ của các sản phẩm và dịch vụ bao gồm các khoản:

- + Giá thành sản xuất của sản phẩm, dịch vụ đã tiêu thụ;
- + Chi phí bán hàng;
- + Chi phí quản lý HTX.

e) Phân loại giá thành theo thời điểm tính và số liệu tính giá thành:

- Giá thành kế hoạch;
- Giá thành định mức;
- Giá thành thực tế.

### 2.3.3. Các biện pháp quản lý chi phí

Ban giám đốc HTX cần lưu ý những biện pháp sau đây nhằm quản lý chi phí hợp lý và hiệu quả.

#### **Hiểu rõ cấu trúc doanh thu, chi phí của hợp tác xã**

Ban giám đốc HTX phải xác định nguồn doanh thu của mình: bao nhiêu từ việc bán sản phẩm và dịch vụ? Sau đó tìm ra những chi phí cụ thể có liên quan và tương ứng với việc tạo ra nguồn doanh thu. Cuối cùng, xác định chính xác những loại chi phí liên quan và chi phí không liên quan trực tiếp đến quá trình tạo ra doanh thu.

#### **Cắt giảm chi phí ngay trong các hoạt động thường nhật của HTX**

Một số chi phí nhỏ có thể được cắt giảm mà ít gây ra rủi ro nhất đến chất lượng sản phẩm, dịch vụ của HTX thông qua một số biện pháp sau:

- Ban hành quy định và quy chế thưởng phạt với các hành vi gây lãng phí không cần thiết trong hợp tác xã;
- Tìm kiếm nhà cung cấp rẻ hơn với chất lượng sản phẩm/ dịch vụ tương tự nhưng với chi phí thấp hơn nhà cung cấp hiện tại;
- Chỉ sử dụng các dịch vụ cao cấp khi đi công tác hay tiếp khách trong trường hợp thực sự cần thiết và phải theo đúng quy chế quản lý tài chính của hợp tác xã.

#### **Xây dựng định mức chi phí**

Định mức chi phí (hay chi phí tiêu chuẩn) có liên quan đến từng đơn vị sản phẩm cụ thể. Mỗi sản phẩm chế tạo hay dịch vụ đều có một định mức phí.

Định mức chi phí là khoản chi phí được xác định trước bằng cách lập ra những tiêu chuẩn gắn với từng trường hợp hay từng điều kiện việc làm cụ thể.

Định mức chi phí không những chỉ ra được một khoản chi phí dự kiến là bao nhiêu mà còn xác định nên chi trong trường hợp nào.

#### **Lập dự toán sản xuất kinh doanh**

Lập dự toán kinh doanh chính là cơ sở cho việc phân tích tình hình biến động chi phí, xác định rõ nguyên nhân khách quan cũng như chủ quan trong quá trình thực hiện dự toán. Từ đó thấy được những chi phí phát sinh ngoài dự toán cần điều chỉnh.

## **2.4. Quản lý doanh thu và thu nhập khác trong hợp tác xã**

### 2.4.1. Khái niệm doanh thu và thu nhập khác

Doanh thu là giá trị hàng hoá được bán hay dịch vụ được cung cấp và đã được chấp nhận thanh toán.

Doanh thu của HTX bao gồm: Doanh thu từ hoạt động sản xuất, kinh doanh và doanh thu hoạt động tài chính, tín dụng nội bộ, trong đó:

- Doanh thu từ hoạt động sản xuất kinh doanh là toàn bộ giá trị của sản phẩm, dịch vụ mà HTX đã bán, cung cấp và đã được khách hàng (thành viên hoặc không phải thành viên hợp tác xã) thanh toán hoặc chấp nhận thanh toán.

- Doanh thu từ hoạt động tài chính, tín dụng nội bộ bao gồm: các khoản thu phát sinh từ tiền bản quyền, cho các bên khác sử dụng tài sản của hợp tác xã; tiền lãi từ việc cho vay vốn, lãi tiền gửi, lãi bán hàng trả chậm, trả góp, lãi cho thuê tài chính; lợi nhuận, cổ tức được chia từ việc góp vốn, mua cổ phần; tiền lãi cho vay của hoạt động tín dụng nội bộ.

Thu nhập khác gồm các khoản thu từ việc thanh lý, nhượng bán tài sản cố định, thu tiền bảo hiểm được bồi thường, các khoản nợ phải trả nay không có chủ nợ được ghi tăng thu nhập; thu tiền phạt khách hàng do vi phạm hợp đồng, giá trị tài sản trí tuệ, bản quyền được bên nhận vốn góp chấp nhận, được ghi nhận là thu nhập khác của hợp tác xã...

#### 2.4.2. Xác định và phân loại thu nhập

- Đối với sản phẩm, hàng hoá đem bán, dịch vụ cung cấp: doanh thu là giá trị sản phẩm, hàng hoá đã bán, dịch vụ đã cung cấp và đã được thanh toán hoặc được chấp nhận thanh toán.

- Đối với hàng hoá nhận bán hộ, ký gửi: doanh thu được tính bằng khoản huê hồng được hưởng từ việc bán hộ hàng hóa.

- Đối với hàng hoá nhận gia công: thì doanh thu tính theo giá trị gia công ghi trên hóa đơn (bao gồm tiền công lao động, nhiên liệu, động lực, vật liệu phụ và chi phí khác liên quan) của khối lượng sản phẩm gia công hoàn thành trong kỳ được bên thuê gia công chấp nhận thanh toán.

- Đối với sản phẩm, hàng hóa, dịch vụ HTX sản xuất ra dùng để trao đổi, biếu, tặng, thưởng, trang bị cho người lao động thì doanh thu là giá bán của sản phẩm cùng loại hoặc tương đương trên thị trường tại thời điểm phát sinh hoạt động đó.

- Đối với hoạt động cho thuê TSCĐ: doanh thu được tính bằng giá trị cho thuê thực hiện trong kỳ, chứ không phải số tiền được nhận hay ứng trước trong kỳ.

- Đối với hoạt động dịch vụ giao khoán: doanh thu là số tiền phải thu ghi trong hợp đồng giao nhận khoán đến hạn phải trả.

- Đối với hoạt động tín dụng nội bộ: doanh thu là lãi tiền cho vay đến hạn phải thu trong kỳ.

- Đối với sản phẩm, dịch vụ do HTX sản xuất dùng vào phục vụ sản xuất kinh doanh như điện máy nổ của hợp tác xã, sản phẩm sản xuất ra để làm TSCĐ của HTX thì doanh thu là các chi phí trực tiếp, gián tiếp làm ra sản phẩm đó.

- Đối với hoạt động dịch vụ giao khoán trong HTX thì doanh thu là số tiền phải thu ghi trong hợp đồng giao nhận khoán đến hạn phải trả.

Lưu ý, các khoản sau không được tính vào doanh thu của hợp tác xã:

- Các khoản hỗ trợ đầu tư của nhà nước (bằng tiền hoặc hiện vật) cho giao thông, thủy nông và hạ tầng cơ sở khác. Sau khi tiếp nhận tài sản để quản lý và sử dụng thì hạch toán tăng vốn không chia của hợp tác xã;
- Giá trị hàng hoá gửi bán;
- Giá trị hàng hoá đã ghi vào hóa đơn bán hàng và đã thu tiền nhưng chưa xuất hàng;
- Giá trị hàng hóa xuất giao cho bên ngoài gia công, chế biến;
- Dịch vụ đã cung cấp nhưng chưa được chấp nhận thanh toán...;
- Trợ giá cước vận chuyển hỗ trợ chi phí cho vùng núi, biên giới: HTX hạch toán giảm chi phí trong năm;
- Tiền mặt, tài sản do tổ chức, cá nhân tặng hợp tác xã: Hạch toán tăng tiền hoặc tài sản; đồng thời tăng vốn không chia của hợp tác xã.

#### 2.4.3. Các biện pháp quản lý thu nhập

a) Tuân thủ quy trình phân phối lợi nhuận trong hợp tác xã:

Bước 1: Bù đắp các khoản lỗ các năm trước của HTX theo quy định của Luật Thuế thu nhập doanh nghiệp.

Bước 2: Nộp thuế theo quy định của pháp luật về thuế.

Bước 3: Bù đắp khoản lỗ của các năm trước đã hết thời hạn được trừ vào thu nhập tính thuế.

Bước 4: Trừ các khoản tiền phạt vi phạm hành chính thuộc trách nhiệm của HTX

Bước 5: Số thu nhập còn lại được phân phối như sau:

+ Trích lập các quỹ bắt buộc theo quy định gồm: Quỹ đầu tư phát triển, quỹ dự phòng tài chính. Tỷ lệ trích lập hai quỹ này hàng năm do đại hội thành viên quyết định nhưng không thấp hơn tỷ lệ quy định tại Điều 46 Luật HTX. Việc trích lập quỹ khen thưởng, phúc lợi và các quỹ khác do đại hội thành viên quyết định tùy thuộc vào điều kiện của HTX.

+ Thu nhập còn lại được phân phối cho thành viên theo quy định tại điều lệ hoặc quyết định của đại hội thành viên theo nguyên tắc:

- Chủ yếu theo mức độ sử dụng sản phẩm, dịch vụ của thành viên; theo công sức lao động đóng góp của thành viên đối với HTX tạo việc làm;
- Phần còn lại được chia theo vốn góp;
- Tỷ lệ và phương thức phân phối cụ thể thực hiện theo điều lệ HTX.

b) Sử dụng các quỹ trong HTX đúng quy định

- Quỹ đầu tư phát triển: Để đầu tư mở rộng quy mô sản xuất, kinh doanh hoặc đầu tư chiều sâu cho HTX

- Quỹ dự phòng tài chính: Để bù đắp những thiệt hại do nguyên nhân bất khả kháng; xử lý tổn thất tài sản, nợ phải thu không có khả năng thu hồi theo quy định và bù lỗ hoạt động sản xuất kinh doanh.

- Quỹ khen thưởng theo quy định tại điều lệ hoặc quyết định của đại hội thành viên được dùng để:

+ Thưởng cuối năm hoặc thường kỳ trên cơ sở năng suất lao động và thành tích công tác của mỗi cán bộ, nhân viên trong HTX.

+ Thưởng đột xuất cho những cá nhân, tập thể trong HTX.

+ Thường cho những cá nhân và đơn vị ngoài HTX có đóng góp nhiều cho hoạt động của HTX.

+ Các khoản thưởng khác do đại hội thành viên quyết định.

- Quỹ phúc lợi theo quy định tại điều lệ hoặc quyết định của đại hội thành viên được dùng để:

+ Đầu tư xây dựng hoặc sửa chữa các công trình phúc lợi của HTX.

+ Chi cho các hoạt động phúc lợi của tập thể

+ Góp một phần vốn để đầu tư xây dựng các công trình phúc lợi chung trong ngành hoặc với các đơn vị khác theo hợp đồng.

+ Trợ cấp khó khăn đột xuất cho những thành viên, người lao động kể cả những trường hợp về hưu, về mất sức, lâm vào hoàn cảnh khó khăn, không nơi nương tựa hoặc làm công tác từ thiện xã hội.

Việc sử dụng quỹ phúc lợi do đại hội thành viên quyết định sau khi tham khảo ý kiến của công đoàn HTX.

- Đối với các quỹ khác: Đại hội thành viên quyết định việc lập các quỹ này và quy định rõ ràng việc sử dụng các quỹ này trong điều lệ, quy chế quản lý tài chính của HTX.

c) Xử lý khoản lỗ theo đúng trình tự

Bước 1: Giảm lỗ bằng các khoản thu của các cá nhân, tổ chức có trách nhiệm liên đới theo quy định của pháp luật và điều lệ hợp tác xã;

Bước 2: Giảm lỗ bằng khoản tiền bồi thường của các tổ chức bảo hiểm mà HTX đã mua bảo hiểm;

Bước 3: HTX sử dụng lợi nhuận trước thuế để bù lỗ năm trước theo quy định tại luật thuế thu nhập doanh nghiệp, nếu vẫn chưa đủ bù thì HTX sử dụng lợi nhuận sau thuế để bù đắp theo quyết định của Đại hội thành viên;

Bước 4: Trường hợp sử dụng các khoản trên vẫn chưa đủ bù lỗ thì số lỗ còn lại được bù đắp bằng quỹ dự phòng theo quyết định của Đại hội thành viên, Điều lệ hoặc Quy chế quản lý tài chính của hợp tác xã;

Bước 5: Khi đã sử dụng tất cả các khoản thu trên mà vẫn không đủ trang trải số thực lỗ thì số lỗ còn lại được chuyển sang năm sau theo quy định của pháp luật về thuế.

### **3. Báo cáo tài chính và phân tích báo cáo tài chính hợp tác xã**

#### **3.1. Hệ thống báo cáo tài chính**

##### **3.1.1. Khái niệm báo cáo tài chính**

Báo cáo tài chính là hệ thống các báo cáo của HTX dùng để cung cấp thông tin về tình hình tài chính, tình hình kinh doanh và các luồng tiền của một HTX, đáp ứng yêu cầu quản lý của HTX, cơ quan Nhà nước và nhu cầu hữu ích của những người sử dụng trong việc đưa ra các quyết định kinh tế.

Báo cáo tài chính phải cung cấp những thông tin của HTX về:

- Tài sản;

- Nợ phải trả;

- Vốn chủ sở hữu;

- Doanh thu, thu nhập khác, chi phí sản xuất kinh doanh và chi phí khác;

- Lãi, lỗ và phân chia kết quả kinh doanh.

Ngoài ra, HTX còn phải giải trình thêm về các chỉ tiêu đã phản ánh ở trên và các chính sách kế toán đã áp dụng để ghi nhận các nghiệp vụ kinh tế phát sinh, lập và trình bày Báo cáo tài chính.

### 3.1.2. Hệ thống báo cáo tài chính

Hệ thống báo cáo tài chính năm áp dụng cho các HTX bao gồm:

a) Báo cáo bắt buộc phải nộp cho các cơ quan chức năng:

- Báo cáo tình hình tài chính Mẫu số B01 - HTX

- Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh Mẫu số B02 - HTX

- Bản thuyết minh Báo cáo tài chính Mẫu số B09 – HTX

- Báo cáo tài chính gửi cho cơ quan thuế phải lập và gửi thêm Bảng cân đối tài khoản (Mẫu số F01 - HTX)

b) Các báo cáo không bắt buộc nộp cho cơ quan chức năng, sử dụng để báo trước Đại hội thành viên.

- Báo cáo tình hình tăng giảm vốn chủ sở hữu của HTX (Mẫu số F02 – HTX)

- Báo cáo thu, chi hoạt động tín dụng nội bộ (Mẫu số F03 – HTX)

- Báo cáo tổng hợp tình hình cho thành viên vay vốn (Mẫu số F04 – HTX)

### 3.1.3. Báo cáo tài chính bắt buộc

a) Báo cáo tình hình tài chính

Báo cáo tình hình tài chính hay còn gọi là Bảng cân đối kế toán.

Bảng cân đối kế toán phản ánh số liệu về giá trị toàn bộ các tài sản và nguồn vốn hiện có của HTX tại thời điểm lập báo cáo tài chính.

Nội dung cơ bản của Bảng cân đối kế toán được thể hiện qua hệ thống các chỉ tiêu phản ánh tình hình tài sản và nguồn vốn hình thành nên tài sản. Những chỉ tiêu này được phân loại và sắp xếp thành từng loại, mục và từng chỉ tiêu cụ thể. Các chỉ tiêu này được mã hóa nhằm thuận tiện cho việc kiểm tra và đối chiếu, xử lý trên máy tính và được phản ánh theo số đầu năm, số cuối kỳ.

Bảng cân đối kế toán được chia làm 2 phần đó là phần tài sản và phần nguồn vốn.

Phần tài sản: Số liệu các chỉ tiêu phản ánh bên tài sản sẽ thể hiện giá trị tài sản theo như kết cấu hiện có tại HTX đến thời điểm lập báo cáo như TSCĐ, hàng hóa, vật liệu, tiền tệ, các khoản đầu tư tài chính hoặc dưới các hình thức nợ phải thu ở tất cả các khâu, giai đoạn khác nhau trong quá trình sản xuất kinh doanh.

Phần nguồn vốn: Số liệu nguồn vốn thể hiện số nợ, số vốn của chủ sở hữu. Các số liệu này thể hiện trách nhiệm pháp lý của HTX về số tài sản đang quản lý và sử dụng.

Nguyên tắc của Bảng báo cáo tình hình tài chính là:

$$\text{TỔNG TÀI SẢN} = \text{TỔNG NGUỒN VỐN.}$$



### b) Báo cáo kết quả kinh doanh

Báo cáo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh là báo cáo tài chính tổng hợp, thể hiện kết quả kinh doanh trong một kỳ kế toán của hợp tác xã. Báo cáo kết quả kinh doanh cho biết thu nhập, chi phí và số lãi/lỗ của hoạt động kinh doanh và hoạt động khác; đồng thời cho biết tình hình thực hiện nghĩa vụ thuế của hợp tác xã.

Báo cáo kết quả kinh doanh là hình thức biểu hiện của phương pháp tổng hợp cân đối kế toán nên cơ sở để lập nên báo cáo này cũng cần phải dựa vào tính cân đối vốn có của đối tượng kế toán, cụ thể áp dụng cho báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh là phương trình kế toán:

$$\text{KẾT QUẢ (LÃI/ LỖ)} = \text{DOANH THU (THU NHẬP)} - \text{CHI PHÍ}$$

Từ phương trình trên cho thấy nội dung chính phản ánh của báo cáo này đó là cho biết các hoạt động của HTX cho kết quả cuối cùng như thế nào (lãi hay lỗ) sau một thời kỳ hoạt động.

### c) Thuyết minh báo cáo tài chính

Bản thuyết minh báo cáo tài chính là một bộ phận của báo cáo tài chính hợp tác xã, cung cấp thông tin về:

- Chính sách kế toán áp dụng tại HTX như phương pháp khấu hao, đồng tiền hạch toán, nguyên tắc ghi nhận doanh thu.
- Chi tiết những khoản mục trên bảng cân đối kế toán và báo cáo kết quả kinh doanh như chi tiết về tình hình biến động của vốn chủ sở hữu, chi tiết doanh thu theo từng ngành nghề, khu vực.
- Những giao dịch, sự kiện quan trọng sau ngày kết thúc niên độ kế toán. Làm cơ sở để người đọc báo cáo dự báo về tình hình sản xuất kinh doanh của HTX trong tương lai.

## **3.2. Phân tích báo cáo tài chính Hợp tác xã**

### 3.2.1. Trình tự phân tích báo cáo tài chính

Bước 1: Xác định mục tiêu phân tích.

Bước 2: Chuẩn bị các dữ liệu cần thiết để thực hiện các mục tiêu phân tích cụ thể.

Bước 3: Phân tích và giải thích các thông tin phân tích.

Bước 4: Hình thành những kết luận dựa trên những số liệu phân tích và đề xuất biện pháp cải thiện.

### 3.2.2. Phương pháp phân tích báo cáo tài chính

Để phân tích báo cáo tài chính HTX người ta thường sử dụng tổng hợp các phương pháp khác nhau. Những phương pháp thường được sử dụng là: phương pháp so sánh, phương pháp đối chiếu, phương pháp phân tích nhân tố, phương pháp biểu đồ. Tuy nhiên, phương pháp so sánh là phương pháp thường được sử dụng. Việc so sánh thường được thực hiện giữa:

- Số liệu thực tế kỳ này và số liệu thực tế kỳ trước
- Số liệu thực tế và số liệu kế hoạch của cùng kỳ
- Số liệu của HTX và các HTX khác cùng ngành

### B. Câu hỏi và bài thực hành

**Bài 1.** Bài thực hành phân tích báo cáo tài chính thông qua phương pháp so sánh các chỉ tiêu:

HTX nông nghiệp Xuân Lộc là đơn vị bán buôn nông, lâm sản nguyên liệu (trừ gỗ, tre, nứa) và động vật sống. Trong năm 202x, HTX có số liệu thể hiện trên các báo cáo tài chính như sau:

### BẢNG CÂN ĐỐI KẾ TOÁN NĂM 202X

*Đơn vị tính: Đồng*

TÀI SẢN	SỐ NĂM NAY	SỐ NĂM TRƯỚC
<b>A. TÀI SẢN NGẮN HẠN</b>	<b>4,686,024,140</b>	<b>3,473,682,455</b>
<b>I. Tiền lương và các khoản tương đương tiền</b>	<b>403,133,248</b>	<b>39,704,017</b>
<b>II. Đầu tư tài chính ngắn hạn</b>		
1. Đầu tư tài chính ngắn hạn		
2. Dự phòng giảm giá đầu tư tài chính ngắn hạn (*)		
<b>III. Các khoản phải thu ngắn hạn</b>	<b>3,286,081,275</b>	<b>2,521,630,603</b>
1. Phải thu của khách hàng	257,050,426	471,572,254
2. Trả trước cho người bán	140,000,000	140,000,000
3. Các khoản phải thu khác	2,889,030,849	1,910,058,349
4. Dự phòng phải thu ngắn hạn khó đòi (*)		
<b>IV. Hàng tồn kho</b>	<b>864,166,066</b>	<b>744,166,772</b>
1. Hàng tồn kho	864,166,066	744,166,772
2. Dự phòng giảm giá hàng tồn kho (*)		
<b>V. Tài sản ngắn hạn khác</b>	<b>132,643,551</b>	<b>168,181,063</b>
1. Thuế GTGT được khấu trừ		
2. Thuế và các khoản phải thu Nhà nước		
3. Giao dịch mua bán lại trái phiếu chính phủ		
4. Tài sản ngắn hạn khác	132,643,551	168,181,063

<b>B. TÀI SẢN DÀI HẠN</b>	<b>5,764,632,293</b>	<b>5,920,877,788</b>
<b>I. Tài sản cố định</b>	<b>2,394,662,957</b>	<b>2,586,626,773</b>
1. Nguyên giá	4,207,172,738	4,117,172,738
2. Giá trị hao mòn lũy kế (*)	(1,812,509,781)	(1,530,545,965)
3. Chi phí xây dựng cơ bản dở dang		
<b>II. Bất động sản đầu tư</b>		
1. Nguyên giá		
2. Giá trị hao mòn lũy kế (*)		
<b>III. Các khoản đầu tư tài chính dài hạn</b>	<b>3,163,039,138</b>	<b>3,149,334,546</b>
1. Đầu tư tài chính dài hạn	3,163,039,138	3,149,334,546
2. Dự phòng giảm giá đầu tư tài chính dài hạn (*)		
<b>IV. Các tài sản khác</b>	<b>206,930,198</b>	<b>184,916,469</b>
1. Phải thu dài hạn	44,780,500	17,780,500
2. tài sản dài hạn khác	162,149,698	167,135,969
3. Dự phòng phải thu dài hạn khó đòi		
<b>TỔNG CỘNG TÀI SẢN</b>	<b>10,450,656,433</b>	<b>9,394,560,243</b>
<b>NGUỒN VỐN</b>	<b>SỐ NĂM NAY</b>	<b>SỐ NĂM TRƯỚC</b>
<b>A. NỢ PHẢI TRẢ</b>	<b>8,388,976,987</b>	<b>7,415,546,782</b>
<b>I. NỢ NGẮN HẠN</b>	<b>4,770,325,090</b>	<b>3,738,385,782</b>
1. Vay ngắn hạn	4,404,990,000	3,164,998,000
2. Phải trả cho người bán	67,524,970	181,614,150
3. Người mua trả tiền trước		
4. Thuế và các khoản phải nộp nhà nước	38,690,161	39,431,056
5. Phải trả người lao động	68,282,403	55,239,000
6. Chi phí phải trả		
7. Các khoản phải trả ngắn hạn khác	150,024,504	243,294,154
8. Quỹ khen thưởng phúc lợi	40,813,052	53,809,422
9. Giao dịch mua bán lại trái phiếu chính phủ		

10. Doanh thu chưa thực hiện ngắn hạn		
11. Dự phòng phải trả ngắn hạn		
<b>II. NỢ DÀI HẠN</b>	<b>3,618,651,897</b>	<b>3,677,161,000</b>
1. Vay và nợ dài hạn	277,600,000	284,400,000
2. Quỹ dự phòng trợ cấp mất việc làm		
3. Doanh thu chưa thực hiện dài hạn		
4. Quỹ phát triển khoa học và công nghệ		
5. Phải trả, phải nộp dài hạn khác	3,341,051,897	3,392,761,000
6. Dự phòng phải trả dài hạn		
<b>B. VỐN CHỦ SỞ HỮU</b>	<b>2,061,679,446</b>	<b>1,979,013,461</b>
<b>I. Vốn chủ sở hữu</b>	<b>2,061,679,446</b>	<b>1,979,013,461</b>
1. Vốn đầu tư của chủ sở hữu	1,755,700,272	1,364,620,272
2. Thặng dư vốn cổ phần		
3. Vốn khác của chủ sở hữu		
4. Cổ phiếu quỹ (*)		
5. Chênh lệch tỷ giá hối đoái		
6. Các quỹ thuộc vốn chủ sở hữu	305,979,174	614,393,189
7. Lợi nhuận sau thuế chưa phân phối		
<b>TỔNG CỘNG NGUỒN VỐN</b>	<b>10,450,656,433</b>	<b>9,394,560,243</b>

**BẢNG KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH NĂM 202X**

<b>STT</b>	<b>CHỈ TIÊU</b>	<b>NĂM 202X</b>
<b>1</b>	<b>Tổng doanh thu</b>	<b>3,139,254,471</b>
1.1	Cho thuê nhà, nhà xưởng	660,484,837
1.2	Trạm trung chuyển sữa	706,299,182
1.3	Thu khoán lãi SP trồng rau muống, nhút, nuôi cá	45,047,616
1.4	Thu khoán lãi hợp tác đầu tư với Cty Thanh Hậu	313,636,360
1.5	Cho thuê nhà trọ	66,061,568
1.6	Thu khoán lãi khu du lịch Thạnh Lộc	65,454,540
1.7	Cửa hàng Co.op	561,595,467
1.8	Tiền điện, nước	187,075,865
1.9	Nông Nghiệp	34,250,000
1.10	Nha Đam + Cây trà + cá phi	7,360,000
1.11	Hoạt động trợ vốn + lãi nhập gốc NHNN & PTNT	491,989,036
<b>2</b>	<b>Các khoản giảm trừ doanh thu</b>	<b>0</b>
<b>3</b>	<b>Doanh thu thuần</b>	<b>3,139,254,470</b>
3.1	Cho thuê nhà, nhà xưởng	660,484,837
3.2	Trạm trung chuyển sữa	706,299,182
3.3	Thu khoán lãi SP trồng rau muống, nhút, nuôi cá	45,047,616
3.4	Thu khoán lãi hợp tác đầu tư với Cty Thanh Hậu	313,636,360
3.5	Cho thuê nhà trọ	66,061,568
3.6	Thu khoán lãi khu du lịch Thạnh Lộc	65,454,540
3.7	Cửa hàng Co.op	561,595,467
3.8	Tiền điện, nước	187,075,865
3.9	Nông Nghiệp	34,250,000
3.10	Nha Đam + Cây trà + cá phi	7,360,000
3.11	Hoạt động trợ vốn + lãi nhập gốc NHNN & PTNT	491,989,035
<b>4</b>	<b>Giá vốn hàng bán</b>	<b>511,191,260</b>
4.1	Cho thuê nhà, nhà xưởng	
4.2	Trạm trung chuyển sữa	

4.3	Thu khoán lãi SP trồng rau muống, nhút, nuôi cá	
4.4	Thu khoán lãi hợp tác đầu tư với Cty Thanh Hậu	
4.5	Cho thuê nhà trọ	
4.6	Thu khoán lãi khu du lịch Thạnh Lộc	
4.7	Cửa hàng Co.op	505,963,260
4.8	Tiền điện, nước	
4.9	Nông Nghiệp	
4.10	Trồng gừng, nha đam, đu đủ	
4.11	Hoạt động trợ vốn + lãi nhập gốc NHNN & PTNT	5,228,000
<b>5</b>	<b>Lợi nhuận gộp</b>	<b>2,628,063,210</b>
5.1	Cho thuê nhà, nhà xưởng	660,484,837
5.2	Trạm trung chuyển sữa	706,299,182
5.3	Thu khoán lãi SP trồng rau muống, nhút, nuôi cá	45,047,616
5.4	Thu khoán lãi hợp tác đầu tư với Cty Thanh Hậu	313,636,360
5.5	Cho thuê nhà trọ	66,061,568
5.6	Thu khoán lãi khu du lịch Thạnh Lộc	65,454,540
5.7	Cửa hàng Co.op	55,632,207
5.8	Tiền điện, nước	187,075,865
5.9	Nông Nghiệp	34,250,000
5.10	Trồng gừng, nha đam, đu đủ	2,132,000
5.11	Hoạt động trợ vốn + lãi nhập gốc NHNN & PTNT	491,989,035
<b>6</b>	<b>Các khoản chi phí</b>	
<b>6.1</b>	<b>Chi phí lãi vay phân bổ theo tỷ lệ doanh thu từng hoạt động</b>	<b>398,957,165</b>
1	Cho thuê nhà, nhà xưởng	64,142,989
2	Trạm trung chuyển sữa	67,435,543
3	Thu khoán lãi SP trồng rau muống, nhút, nuôi cá	
4	Thu khoán lãi hợp tác đầu tư với Cty Thanh Hậu	30,309,782
5	Cho thuê nhà trọ	
6	Thu khoán lãi khu du lịch Thạnh Lộc	

7	Cửa hàng Co.op	
8	Tiền điện, nước	18,654,451
9	Nông Nghiệp	
10	Trồng gừng, nha đam, đu đủ	
11	Hoạt động trợ vốn + lãi nhập gốc NHNN & PTNT	218,414,400
<b>6.2</b>	<b>Chi phí khấu hao cho từng hoạt động kinh doanh</b>	<b>167,719,454</b>
1	Cho thuê nhà, nhà xưởng	50,276,280
2	Trạm trung chuyển sữa	76,974,422
3	Thu khoán lãi SP trồng rau muống, nhút, nuôi cá	
4	Thu khoán lãi hợp tác đầu tư với Cty Thanh Hậu	
5	Cho thuê nhà trọ	40,468,752
6	Thu khoán lãi khu du lịch Thạnh Lộc	
7	Cửa hàng Co.op	
8	Tiền điện, nước	
9	Nông Nghiệp	
10	Trồng gừng, nha đam, đu đủ	
11	Hoạt động trợ vốn + lãi nhập gốc NHNN & PTNT	
<b>6.3</b>	<b>Chi phí tiền lương từng hoạt động kinh doanh</b>	<b>219,337,203</b>
1	Cho thuê nhà, nhà xưởng	
2	Trạm trung chuyển sữa	120900000
3	Thu khoán lãi SP trồng rau muống, nhút, nuôi cá	
4	Thu khoán lãi hợp tác đầu tư với Cty Thanh Hậu	
5	Cho thuê nhà trọ	
6	Thu khoán lãi khu du lịch Thạnh Lộc	
7	Cửa hàng Co.op	51,200,951
8	Tiền điện, nước	11,644,000
9	Nông Nghiệp	
10	Trồng gừng, nha đam, đu đủ	
11	Hoạt động trợ vốn + lãi nhập gốc NHNN & PTNT	35,592,252
<b>6.4</b>	<b>Chi phí quản lý DN từng hoạt động kinh doanh</b>	<b>713,664,515</b>

1	Cho thuê nhà, nhà xưởng	13,692,501
2	Trạm trung chuyển sữa	374,375,239
3	Thu khoán lãi SP trồng rau muống, nhút, nuôi cá	
4	Thu khoán lãi hợp tác đầu tư với Cty Thanh Hậu	
5	Cho thuê nhà trọ	1,093,113
6	Thu khoán lãi khu du lịch Thạnh Lộc	
7	Cửa hàng Co.op	20,518,986
8	Tiền điện, nước	174,397,331
9	Nông Nghiệp	129,587,345
10	Trồng gừng, nha đam, đu đủ	
11	Hoạt động trợ vốn + lãi nhập gốc NHNN & PTNT	
<b>7</b>	<b>Lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh</b>	<b>1,128,384,872</b>
1	Cho thuê nhà, nhà xưởng	532,373,066
2	Trạm trung chuyển sữa	66,613,978
3	Thu khoán lãi SP trồng rau muống, nhút, nuôi cá	45,047,616
4	Thu khoán lãi hợp tác đầu tư với Cty Thanh Hậu	283,326,578
5	Cho thuê nhà trọ	24,499,703
6	Thu khoán lãi khu du lịch Thạnh Lộc	65,454,540
7	Cửa hàng Co.op	(16,087,730)
8	Tiền điện, nước	(17,619,917)
9	Nông Nghiệp	(95,337,345)
10	Trồng gừng, nha đam, đu đủ	2,132,000
11	Hoạt động trợ vốn + lãi nhập gốc NHNN & PTNT	237,982,383
<b>8</b>	<b>Chi phí quản lý chung của HTX</b>	<b>1,115,899,660</b>
8.1	Chi phí khấu hao TSCĐ	114,244,362
8.2	Chi phí tiền lương	671,273,151
8.3	Chi phí thuế môn bài, thuế đất	7,130,000
8.4	Chi phí quản lý chung	323,252,147
<b>9</b>	<b>Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh chung của HTX</b>	<b>12,485,212</b>



<b>10</b>	<b>Lợi nhuận khác</b>	<b>(4,547,885)</b>
10.1	Thu nhập khác	20,000,000
10.2	Chi phí khác	19,600,000
10.3	Chi phí không được khấu trừ thuế TNDN	4,947,885
<b>11</b>	<b>Lợi nhuận kế toán trước thuế</b>	<b>7,937,327</b>
<b>12</b>	<b>Chi phí thuế TNDN của HTX</b>	<b>14,834,511</b>
<b>13</b>	<b>Lợi nhuận sau thuế TNDN của HTX</b>	<b>(6,897,184)</b>
<b>14</b>	<b>Lợi nhuận sau thuế TNDN từ Cty Hoa Cà</b>	<b>240,000,000</b>
<b>15</b>	<b>Lợi nhuận sau thuế và phân phối tạm tính</b>	<b>233,102,815</b>
15.1	Quỹ phát triển sản xuất 20%	46,620,563
15.2	Quỹ khen thưởng phúc lợi	46,620,563
15.3	Quỹ dự trữ 15%	34,965,422
15.4	Chia vốn góp xã viên 45%	104,896,267

*Yêu cầu:*

1. Hãy so sánh mức độ biến động về số tương đối và số tuyệt đối của từng khoản mục trên BCTC.

2. Đánh giá về kết quả phân tích và nêu hướng giải quyết.

### **Bài 2. Câu hỏi thảo luận**

1. HTX có thể huy động những nguồn vốn nào và áp dụng những biện pháp gì để nâng cao hiệu quả sử dụng vốn?

2. Trình bày phương pháp tập hợp chi phí và tính giá thành cho một loại sản phẩm/dịch vụ của hợp tác xã.

3. Trình bày quy trình phân phối cụ thể của HTX và các quy định về việc sử dụng từng loại quỹ ở hợp tác xã.

4. HTX có gặp vướng mắc gì trong quản lý tài chính?

## Phụ lục I

**MỘT SỐ BIỂU MẪU SỬ DỤNG TRONG QUẢN LÝ TRONG QUẢN LÝ  
TÀI CHÍNH TẠI HTX NÔNG NGHIỆP**

**Mẫu 01: Bảng cân đối kế toán**

Đơn vị báo cáo:.....

Mẫu số B01 - HTX

Địa chỉ:.....

*(Ban hành theo Thông tư số 24/2017/ TT-BTC ngày  
28/3/2017 của Bộ Tài chính)*

**BÁO CÁO TÌNH HÌNH TÀI CHÍNH  
(BẢNG CÂN ĐỐI KẾ TOÁN)**

*Tại ngày ... tháng ... năm ...*

Đơn vị tính: .....

CHỈ TIÊU	Mã số	Số cuối năm	Số đầu năm
<b>TÀI SẢN</b>			
1. Tiền	110		
2. Đầu tư tài chính	120		
3. Các khoản phải thu	130		
<i>Trong đó: Phải thu của hoạt động tín dụng nội bộ</i>	<i>137</i>		
4. Hàng tồn kho	140		
5. Giá trị còn lại của tài sản cố định	150		
6. Tài sản khác	160		
7. Dự phòng tổn thất tài sản	170		
<b>TỔNG CỘNG TÀI SẢN</b> (200=110+120+130 + 140 +150+160 + 170)	<b>200</b>		
<b>NGUỒN VỐN</b>			
<b>I. Nợ phải trả (300 = 310 + 320 + 330 + 340 + 350 + 360 + 370 + 380 + 390)</b>	<b>300</b>		
1. Phải trả người bán	310		
2. Người mua trả tiền trước	320		
3. Thuế và các khoản phải nộp Nhà nước	330		
4. Phải trả người lao động	340		
5. Phải trả nợ vay	350		
6. Phải trả khác	360		
7. Phải trả của hoạt động tín dụng nội bộ	370		
8. Khoản trợ cấp, hỗ trợ của Nhà nước phải	380		

hoàn lại			
9. Quỹ dự phòng rủi ro tín dụng	390		
<b>II. Vốn chủ sở hữu</b> <b>(400 = 410 + 420 + 430 + 440)</b>	<b>400</b>		
1. Vốn đầu tư của chủ sở hữu	410		
2. Lợi nhuận sau thuế chưa phân phối	420		
3. Các quỹ thuộc vốn chủ sở hữu	430		
4. Nguồn vốn nhận trợ cấp, hỗ trợ không hoàn lại của Nhà nước	440		
<b>TỔNG CỘNG NGUỒN VỐN</b> <b>(500=300+400)</b>	<b>500</b>		

*Lập, ngày ... tháng ... năm ...*

**NGƯỜI LẬP BIỂU**

*(Ký, họ tên)*

**KẾ TOÁN TRƯỞNG**

*(Ký, họ tên)*

**NGƯỜI ĐẠI DIỆN THEO PHÁP LUẬT**

*(Ký, họ tên, đóng dấu)*

**Ghi chú:**

(1) Những chỉ tiêu không có số liệu được miễn trình bày nhưng không được đánh lại "Mã số" chỉ tiêu.

(2) Số liệu trong các chỉ tiêu có dấu (\*) được ghi bằng số âm dưới hình thức ghi trong ngoặc đơn (...).

(3) Đối với HTX có kỳ kế toán năm là năm dương lịch (X) thì "Số cuối năm" có thể ghi là "31.12.X"; "Số đầu năm" có thể ghi là "01.01.X".

(4) Đối với trường hợp thuê dịch vụ làm kế toán, làm kế toán trưởng thì phải ghi rõ số Giấy chứng nhận đăng ký hành nghề dịch vụ kế toán, tên đơn vị cung cấp dịch vụ kế toán.

**Mẫu 02: Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh**

Đơn vị báo cáo: .....

**Mẫu số B02 - HTX**

Địa chỉ: .....

*(Ban hành kèm theo Thông tư số 24/2017/TT-BTC  
ngày 28/3/2017 của Bộ Tài chính)***BÁO CÁO KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH**

Năm ...

Đơn vị tính: .....

<b>CHỈ TIÊU</b>	<b>Mã số</b>	<b>Năm nay</b>	<b>Năm trước</b>
1. Doanh thu hoạt động sản xuất kinh doanh	01		
2. Các khoản giảm trừ doanh thu	02		
3. Doanh thu thuần hoạt động sản xuất kinh doanh (10 = 01 – 02)	10		
4. Giá vốn hàng bán	11		
5. Chi phí quản lý kinh doanh	12		
6. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh (20=10-11 - 12)	20		
7. Thu nhập khác	31		
8. Chi phí khác	32		
9. Lợi nhuận khác (40 = 31 – 32)	40		
10. Doanh thu hoạt động tín dụng nội bộ	41		
11. Chi phí hoạt động tín dụng nội bộ	42		
12. Lợi nhuận từ hoạt động tín dụng nội bộ (45 = 41 – 42)	45		
13. Lợi nhuận kế toán trước thuế (50 = 20 + 40 + 45)	50		
14. Chi phí thuế TNDN	51		
15. Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp (60 = 50 – 51)	60		

*Lập, ngày ... tháng ... năm ...***NGƯỜI LẬP BIỂU****KẾ TOÁN TRƯỞNG****NGƯỜI ĐẠI DIỆN THEO PHÁP LUẬT***(Ký, họ tên)**(Ký, họ tên)**(Ký, họ tên, đóng dấu)*

**Ghi chú:** Đối với trường hợp thuê dịch vụ làm kế toán, làm kế toán trưởng thì phải ghi rõ số Giấy chứng nhận đăng ký hành nghề dịch vụ kế toán, tên đơn vị cung cấp dịch vụ kế toán.

**Mẫu 03: Thuyết minh báo cáo tài chính**

Đơn vị báo cáo: .....

**Mẫu số B09 - HTX**

Địa chỉ: .....

*(Ban hành kèm theo Thông tư số 24/2017/TT-BTC  
ngày 28/3/2017 của Bộ Tài chính)***BẢN THUYẾT MINH BÁO CÁO TÀI CHÍNH**

Năm ...

**I. Đặc điểm hoạt động của HTX**

1. Lĩnh vực kinh doanh.
2. Ngành nghề kinh doanh.

**II. Kỳ kế toán, đơn vị tiền tệ sử dụng trong kế toán**

1. Kỳ kế toán năm (bắt đầu từ ngày..../..../.... kết thúc vào ngày ..../..../....).
2. Đơn vị tiền tệ sử dụng trong kế toán.

**III. Chế độ kế toán áp dụng**

Nêu rõ số hiệu, tên văn bản áp dụng Chế độ kế toán

**IV. Thông tin bổ sung cho các khoản mục trình bày trong Báo cáo tình hình tài chính***Đơn vị tính: .....*

<b>1. Tiền</b>	Cuối năm	Đầu năm
- Tiền mặt	...	...
- Tiền gửi ngân hàng	...	...
<b>Cộng</b>	...	...
<b>2. Các khoản đầu tư tài chính</b>	Cuối năm	Đầu năm
- Tiền gửi có kỳ hạn;	....	...
- Đầu tư tài chính khác.	....	...
<b>3. Các khoản phải thu</b>	Cuối năm	Đầu năm
(Chi tiết theo yêu cầu quản lý)	...	...
<b>Cộng</b>		
<b>4. Phải thu của hoạt động tín dụng nội bộ</b>	Cuối năm	Đầu năm
<b>4.1. Phải thu hoạt động cho vay</b>	....	....
- <i>Phải thu về gốc cho vay</i>	....	....
Trong đó:		
+ Cho vay trong hạn	....	....
+ Quá hạn	....	....
+ Khoanh nợ	....	....
- <i>Phải thu về lãi cho vay</i>	....	....

**4.2. Phải thu hoạt động tín dụng nội bộ khác****5. Hàng tồn kho:**

- Vật liệu, dụng cụ;
- Chi phí sản xuất kinh doanh dở dang;
- Thành phẩm, hàng hóa;
- Hàng gửi bán.

**Cộng****6. Tài sản cố định**

- Nguyên giá
- Giá trị hao mòn lũy kế

**7. Phải trả của hoạt động tín dụng nội bộ**

- Phải trả từ hoạt động đi vay của thành viên
- + Phải trả về gốc vay
- + Phải trả về lãi vay
- Phải trả hoạt động tín dụng nội bộ khác

**8. Thuế và các khoản phải nộp nhà nước**

(Chi tiết theo từng loại thuế)

**Cộng****9. Phải trả khác**

(Chi tiết theo yêu cầu quản lý)

**Cộng****10. Quỹ dự phòng rủi ro tín dụng****11. Thuyết minh thông tin về các TK ngoài bảng (loại 0)**

- Tài sản đảm bảo khoản vay
- Lãi cho vay quá hạn khó có khả năng thu được

**12. Các thông tin khác do HTX tự thuyết minh, giải trình**

	....	....
	Cuối năm	Đầu năm
	....	....
	....	....
	....	....

	Cuối năm	Đầu năm
	....	....
	....	....

	Cuối năm	Đầu năm
	....	....
	....	....
	....	....
	....	....

	Đầu năm	Số phải nộp trong năm	Số đã thực nộp trong năm	Cuối năm
	...	...	...	...

	Cuối năm	Đầu năm
	...	...

	Đầu năm	Số đã sử dụng	Số đã trích	Cuối năm
	....	....	....	....

	...	...
--	-----	-----

	...	...
--	-----	-----

**V. Thông tin bổ sung cho các khoản mục trình bày trong Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh**

	<i>Đơn vị tính: .....</i>	
	Năm nay	Năm trước
<b>1. Doanh thu của hoạt động SXKD</b>		
- Bán trong nội bộ HTX	....	....
- Bán ra bên ngoài HTX	....	...
<b>2. Các khoản giảm trừ doanh thu</b>	...	...
- Chiết khấu thương mại;	...	....
- Giảm giá hàng bán;	...	...
- Hàng bán bị trả lại	...	...
<b>3. Chi phí quản lý kinh doanh</b>	Năm nay	Năm trước
(Chi tiết nội dung chi phí hoặc các yếu tố chi phí theo yêu cầu quản lý)	...	...
	...	...
<b>4. Chi phí hoạt động tín dụng nội bộ</b>	...	...
- Chi phí lãi vay phải trả thành viên;	....	...
- Số lập dự phòng rủi ro tín dụng.	.....	...

**VI. Những thông tin khác mà HTX cần thuyết minh....**

*Lập, ngày ... tháng ... năm ...*

<b>NGƯỜI LẬP BIỂU</b>	<b>KẾ TOÁN TRƯỞNG</b>	<b>NGƯỜI ĐẠI DIỆN THEO PHÁP LUẬT</b>
<i>(Ký, họ tên)</i>	<i>(Ký, họ tên)</i>	<i>(Ký, họ tên, đóng dấu)</i>

**Ghi chú:** Đối với trường hợp thuê dịch vụ làm kế toán, làm kế toán trưởng thì phải ghi rõ số Giấy chứng nhận đăng ký hành nghề dịch vụ kế toán, tên đơn vị cung cấp dịch vụ kế toán.

**Mẫu 04: Bảng cân đối tài khoản**

Đơn vị báo cáo: .....

**Mẫu số F01 - HTX**

Địa chỉ: .....

*(Ban hành kèm theo Thông tư số 24/2017/TT-BTC  
ngày 28/3/2017 của Bộ Tài chính)***BẢNG CÂN ĐỐI TÀI KHOẢN**

Năm ...

*Đơn vị tính: ...*

Số hiệu tài khoản	Tên tài khoản	Số dư đầu kỳ		Số phát sinh trong kỳ		Số dư cuối kỳ	
		Nợ	Có	Nợ	Có	Nợ	Có
A	B	1	2	3	4	5	6
	<b>Tổng cộng</b>						

*Lập, ngày ... tháng ... năm ...*NGƯỜI LẬP BIỂU  
*(Ký, họ tên)*KẾ TOÁN TRƯỞNG  
*(Ký, họ tên)*NGƯỜI ĐẠI DIỆN THEO PHÁP LUẬT  
*(Ký, họ tên, đóng dấu)***Ghi chú:** *Đối với trường hợp thuê dịch vụ làm kế toán, làm kế toán trưởng thì phải ghi rõ số Giấy chứng nhận đăng ký hành nghề dịch vụ kế toán, tên đơn vị cung cấp dịch vụ kế toán*



**Mẫu 05: Báo cáo tình hình tăng, giảm vốn chủ sở hữu của HTX**

Đơn vị báo cáo:.....

**Mẫu số F02 - HTX**

Địa chỉ:.....

*(Ban hành kèm theo Thông tư số 24/2017/TT-BTC  
ngày 28/3/2017 của Bộ Tài chính)***BÁO CÁO TÌNH HÌNH TĂNG, GIẢM VỐN CHỦ SỞ HỮU CỦA HTX**

Chỉ tiêu	Số dư đầu năm	Số tăng, giảm trong năm		Số dư cuối năm
		Số tăng	Số giảm	
<b>I. Vốn góp của chủ sở hữu</b>				
1. Vốn góp của thành viên				
2. Nguồn vốn khác				
<b>II. Nguồn vốn trợ cấp, hỗ trợ không hoàn lại của Nhà nước</b>				
<b>III. Các quỹ thuộc vốn chủ sở hữu</b>				
1. Quỹ Đầu tư phát triển				
2. Quỹ dự phòng tài chính				
3. Quỹ khác				
<b>IV. Lợi nhuận sau thuế chưa phân phối</b>				

NGƯỜI LẬP  
(Ký, họ tên)KẾ TOÁN TRƯỞNG  
(Ký, họ tên)NGƯỜI ĐẠI DIỆN THEO PHÁP LUẬT  
(Ký, họ tên, đóng dấu)

**Mẫu 06: Báo cáo thu, chi hoạt động tín dụng nội bộ**

Đơn vị báo cáo: .....

**Mẫu số F03 - HTX**

Địa chỉ: .....

*(Ban hành kèm theo Thông tư số 24/2017/TT-BTC  
ngày 28/3/2017 của Bộ Tài chính)***BÁO CÁO THU, CHI HOẠT ĐỘNG TÍN DỤNG NỘI BỘ**  
Năm.....

Đơn vị tính: .....

STT	Chỉ tiêu	Mã số	Số phát sinh trong kỳ	Luỹ kế từ đầu năm
A	B	C	1	2
<b>A</b>	<b>Số chênh lệch thu, chi hoạt động TDNB kỳ trước chuyển sang</b>	<b>01</b>		
<b>B</b>	<b>Thu hoạt động TDNB trong kỳ (02 = 03+ 04+05+06+07)</b>	<b>02</b>		
1	Lãi của các khoản cho vay trong hạn	03		
2	Lãi của các khoản cho vay gia hạn	04		
3	Lãi của các khoản cho vay quá hạn	05		
4	Thu phí tín dụng	06		
5	Thu khác	07		
<b>C</b>	<b>Chi phí thực tế của hoạt động TDNB trong kỳ (10=11+12 +13 +14+15)</b>	<b>10</b>		
1	Chi trả lãi tiền vay của thành viên	11		
2	Chi lương cán bộ tín dụng	12		
3	Chi văn phòng phẩm, công cụ, dụng cụ	13		
4	Chi phí dịch vụ mua ngoài	14		
5	Chi khác	15		
<b>D</b>	<b>Chênh lệch thu, chi của hoạt động TDNB kỳ này ( 20 = 02 - 10)</b>	<b>20</b>		
<b>Đ</b>	<b>Trích lập Quỹ dự phòng rủi ro tín dụng kỳ này (30 = 20 × % theo quy định)</b>	<b>30</b>		
<b>E</b>	<b>Chênh lệch thu, chi hoạt động TDNB cuối kỳ ( 40 =01+20 - 30)</b>	<b>40</b>		

(\*) Nếu chi lớn hơn thu thì ghi số âm dưới hình thức ghi trong ngoặc đơn (....)

NGƯỜI LẬP BIỂU  
(Ký, họ tên)KẾ TOÁN TRƯỞNG  
(Ký, họ tên)Ngày .....tháng ....năm .....  
NGƯỜI ĐẠI DIỆN THEO PHÁP LUẬT  
(Ký, họ tên, đóng dấu)



	2. Quá hạn 3. Khoanh nợ								
<b>I</b>	<b>Tình hình số lãi cho vay</b>								
1	Số tiền lãi cho vay còn phải thu đầu năm								
2	Số tiền lãi cho vay phải thu trong năm								
3	Số tiền lãi cho vay đã thu được trong năm								
4	Số tiền lãi cho vay còn phải thu cuối năm								

Ngày .... tháng ... năm.....

**Người Lập Biểu**  
(Ký, họ tên)

**Kế Toán Trưởng**  
(Ký, họ tên)

**Người đại diện theo pháp luật**  
(Ký, họ tên, đóng dấu)

**Phụ lục II.**  
**KẾ HOẠCH HUY ĐỘNG VÀ SỬ DỤNG VỐN LƯU ĐỘNG**

TT	Vốn lưu động	Tổng số vốn	Nguồn vốn huy động		
			Vốn tự có của HTX	Vốn góp của thành viên	Vốn vay tổ chức tín dụng
1	Vốn lưu động thu mua vật tư NN				
2	Vốn lưu động thu mua nguyên liệu phục vụ sơ chế/chế biến				
3	Vốn lưu động phục vụ mua nguyên, nhiên vật liệu phục vụ sơ chế, chế biến, bảo quản				
4	Khác				
	<b>TỔNG SỐ</b>				

**Phụ lục III**  
**VỐN VÀ PHƯƠNG THỨC HUY ĐỘNG**

<b>TT</b>	<b>Họ và tên</b>	<b>Phương thức vay</b>	<b>Số tiền (triệu đồng)</b>	<b>Lãi suất</b>	<b>Phương thức thanh toán/ đối ứng</b>
	TỔNG				
I	Vay từ thành viên HTX NN				
1					
	TỔNG				
II	Vay từ các tổ chức tín dụng				
-	Ngân hàng A...				
-	Quỹ .....				
	TỔNG				
III	Hỗ trợ từ ngân sách nhà nước				
-	Dự án ứng dụng khoa học công nghệ.....				
-	Khuyến công, khuyến nông...				
-	Dự án hỗ trợ trong nông nghiệp khác .....				
	TỔNG				

## **Bài 6: XÂY DỰNG VÀ TỔ CHỨC THỰC HIỆN PHƯƠNG ÁN SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA HỢP TÁC XÃ NÔNG NGHIỆP**

### **Mã bài: MD02-04**

#### **Mục tiêu**



- Nêu khái niệm và sự cần thiết của việc xây dựng PASXKD trong HTX nông nghiệp
- Trình bày được nội dung, quy trình, phương pháp xây dựng và cách thức triển khai tổ chức PASXKD
- Có khả năng vận dụng tự xây dựng và tổ chức triển khai thực hiện PASXKD của HTX nông nghiệp.

#### **A. Nội dung**

### **1. Khái niệm và sự cần thiết của phương án sản xuất kinh doanh trong HTX nông nghiệp**

#### **1.1. Khái niệm**

##### a) Phương án sản xuất kinh doanh

*Phương án sản xuất kinh doanh (business project)* là tổng hợp các phân tích đánh giá, lựa chọn và tác nghiệp một cách có hệ thống dựa trên một hệ thống các chỉ tiêu định lượng về hiệu quả kinh tế của một hoặc nhiều thương vụ kinh doanh cụ thể.

PASXKD được coi như một bản tường trình về kế hoạch hành động cho thương vụ kinh doanh. Trong kinh doanh, PASXKD đóng vai trò rất quan trọng. Các nghiệp vụ giao dịch phân tích lựa chọn khách hàng được tổng hợp lại trong PASXKD là một nghiệp vụ kiểm định tính khả thi của thương vụ kinh doanh.

Lập PASXKD chi tiết là một lần rà soát cơ hội kinh doanh và dự đoán cũng như kiểm soát rủi ro của thương vụ kinh doanh đó. Các nhà quản trị kinh doanh quốc tế hay các nhân viên nhiều kinh nghiệm thường coi trọng nghiệp vụ này và luôn coi đó như là một cách thể hiện chính thức các quyết định về kinh doanh.

##### b) Khái niệm về PASXKD trong HTX nông nghiệp

PASXKD trong HTX nông nghiệp bao gồm các yếu tố của một PASXKD nói chung, nhưng có điểm khác biệt là các bên liên quan của PASXKD của doanh nghiệp sẽ chú trọng đến việc mang lợi nhuận tối đa cho chủ sở hữu và nhà đầu tư trong khi PASXKD của HTX sẽ chú trọng đến thành viên HTX và cộng đồng nơi HTX hoạt động bên cạnh nhà đầu tư.

#### **1.2. Sự cần thiết của phương án sản xuất kinh doanh trong HTX NN**

- Giúp đội ngũ lãnh đạo HTX đưa ra các quyết định nhằm đáp ứng các mục tiêu và mục tiêu đã định, phân bổ các nguồn lực phù hợp với định hướng chiến lược của HTX

- Là bản tổng hợp các tình huống, lựa chọn, phân tích đánh giá nên nó có vai trò như là bản kế hoạch tổng quát nhất: Đề cập từ lý do lựa chọn sản phẩm, dịch vụ, bán hàng, thị trường, giá cả... đến các giải pháp thực hiện về vốn, vùng sản xuất, nhân sự...

- Có vai trò quyết định đối với sự thành công hay thất bại của một thương vụ kinh doanh vì nó tường trình đầy đủ các giải pháp, chỉ tiêu và hiệu quả kinh tế ở hiện tại và cả trong tương lai gần.

- Tăng cường sự trao đổi thông tin và tạo ra sự đồng thuận về mục tiêu của PASXKD.

### ***1.3. Phân biệt PASXKD, kế hoạch sản xuất kinh doanh trung hạn và kế hoạch sản xuất kinh doanh thường niên trong HTX***

*Phương án sản xuất kinh doanh (business project)* là tổng hợp các phân tích đánh giá, lựa chọn và tác nghiệp một cách có hệ thống dựa trên một hệ thống các chỉ tiêu định lượng về hiệu quả kinh tế của một hoặc nhiều thương vụ kinh doanh cụ thể.

*Kế hoạch chiến lược (business strategy)* hay là *kế hoạch sản xuất kinh doanh trung hạn* của HTX là tài liệu mô tả việc dự báo quá trình sản xuất kinh doanh và chiến lược cạnh tranh của HTX trong dài hạn (thường trong khoảng 5 – 10 hoặc 15 năm) bao gồm các nội dung: xác định phương hướng kinh doanh, lựa chọn chiến lược cạnh tranh, dự báo mục tiêu phấn đấu, nhiệm vụ thực hiện, biện pháp bảo đảm, chính sách hỗ trợ.

*Kế hoạch kinh doanh (business plan) hàng năm* của HTX là tài liệu mô tả việc dự báo quá trình kinh doanh của HTX trong năm kế hoạch (năm tới) bao gồm các nội dung: phương hướng kinh doanh, mục tiêu phấn đấu, nhiệm vụ thực hiện, biện pháp đảm bảo, chính sách hỗ trợ trong năm kế hoạch.

### ***1.4. Nguyên tắc lập phương án sản xuất, kinh doanh của HTXNN***

Một: Nguyên tắc mục tiêu. Các hoạt động quản lý đều hướng tới đạt những mục tiêu nhất định, trong đó hoạt động lập PASXKD. Do đó, mục đích phải hướng các cá nhân, bộ phận vào việc hoàn thành mục tiêu chung.

Hai: Nguyên tắc hiệu quả. Các nguồn lực của HTX luôn có hạn trong khi đó mong muốn của chúng ta là vô hạn. Vì vậy, một yêu cầu cơ bản của các kế hoạch là đảm bảo tính hiệu quả. Tức là phấn đấu đạt được kết quả nhất định nhưng với chi phí về nguồn lực thấp nhất, hoặc với một nguồn lực nhất định phải đem lại kết quả cao nhất.

Ba: Nguyên tắc linh hoạt. PASXKD là những dự kiến về các hoạt động trong tương lai, trong khi các hoạt động trong tương lai luôn thay đổi, chính vì vậy, mà bản thân các PASXKD cũng chỉ mang tính tương đối. Do đó, các kế hoạch được xây dựng phải đảm bảo tính linh hoạt để giảm bớt các rủi ro do các biến cố không mong đợi phát sinh.



Bốn: Nguyên tắc đảm bảo cam kết. Các kế hoạch trong PASXKD luôn có phương án tổ chức đi kèm, tức là có sự phân công trách nhiệm của từng cá nhân, bộ phận trong việc thực hiện việc quản lý các nguồn lực, thực thi các nhiệm vụ, mục tiêu đã đề ra. Chỉ một trong các cá nhân hoặc bộ phận không hoàn thành trách nhiệm của mình về số lượng, chất lượng hay tiến độ đều dẫn đến kết quả không hoàn thành kế hoạch và lãng phí nguồn lực. Chính vì vậy, trong quá trình triển khai thực hiện PASXKD phải đảm bảo thực hiện đúng các cam kết ghi trong kế hoạch và hợp đồng

Năm: Nguyên tắc toàn diện, ăn khớp nhịp nhàng. Khi xây dựng PASXKD, HTX NN phải tính toán sao cho các phương án thành phần ăn khớp với nhau về thời gian, tiến độ nhằm bảo đảm sự kết nối nhịp nhàng giữa các lĩnh vực, khu vực, bộ phận và cá nhân.

Sáu: Nguyên tắc nhân tố hạn chế và rủi ro. Khi xây dựng PASXKD chúng ta đã tự giả định quá trình kinh doanh diễn ra trong điều kiện, môi trường bình thường. Nhưng khi triển khai thực hiện, HTX NN thường gặp phải những hạn chế, khó khăn thậm chí rủi ro. Do đó, chúng ta cần dự đoán những khó khăn, hạn chế có thể xảy ra và tính trước các phương án dự phòng các biến cố có thể xảy ra để chủ động phòng chống và hạn chế thiệt hại.

Bảy: PASXKD phải xuất phát từ thị trường. PASXKD của HTX NN không chỉ dựa vào lợi thế, thế mạnh của địa phương mà còn phải xuất phát từ nhu cầu của thị trường, nhu cầu của khách hàng, của thành viên của HTX NN và nhu cầu của đối tác. Nói cách khác, PASXKD của HTX NN được dự báo dựa trên cơ sở nghiên cứu thị trường, phân tích nhu cầu của khách hàng, đối tác chứ không phải là dựa vào mong muốn chủ quan của HTX NN, của ban lãnh đạo, quản lý HTX NN.

Tám: PASXKD phải phù hợp với thực tiễn khách quan. Nguyên tắc này đặc biệt quan trọng với các HTX NN sản xuất nông sản, kinh doanh dịch vụ nông nghiệp vì sản xuất nông sản và kinh doanh nông nghiệp phụ thuộc vào đặc điểm “tính vùng” của đồng đất và khí hậu, thời tiết của từng vùng và đặc điểm sinh học của loại vật nuôi cây trồng cụ thể.

Chín: PASXKD phải bảo đảm tính cân đối. Về bản chất, PASXKD là bảng cân đối giữa mục tiêu với nhiệm vụ; cân đối giữa quy mô, chất lượng sản phẩm với nguồn lực và biện pháp thực hiện; cân đối giữa biện pháp quản trị với hệ thống chính sách hỗ trợ. Khi bảo đảm tính cân đối cũng đồng nghĩa với việc bảo đảm tính khả thi của PASXKD trong tương lai. Nguyên tắc này đòi hỏi khi xây dựng phải dựa trên hệ thống định mức kinh tế - kỹ thuật khoa học sát với thực tiễn.

### ***1.5. Các căn cứ cơ bản để lập PASXKD của HTXNN***

Hệ thống thông tin chuẩn xác là các căn cứ khoa học và thực tế cho việc xây dựng PASXKD. Những căn cứ đó là:

- Kết quả sản xuất, kinh doanh của HTX NN trong các năm vừa qua;
- Kết quả phân tích môi trường, thị trường, khách hàng và phân tích nội bộ HTX NN hiện nay và xu hướng trong tương lai;

- Hệ thống định mức kinh tế - kỹ thuật (định mức lao động, đơn giá nhân công, định mức vật tư, định mức nhiên liệu...);

- Đối với các HTX NN, các chỉ tiêu về năng suất vật nuôi cây trồng của từng mùa vụ, hạng đất, giống, năm trồng là căn cứ đặc biệt quan trọng trong xây dựng kế hoạch kinh doanh khi xác định sản lượng, dự báo doanh thu, hoạch định nguồn lực, dự toán tài chính.

### **1.6. Các yếu tố ảnh hưởng đến quá trình xây dựng PASXKD**

PASXKD có thể bị tác động bởi các yếu tố sau:

Các yếu tố thuộc môi trường vĩ mô.

- Điều kiện tự nhiên: đất đai, địa hình, khí hậu thời tiết địa phương;
- Tình hình kinh tế chung và mức sống của người dân tại địa phương;
- Những phong tục, tập quán truyền thống tại địa phương;
- Các chương trình, dự án, kế hoạch, quy hoạch tại địa phương;
- Sự thay đổi, phát triển của khoa học công nghệ;
- Chính sách, pháp luật của nhà nước trung ương, chính quyền địa phương;
- Những biến động về kinh tế, xã hội của thị trường thế giới và khu vực.

Các yếu tố thuộc môi trường vi mô ngành

- Nhà cung cấp của HTX NN;
- Khách hàng hiện tại và tiềm năng của HTX NN;
- Đối thủ cạnh tranh của HTX NN;
- Đối thủ tiềm ẩn của HTX NN;
- Sản phẩm, dịch vụ thay thế cho những sản phẩm, dịch vụ của HTX NN, số có mức giá rẻ hơn.

Các yếu tố thuộc môi trường nội bộ HTXNN

- Quy mô, chất lượng nguồn lực có thể huy động của HTX NN;
- Năng lực cạnh tranh của sản phẩm, dịch vụ.
- Năng lực quản trị của HTX NN và hiệu quả mối quan hệ của HTX NN với chính quyền địa phương.

## **2. Nội dung, quy trình, phương pháp xây dựng PASXKD**

### **2.1. Nội dung chính của PASXKD**

(Thông tư số 07/2019/TT-KBKHĐT ngày 8/4/2019)

Phần 1. Tổng quan về tình hình thị trường và khả năng tham gia của HTX

- Tổng quan về tình hình thị trường
- Đánh giá khả năng tham gia thị trường của hợp tác xã

- Căn cứ pháp lý cho việc thành lập và hoạt động của hợp tác xã

## Phần 2. Giới thiệu về HTX

- Giới thiệu tổng thể

+ Tên hợp tác xã

+ Địa chỉ trụ sở chính

+ Vốn điều lệ

+ Số lượng thành viên

+ Ngành, nghề sản xuất, kinh doanh

- Tổ chức bộ máy và giới thiệu chức năng nhiệm vụ tổ chức bộ máy của hợp tác xã

## Phần 3. Phương án hoạt động sản xuất, kinh doanh

- Phân tích điểm mạnh, yếu, cơ hội phát triển và thách thức của hợp tác xã

- Phân tích cạnh tranh

- Mục tiêu và chiến lược phát triển của hợp tác xã

- Các hoạt động sản xuất, kinh doanh của hợp tác xã

+ Nhu cầu về sản phẩm, dịch vụ hoặc việc làm của thành viên

+ Dự kiến các chỉ tiêu sản xuất, kinh doanh của HTX căn cứ vào hợp đồng dịch vụ với thành viên hoặc hợp đồng lao động đối với thành viên (đối với trường hợp HTX tạo việc làm)

+ Xác định các hoạt động sản xuất, kinh doanh nhằm đáp ứng hợp đồng dịch vụ với thành viên hoặc hợp đồng lao động đối với thành viên (đối với trường hợp HTX tạo việc làm)

- Kế hoạch marketing

- Phương án đầu tư cơ sở vật chất, bố trí nhân lực và các điều kiện khác phục vụ sản xuất, kinh doanh

## Phần 4. Phương án tài chính

- Phương án huy động và sử dụng vốn

- Phương án về doanh thu, chi phí, lợi nhuận trong 03 năm đầu

- Phương án tài chính khác

## Phần 5. Kết luận

### **2.2. Xây dựng phương án sản xuất kinh doanh**

2.2.1. Đánh giá thực trạng sản xuất kinh doanh trong khu vực HTX trong 03 năm gần nhất

HTX sử dụng thông tin trong báo cáo năm hoặc báo cáo nhiệm kỳ gần nhất để nắm được các thông tin này. Ví dụ:

- Kết quả thực hiện các hoạt động các dịch vụ: khối lượng, chất lượng dịch vụ cung cấp..

- Kết quả thực hiện một số chỉ tiêu tài chính như: doanh thu, lợi nhuận, các quỹ HTX, tình hình công nợ...

- Kết quả thành viên tham gia vào HTX: số lượng thành viên, số lượng thành viên sử dụng sản phẩm, dịch vụ HTX cung cấp, số lượng thành viên tham gia các cuộc họp thảo luận về hoạt động của HTX...

- Các vấn đề nổi bật trong nhiệm kỳ qua

HTX cần đánh giá được hiện trạng và xác định các điểm mạnh, điểm yếu của mình. Điểm mạnh là những yếu tố phát sinh từ bên trong HTX, giúp HTX có thể thực hiện tốt PASXKD.

Sẽ tốt hơn, nếu HTX có được số liệu (ít nhất) từ 3 - 5 năm và cần phân tích động thái liên hoàn và động thái định gốc để tính được mức độ tăng trưởng bình quân và xu hướng phát triển trong quá khứ. Số liệu phân tích trên sẽ là một trong những căn cứ cho việc dự báo ban đầu về mục tiêu và nhiệm vụ trong tương lai.

2.2.2. Kết quả nghiên cứu, phân tích nhu cầu dịch vụ của thành viên và danh sách các dịch vụ HTX dự kiến thực hiện trong 3 năm gần nhất

HTX cần tổ chức điều tra nhu cầu SX, kinh doanh, DV của thành viên để từ đó, xây dựng phương án và các chương trình hoạt động của HTX một cách phù hợp. Nội dung chủ yếu của việc điều tra gồm:

- Thông tin chung về thành viên;
- Thông tin liên quan đến hiện trạng SX, tiêu thụ, thuận lợi và khó khăn;
- Thông tin về quy mô SX, nhu cầu tiêu thụ sản phẩm dự kiến trong những năm tiếp theo;
- Thông tin về nhu cầu của thành viên đối với các loại dịch vụ;
- Những ý kiến đóng góp của thành viên đối với chất lượng hoạt động dịch vụ của hợp tác xã;
- Một số thông tin khác HTX muốn thăm dò để phục vụ cho việc quản lý điều hành và phát triển trong những năm tiếp theo.

HTX có thể sử dụng mẫu phiếu điều tra gồm các câu hỏi tùy theo tình hình cụ thể của từng HTX. Số liệu sau khi điều tra sẽ được tổng hợp, xử lý và đưa ra kết quả dự đoán về những hoạt động kinh doanh, dịch vụ của HTX trong thời gian tới.

Ví dụ: Những khó khăn trong sản xuất nông nghiệp của ông/bà là gì? (Hãy chọn và khoanh tròn nhiều nhất là 3 mục mà ông/bà cho là quan trọng nhất)

1. Giá nông sản quá rẻ
2. Giá nông sản bấp bênh

3. Quy mô sản xuất nhỏ
4. Việc mở rộng quy mô sản xuất không được như ý
5. Giá thành sản xuất nông nghiệp cao
6. Thiếu sự hướng dẫn về kỹ thuật và quản lý
7. Sản lượng nông nghiệp thấp
8. Chưa nhạy bén trong kinh doanh nông sản (chưa dự đoán tốt nhu cầu thị trường)
9. Thiếu thông tin về nông nghiệp
10. Khó áp dụng quy trình sản xuất theo tiêu chuẩn
11. Khác

Lưu ý: HTX vừa phục vụ khách hàng bên trong (thành viên) vừa phục vụ khách hàng bên ngoài (công ty cung cấp vật tư đầu vào, công ty tiêu thụ đầu ra, chính quyền địa phương...) và HTX chỉ nên thực hiện các dịch vụ nào mà cá nhân thành viên không làm được, hoặc làm được nhưng hiệu quả không cao.

### 2.2.3. Phân tích ma trận SWOT có tác động đến PASXKD trong HTX

a) Phân tích môi trường bên ngoài – phát hiện cơ hội kinh doanh và những thách thức, trở ngại cần vượt qua

➤ Phân tích môi trường vĩ mô ảnh hưởng tới quá trình kinh doanh của HTX nông nghiệp

- Những yếu tố thuộc điều kiện tự nhiên (đất đai, nông hóa thổ nhưỡng, mặt nước; khí hậu: nhiệt độ, nắng gió, độ ẩm...; vị trí địa lý, địa hình; danh lam thắng cảnh tự nhiên).

- Những điều kiện xã hội (tăng trưởng dân số; cơ cấu độ tuổi; di dân và nguồn lao động; cơ cấu giới tính, sức khỏe, nghề nghiệp; trình độ học vấn chung; an sinh xã hội, an ninh xã hội địa phương; phong tục tập quán sản xuất, lối sống; văn hóa lễ hội, tôn giáo; di tích lịch sử, tôn giáo).

- Những điều kiện kinh tế và thị trường địa phương (mức sống, thu nhập; sản phẩm, dịch vụ chính, phụ, phụ trợ; quy mô, cơ cấu các ngành nghề phổ biến hiện nay; sản phẩm đặc sản; sự phát triển ngành nghề truyền thống; sự phát triển các mô hình kinh doanh mới; sự phát triển công nghiệp, tiểu thủ công nghiệp; sự phát triển chợ, thị trường khu vực kinh doanh thương mại; quy hoạch kinh tế - kỹ thuật của địa phương).

- Những điều kiện hạ tầng kỹ thuật, công nghệ (hệ thống thủy lợi; hệ thống giao thông; hệ thống năng lượng; hệ thống khuyến nông, khuyến ngư, khuyến công; tỷ lệ diện tích quy hoạch và xây dựng cánh đồng lớn; mức độ cơ giới hóa; Mức độ áp dụng công nghệ cao trong nông nghiệp; tình trạng bảo vệ và xử lý môi trường).

- Những điều kiện chính trị - pháp luật (sự quan tâm của chính quyền địa phương; chính sách khuyến khích đổi mới công nghệ; chính sách thuế với nông sản trong nông nghiệp ở nông thôn; chính sách tín dụng phục vụ nông nghiệp, nông thôn...; chính sách đầu tư phát triển nông nghiệp, nông thôn...).

➤ Phân tích môi trường vi mô ngành của HTX ảnh hưởng tới quá trình kinh doanh của HTX NN:

- Đối thủ cạnh tranh hiện tại;
- Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn;
- Nhà cung cấp;
- Khách hàng;
- Sản phẩm, dịch vụ thay thế.

Để giúp cho việc phân tích từng yếu tố trên thuận lợi, cách phân tích tốt nhất là phân tích các yếu tố trên theo cấu trúc marketing mix và so sánh ngay với thực trạng năng lực marketing hiện nay của HTX NN để nhận diện ngay những điểm mạnh, yếu của HTX NN.

Nhận diện đối thủ cạnh tranh trên 4 khía cạnh: về thiết kế sản phẩm; về giá thành và giá cả; về hệ thống phân phối; về xúc tiến thương mại, tiếp thị. Đánh giá tiềm năng đối thủ cạnh tranh: năng lực nguồn lực, công nghệ và tài chính; năng lực quan hệ, thương mại và thị trường.

Khẳng định, nhận diện và định vị các nhà cung cấp về 4 khía cạnh: về sản phẩm; về giá thành và giá cả; về hệ thống phân phối; về xúc tiến thương mại và tiếp thị. Đánh giá tiềm năng nhà cung cấp: năng lực về công nghệ và tài chính; năng lực quan hệ, thương mại và thị trường.

Nhận diện khách hàng trên các khía cạnh: nhu cầu và thị hiếu về sản phẩm; nhu cầu và khả năng về tài chính; nhu cầu về hệ thống phân phối, xu hướng áp dụng cách thức mua hàng; nhu cầu về xúc tiến thương mại và tiếp thị. Khả năng duy trì và phát triển khách hàng mục tiêu: khả năng duy trì khách hàng cũ; khả năng phát triển khách hàng mới.

Nhận diện khả năng xuất hiện sản phẩm, dịch vụ thay thế về 4 khía cạnh: về công dụng và lợi ích của sản phẩm; về giá thành và giá cả; về hệ thống phân phối; về xúc tiến thương mại và tiếp thị.

Phân tích từng yếu tố nhằm nhận diện những khó khăn (thách thức), thuận lợi (cơ hội) khách quan do các yếu tố đó gây ra ảnh hưởng tới quá trình sản xuất kinh doanh của HTX NN.

Cách tốt nhất, để nhận diện cơ hội, nguy cơ của môi trường bên ngoài ảnh hưởng tới PASXKD củ HTX là thiết kế các câu hỏi cho từng yếu tố cụ thể để các cá nhân có thể trả lời dễ dàng.

b) Phân tích môi trường bên trong – xác định khả năng của HTX và những yếu kém cần hoàn thiện

Bước nghiên cứu và phân tích môi trường nội bộ này bao gồm các nội dung:

- Phân tích nguồn lực (quy mô, chất lượng nguồn lực) và khả năng khai thác nguồn lực của HTX: đất đai, tài nguyên gắn liền với đất; tài sản, máy móc, thiết bị; nguồn lực kỹ thuật công nghệ; nguồn nguyên liệu chính; nguồn lực nhân lực quản lý, lãnh đạo; nguồn lực nhân lực thành viên HTX NN; vốn và khả năng huy động vốn của HTX NN.

- Phân tích kết quả, hiệu quả hoạt động kinh doanh và năng lực cạnh tranh về sản phẩm, dịch vụ của HTX trong quá khứ. Nội dung cần phân tích là:

+ Kết quả, hiệu quả hoạt động kinh doanh sản phẩm, dịch vụ của HTX: Quy mô, cơ cấu sản lượng sản phẩm, dịch vụ; khả năng cung ứng; sản lượng hàng hóa dịch vụ; chi phí, cơ cấu chi phí, giá thành; giá bán; lợi nhuận trước thuế và lợi nhuận sau thuế;

+ Năng lực cạnh tranh của HTXNN: năng lực cạnh tranh về chất lượng, sản phẩm; năng lực cạnh tranh về giá cả và phương thức thanh toán; năng lực cạnh tranh về phân phối và phương thức vận chuyển; năng lực cạnh tranh về phong cách tiếp thị, chăm sóc khách hàng.

- Phân tích hệ thống quản lý và hệ thống chính sách kinh doanh của HTX: bộ máy quản lý HTX NN và cơ chế điều hành; hệ thống quản trị marketing và chính sách với khách hàng, đối tác; hệ thống quản trị sản xuất của thành viên và các chính sách với thành viên HTX NN và thành viên liên kết; hệ thống quản trị chế biến, hoàn thiện sản phẩm của HTX NN và chính sách với người lao động; hệ thống quản trị dịch vụ cung ứng và tiêu thụ tập trung...

c) Phân tích ma trận SWOT và lựa chọn chiến lược cạnh tranh

Bước này bao gồm 3 nội dung:

- Tổng hợp những điểm mạnh (S), điểm yếu (W), cơ hội (O) và nguy cơ (T) để xây dựng bảng ma trận SWOT

- Tổng hợp các nhóm chiến lược cạnh tranh từ ma trận SWOT

- Phân tích để lựa chọn chiến lược cụ thể mà HTX sẽ theo đuổi trong tương lai. Khi phân tích ma trận SWOT, các HTX thường đứng trước sự lựa chọn của 4 nhóm chiến lược sau:

✓ Nhóm chiến lược 1: Sử dụng điểm mạnh của HTX để khai thác cơ hội do môi trường bên ngoài đem lại

✓ Nhóm chiến lược 2: Khắc phục điểm yếu của HTX để tận dụng cơ hội do môi trường đem lại

✓ Nhóm chiến lược 3: Sử dụng điểm mạnh của HTX để phòng chống nguy cơ của môi trường bên ngoài

✓ Nhóm chiến lược 4: Khắc phục điểm yếu của HTX để phòng chống nguy cơ của môi trường bên ngoài.

Điều quan trọng nhất trong phân tích các nhóm chiến lược này là xác định hay lựa chọn hành động cụ thể (hay biện pháp cụ thể) để thực thi trong thực tế.

**Bảng 1. Các nhóm chiến lược và các chiến lược cụ thể của từng nhóm chiến lược**

Phân tích nội bộ ( <i>chủ quan</i> )  Phân tích bên ngoài ( <i>khách quan</i> )	<b>Điểm mạnh</b> - ..... - ..... - .....	<b>Điểm yếu</b> - ..... - ..... - .....
<b>Cơ hội:</b> - ..... - ..... - .....	<b>Nhóm chiến lược 1:</b> Sử dụng điểm mạnh của HTX để khai thác cơ hội do môi trường bên ngoài đem lại  <i>❖ Liệt kê và lựa chọn các biện pháp cụ thể - thực chất là trả lời câu hỏi: sử dụng biện pháp nào để sử dụng những điểm mạnh nhằm khai thác cơ hội:</i>  .....	<b>Nhóm chiến lược 2:</b> Khắc phục điểm yếu của HTX để tận dụng cơ hội do môi trường đem lại  <i>❖ Liệt kê và lựa chọn các biện pháp cụ thể - thực chất là trả lời câu hỏi: sử dụng biện pháp nào để khắc phục những điểm yếu nhằm tận dụng cơ hội:</i>  .....
<b>Nguy cơ:</b> - ..... - ..... - .....	<b>Nhóm chiến lược 3:</b>  Sử dụng điểm mạnh để hạn chế nguy cơ của môi trường bên ngoài  <i>❖ Liệt kê và lựa chọn các biện pháp cụ thể - thực chất là trả lời câu hỏi: sử dụng những biện pháp nào để sử dụng những điểm mạnh nhằm hạn chế nguy cơ:</i>  .....	<b>Nhóm chiến lược 4:</b>  Khắc phục điểm yếu của HTX để phòng chống nguy cơ của môi trường bên ngoài.  <i>❖ Liệt kê và lựa chọn các biện pháp cụ thể - thực chất là trả lời câu hỏi: sử dụng những biện pháp nào để khắc phục điểm yếu nhằm hạn chế nguy cơ:</i>  .....

**Ghi chú:** Cách tốt nhất để liệt kê và lựa chọn các biện pháp cụ thể nhằm thực hiện từng nhóm chiến lược là sử dụng phương pháp tham khảo chuyên gia và phương pháp đồng tham gia của các cán bộ quản lý HTX và có thể mở rộng đối với các thành viên của HTX có trình độ cao, giàu kinh nghiệm.

#### 2.2.4. Mục tiêu của PASXKD

##### a) Mục tiêu chung

Mục tiêu chung, còn gọi là mục tiêu tổng thể, thể hiện kết quả mà HTX cần đạt được.

**Ví dụ:** Cơ giới hóa hoạt động sản xuất của thành viên nhằm nâng cao chất lượng đồng đều của sản phẩm của HTX.

##### b) Mục tiêu cụ thể



Căn cứ vào các mục tiêu chung, HTX xây dựng các mục tiêu cụ thể. Mục tiêu cụ thể thường phải thể hiện được các thang đo lường để so sánh và đánh giá như: số lượng, đơn vị tính, quy mô, tỷ lệ phần trăm, thời gian đạt được...

Ví dụ: Đảm bảo ít nhất 80% diện tích sản xuất được thu hoạch bằng cơ giới, số thành viên tham gia chiếm ít nhất 80% và nâng cao giá trị sản phẩm lên ít nhất 15%.

Một số yêu cầu cần có của mục tiêu cụ thể:

- Ngắn gọn, dễ hiểu, có tiêu chí để đánh giá kết quả thực hiện;
- Thực tế, dựa trên khả năng của HTX để đạt được kết quả trong điều kiện hoạt động kinh doanh bình thường;
- Thể hiện thời gian cụ thể để hoàn thành.

#### 2.2.5. Mô tả hoạt động sản xuất, kinh doanh trong PASXKD

Để tất cả các thành viên cùng ban quản lý điều hành, bộ máy giúp việc cùng hiểu rõ về sản phẩm, dịch vụ mà HTX cung cấp, PASXKD nên mô tả sản phẩm, dịch vụ đó là gì, mục đích, cách thức thực hiện, phân công tổ/nhóm nào...

- Kế hoạch sản xuất của Thành viên HTX NN;
- Kế hoạch sơ chế (nếu có) của HTX NN;
- Kế hoạch chế biến (nếu có) của HTX NN;
- Kế hoạch cung ứng vật tư nông nghiệp tập trung qua HTX NN (nếu có);
- Kế hoạch tiêu thụ sản phẩm tập trung qua HTX NN (nếu có);
- Kế hoạch tổ chức kênh phân phối - bán hàng (nếu có).

#### 2.2.6. Các hoạt động hỗ trợ thực hiện PASXKD

##### ➤ **Xây dựng kế hoạch về đầu tư, nhân lực**

Phần này có hai kế hoạch đặc biệt quan trọng:

- Kế hoạch xây dựng đầu tư mua sắm, xây dựng cơ bản
- Kế hoạch nhân lực.

##### **Bảng 2. Phương án bố trí nguồn nhân lực**

TT	Vị trí/công việc	Diễn giải/yêu cầu/nguồn	Số lượng (người)	Thời gian làm việc (tháng)	Đơn giá	Thành tiền
1						
2						
3						
...						

➤ *Xây dựng kế hoạch về marketing*

**Bảng 3. Kế hoạch marketing**

TT	SP/DV	Kế hoạch hành động							
		Cải thiện về hình thức/chất lượng SP/DV		Cải thiện về giá SP/DV		Cải thiện về phương thức cung ứng		Cải thiện về chăm sóc khách hàng và siêu thị	
		Nội dung	Thời gian	Nội dung	Thời gian	Nội dung	Thời gian	Nội dung	Thời gian
1	Tiêu thụ SP								
1.1	SP 1								
1.2	SP 2								
1.3	.....								
2	Cung ứng DV								
2.1	DV 1								
2.1	DV 2								
2.3	.....								

➤ *Kế hoạch tài chính*

- Kế hoạch huy động và sử dụng vốn đầu tư xây dựng cơ bản (nếu có).
- Kế hoạch huy động và sử dụng vốn lưu động.

**Bảng 4. Kế hoạch nhu cầu vốn và huy động**

TT	Nguồn vốn	Nhu cầu
1	Vốn sẵn có của HTX	
2	Vốn huy động thêm từ thành viên	
3	Vốn vay (lãi suất:.... %/tháng)	
4	Vốn tài trợ	
5	Vốn khác	

2.2.7. Phân tích hiệu quả xã hội và tác động môi trường của PASXKD

Một vài hiệu quả xã hội của các HTX nông nghiệp: (i) là cầu nối trong việc thực hiện các chủ trương của Nhà nước về kinh tế tập thể, tạo ra giá trị vật chất

(thu nhập) phục vụ phát triển kinh tế, cung ứng các dịch vụ sản xuất nông nghiệp cho khu vực nông thôn; (ii) tạo tính đoàn kết trong cộng đồng ở nông thôn, tạo công ăn việc làm, tăng thêm thu nhập và sử dụng thời gian nhàn rỗi của người dân; (iii) là cầu nối trong việc chuyển giao tiến bộ khoa học kỹ thuật để ứng dụng vào sản xuất, từ đó giúp bà con nâng cao được năng lực sản xuất và đạt hiệu quả cao hơn; (iv) góp phần lớn cho công tác phúc lợi xã hội ở địa phương như làm cầu, đường, tặng tập vở cho trẻ em nghèo hiếu học của thành viên HTX và nông dân ở nông thôn.

Là tổ chức cộng đồng làm kinh tế có tính tự chủ cao nhất; huy động và phát huy được tối đa sức mạnh tập thể trong bảo vệ môi trường; gắn kết được số đông người dân từ khu vực nông thôn, HTX phát huy vai trò của kinh tế hợp tác trong việc sử dụng hợp lý tài nguyên thiên nhiên và bảo vệ môi trường một cách hiệu quả thông qua việc xây dựng và tổ chức thực hiện PASXKD.

#### 2.2.8. Phân tích đầu tư và tài chính của các dịch vụ trong PASXKD

HTX dự báo doanh thu, chi phí, thu nhập (cũng là “lợi nhuận” theo Luật HTX 2012) của hoạt động sản xuất kinh doanh.

Qua quá trình hoạt động, HTX nên trích lập quỹ lương từ thu nhập trước thuế để trả thù lao, tiền lương cho Hội đồng quản trị, Ban giám đốc và bộ máy giúp việc nhằm đảm bảo đời sống và tạo phân động lực khuyến khích làm việc hiệu quả.

Thu nhập sau thuế thu nhập doanh nghiệp sẽ được trích quỹ theo luật định (quỹ đầu tư phát triển với tỷ lệ ít nhất 20% thu nhập sau thuế và quỹ dự phòng tài chính ít nhất 5%). Sau đó, phân phối cho thành viên theo mức độ sử dụng DV và theo mức độ vốn góp sao cho phân phối theo mức độ sử dụng DV phải lớn hơn theo mức độ vốn góp.

**Bảng 5. Phương án về doanh thu, chi phí, thu nhập (\*) và phân phối**

TT	Tên hạng mục	Diễn giải	Năm ...	Hướng dẫn
I	<b>DOANH THU</b>			<b>I= 1.1+1.2+..</b>
1.1	DT từ thành viên			
1.2	DT ngoài thành viên			
II	<b>CHI PHÍ</b>			<b>II=2.1+2.2+...</b>
2.1	Giá vốn hàng bán			
2.2	Chi phí trực tiếp			
2.3	Chi phí gián tiếp			
2.4				
III	<b>THU NHẬP TRƯỚC LƯƠNG</b>	<b>TN=DT-CP</b>		<b>III=I-II</b>
IV	<b>Trả lương ban quản lý</b>			<b>IV=III x 20%</b>

	<b>điều hành, bộ máy giúp việc</b> (ví dụ 20% thu nhập)			
V	<b>Thuế TNDN</b>			<b>V= VI x 17%</b>
VI	<b>Thu nhập tính thuế</b>			
6.1	Thu nhập miễn thuế			
6.2	Thu nhập chịu thuế TNDN			
VII	<b>Thu nhập sau thuế của HTX</b>			<b>VII=III-IV-V</b>
VIII	<b>Trích lập các quỹ</b>			<b>VIII = 8.1+8.2+8.3</b>
8.1	Quỹ đầu tư phát triển (ít nhất 20%)			8.1=VII x 20%
8.2	Quỹ dự phòng tài chính (ít nhất 5%)			8.2=VII x 5%
8.3	Quỹ khen thưởng, phúc lợi... (ví dụ 5%)			8.3=VII x 5%
IX	Thu nhập đem đi phân phối của HTX			IX=VII-VIII (Quy đổi về 100% để phân phối theo mức độ sử dụng DV và theo vốn góp)
9.1	PP theo mức độ sử dụng DV.....%			
9.2	PP theo mức độ góp vốn.....%			

### **3. Tổ chức điều hành và thực hiện PASXKD trong HTX**

#### **3.1. Giao nhiệm vụ cho các đơn vị, bộ phận cá nhân trong HTX**

Trong bước này HTX cần thực hiện các nội dung sau:

- Truyền đạt kế hoạch: Tổ chức giao nhiệm vụ kế hoạch cho các bộ phận cá nhân trong HTX NN tham gia thực hiện kế hoạch kinh doanh hàng năm của HTX nông nghiệp.
  - Hoàn thiện cơ chế quản lý, điều hành
    - Hoàn thiện hình thức tổ chức sản xuất kinh doanh.
    - Bố trí nhân sự cho phù hợp với cơ cấu tổ chức và kế hoạch kinh doanh mới.
    - Cơ chế phân công, phối hợp hoạt động giữa các bộ phận trong HTX NN.
  - Thực hiện các hoạt động đàm phán thương lượng, ký kết hợp đồng giữa HTX NN với đối tác, giữa HTX NN với các thành viên.
  - Đôn đốc, động viên và chỉ đạo, điều hành các bộ phận, cá nhân trong HTX NN thực hiện kế hoạch.

### **3.2. Giám sát, kiểm tra và điều chỉnh kế hoạch**

Khi chỉ đạo điều hành hoạt động, cán bộ HTX cần phải thực hiện 3 công việc quan trọng của hoạt động giám sát, kiểm tra và điều chỉnh kế hoạch sau đây:

- Xác định những khó khăn vướng mắc, những hạn chế đặc biệt là những sai lệch về kết quả thực hiện khối lượng, chất lượng, tiến độ công việc và thái độ phục vụ như đã cam kết hay ghi trong kế hoạch so với yêu cầu và mục tiêu;
- Phân tích nguyên nhân, xác định trách nhiệm;
- Chỉ đạo các bộ phận, cá nhân điều chỉnh những sai lệch;
- Sử dụng các nguồn lực dự phòng để thực hiện các hoạt động điều chỉnh.

### **3.3. Đánh giá và tổng kết kết quả thực hiện kế hoạch**

HTX thực hiện sơ kết và tổng kết để đánh giá các nội dung sau:

- Mức độ hoàn thành các kế hoạch về số lượng, chất lượng, tiến độ;
- Mức độ hoàn thành kế hoạch về hiện vật, giá trị, doanh thu, chi phí, thu nhập.
- Mức độ hiệu quả trong sử dụng vốn, lao động và tài sản.
- Mức thu nhập của người lao động và của TV qua các khoản chia theo mức độ sử dụng dịch vụ và vốn góp.
- Mức độ hài lòng của khách hàng, TV và đối tác.
- Các khoản thu, phải thu và phải thanh toán.

### **B. Câu hỏi và bài thực hành**

Bài tập nhóm: Thực hành các kỹ năng thực hiện các bước trong quá trình xây dựng phương án sản xuất kinh doanh của HTX NN.

Bài 1: Phân tích môi trường vĩ mô và vi mô trong xây dựng PASXKD của HTX nông nghiệp.

Bài 2: Phân tích môi trường ngành trong xây dựng PASXKD của HTX nông nghiệp.

Bài 3: Phân tích môi trường nội bộ trong xây dựng PASXKD của HTX nông nghiệp.

Bài 4: Phân tích SWOT khi lựa chọn PASXKD của HTX NN.

Bài 5: Xây dựng PASXKD cho HTX nông nghiệp.

**TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. Bài giảng tập huấn của Chương trình JICA (2013);
2. Bộ NN & PTNT – Vụ tổ chức cán bộ (2009), Tài liệu hội nghị tập huấn công tác tổ chức cán bộ, Hà nội
3. Cẩm nang kinh doanh – Harvard, (2006), Tuyển dụng & đãi ngộ người tài, NXB Tổng hợp TP.HCM.
4. George T.Milkovich John W.Boudreau (2002), Quản trị nguồn nhân lực, NXB Thống kê, Hà Nội.
5. Luật dân sự năm 2015
6. Luật HTX năm 2012
7. Luật thương mại năm 2005
8. Nguyễn Thị Liên Diệp (2003), Quản trị học, NXB Thống Kê, Hà Nội.
9. Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2006), Quản trị nguồn nhân lực, NXB Lao Động - Xã Hội, Hà Nội.
10. Nguyễn Hữu Lam (1998), Hành vi tổ chức, NXB Giáo dục, TP Hồ Chí Minh.
11. Nguyễn Hữu Thân (1995), Quản trị nhân sự, NXB Giáo dục, TP Hồ Chí Minh.
12. Trần Xuân Cầu & Mai Quốc Chánh (2008), Kinh tế nguồn nhân lực, NXB Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.
13. Trần Kim Dung (1998), Quản trị nguồn nhân lực, NXB Giáo dục, Tp.Hồ Chí Minh.
14. Thái Trí Dũng (2004), Tâm lý học quản trị kinh doanh, NXB Thống kê Hà Nội