

Предизвикателства пред управлението на земеделските кооперации в България

Докторант АНГЕЛ САРОВ*

Доц. д-р ИВАН БОЕВСКИ**

*Институт по аграрна икономика – София

**Институт по аграрна икономика, Нов български университет – София

*E-mail: angelsarov@abv.bg

**E-mail: ivan.boevsky@gmail.com

През последните десетилетия протичащите промени, свързани с управлението (governance) на земеделските кооперации, привличат вниманието на редица изследователи по света. Кооперациите са поставени под постоянен обществен и конкурентен натиск за решаването на социални и икономически проблеми. Това налага промяна на бизнес поведението им – стратегия, мисия, визия, ценности. Целта на екипа е да анализира протичащите еволюционни промени в управлението на българските земеделски кооперации. Анализът се основава на емпирични доказателства – казуси от земеделски кооперации, опериращи на територията на България. Ние правим заключение, че предизвикателствата в управлението са насочени все повече към пазара, което води до „икономизиране“ на кооперациите.

През последните години изследователите на корпоративното управление по света налагат употребата на английското „governance“. Това не е случайно или модерно, а сме свидетели на еволюцията в разбирането и усъвършенстването на науката за управление. В настоящата работа авторите също използват това понятие, но тъй като в превод на български език няма подходяща дума, то те ползват наложеното в икономическата теория и практика „управление“. *Управлението (в см. „governance“) е система и процес на осигуряване на цялостната посока, ефективност, надзор и отчетност на организацията. Управлението обхваща, освен вътрешното и външното управление, и връзките и взаимодействието между ръководните органи и заинтересованите страни с външната среда (институционалната среда и пазарните механизми). Williamson (2002) дефинира управлението като възможност за намаляване на конфликтите и реализиране на взаимни ползи. Според тази дефиниция управлението е съвкупност от организационни и институционални мерки, които структурират взаимодействието между различни*

те актьори в осигуряване на публични услуги. Екипът приема дефиницията на OECD (2004), според която корпоративното управление включва процедури и процеси, които насочват и контролират организацията. Корпоративната управленска структура определя разпределението на правата и отговорностите между различните участници в организацията – членове на управителния съвет, мениджъри, акционери и други заинтересовани страни, и се определят правилата и процедурите за вземане на решения.

В България изследванията за кооперативното управление се насочват често в рамките на организацията. Управлението се приема като процес на планиране, организиране, ръководство и контрол на дейността за постигане на целите. В световната наука концепциите за управлението в кооперациите налагат и приемат по-широко значение. То се отнася до вътрешните взаимовръзки между ръководните органи и заинтересованите страни, като се включва и влиянието на външните фактори.

Кооперативната организационна форма е създадена като икономическа и социал-

на организация на принципа на „доброволност, солидарност, равенство, демокрация и взаимна изгода“. В този си вид кооперацията е специфичен пазарен участник и може да се определи като общност на интереси. Ние приемаме дефиницията за кооперациите, формулирана в Проекта на Европейската комисия (2012), Подкрепа на кооперациите на земеделските производители (The 2011–2012 project „Support for Farmers' Cooperatives“, European Commission, DG Agriculture and Rural Development. Contract Number: 30–CE–0395921/00–42.), според която в кооперативното сдружение потребителят е собственикът, защото потребителите на услугите на кооперацията са собственици на кооперативната организация. Собствеността означава, че потребителите са основните доставчици на основен капитал в организацията. Потребителят осъществява контрола, защото потребителите на услугите на кооперацията са тези, които вземат решения относно стратегиите и политиките на организацията. Потребителят е бенефициент, защото всички ползи от кооперацията са разпределени на самите потребители. По този начин индивидуалните ползи са пропорционални на индивидуалното потребление.

Целта на традиционната земеделска кооперация е да предостави услуги и ползи на своите членове. Кооперациите са поставени под постоянен обществен и конкурентен натиск за решаването на редица социални и икономически проблеми. Това налага промяна на бизнес поведението им – стратегия, мисия, визия, ценности. Когато те са малки бизнес единици, управлението им се възприема като партньорство между членовете и предприемаческите умения на всеки един от тях са в основата на доброто управление.

Глобализацията, интеграцията и развитието на технологиите засилват конкуренцията. Една от стратегиите за устойчивост в динамичната пазарна среда е увеличаване на размерите на земеделската кооперация. Така се акумулират икономии от мащаба, набавят на нужните суровини и материали за производството на по-добри цени и др. Начините

за увеличаването на обработваемите площи са: включване на нови членове или арендуване на земя от собственици, без да се приемат за членове. Това, наред с положителните страни, води след себе си и редица неизвестни пред управлението на кооперацията. Работеща в „турбулентна“ пазарна среда (Kotler, Caslione, 2009), традиционната земеделска кооперация губи конкурентните си предимства (Hanisch, 2006) като организационна форма и тя все по-трудно се отличава от конвенционалните предприятия (корпорации). „Бурните“ пазари пораждаат несигурност, неопределеност, нестабилност. Ефектите от това състояние на икономиката за кооперациите са две: риск и възможности. Какви са предизвикателствата пред тях през новото хилядолетие?

Целта в настоящата публикация е да се анализират протичащите еволюционни промени в управлението на земеделските кооперации в България. За постигането ѝ, ние търсим отговор на следните научноизследователски въпроси: Осъществява ли се контрол върху ръководните органи, за да работят те в интерес на собствениците (членовете)? Как се променя процесът на вземане на решения? Кои са факторите, които променят целите в управлението и фокуса на кооперацията? На базата на някои от теориите в Институционалната икономика екипът извежда основни детерминанти, които помагат при анализа на управлението в земеделските кооперации. Авторите прилагат съвременното разбиране за управлението, като (освен протичащите вътрешни взаимовръзки в организацията) включват и влиянието на външните фактори (пазари, конкуренция, институции).

Теории и детерминанти на управлението в кооперациите

Институционалната икономика се фокусира върху социалните и правните норми, и поведение, които са в основата на икономическата активност. Тя разширява аспекти, изключени от неокласическата икономика, и включва нови от класическата политиче-

ска икономия. Институциите са „правилата на играта“, състоящи се от формални правни норми и неформални социални норми, които регулират поведението на индивида и структурата на социалното взаимодействие. Организациите са група от хора и механизми, които координират групата за действия, характеризирани като организация.

В случая с кооперациите обаче обикновено правата са разпределени между повече лица и се затруднява упражняването на правата на собственост. С други думи, в земеделската кооперация общата собственост сама по себе си не винаги носи облаги на членовете, а обикновено ползите се разпределят между доминиращите членове и лидерите в сдружението. *Разпределението на правата на собственост в контекста с управлението на земеделските кооперации се разглежда във взаимовръзката, която възниква между членовете, прехвърлящи правата за ползване и разпореждане с ресурсите, с оперативното управление.* Възниква въпросът – кой и по какъв начин ще се възползва от благата на кооперацията и осъществява ли се ефективен контрол върху ръководните органи?

За да бъдат в състояние кооператорите да направят правилна преценка това дали се случва или не, трябва все пак да имат информация за целите на кооперацията, които ръководните органи са длъжни да изпълняват. От институционална гледна точка, пасивното поведение на членовете се дължи на високите транзакционни разходи. Онези от тях, живеещи на по-отдалечени места, са възпрепятствани за активно участие при вземането на важни управленски решения, защото е минимизирана ползата им от членство при едно такова участие. Така от тези ползи се възползват онези с по-добро съотношение на полза–разход. По този начин правата за собствеността преминават в ръцете на ръководните органи, които разполагат с повече аналитична информация, и те ги използват умело за лично облагодетелстване. При установяване на подобни отклонения често се прекратява членството на едни и се привличат други „удобни“ членове.

Незаинтересоваността на членовете и липсата на финансова зависимост от дейността на кооперацията водят до слабата им мотивация за контрол върху вземането на управленски решения. Участието им в Общото събрание (като върховен ръководен орган) е епизодично и пасивно. Всичко това променя посоката при вземането на решения, като те основно се прехвърлят като задължение на председателите. По този начин се засилват проблемите с мониторинга и консолидирането, чиито (не)действия много често водят след себе си дестабилизиране на организацията.

Същността на концепцията за транзакционните разходи е създадена от Coase (1937) и се отнася до: механизмите на функциониране на фирмите; необходимостта от разходи при използването на пазарите; зависимостта на размера на тези разходи от вътрешната организация. Освен за придобиването на информация, разходи се генерират и за подготовка, договаряне, контрол и въвеждане на действие за контрактите. В процеса на изпълнение страните не си вярват напълно, защото често някои от тях се опитват да извлекат максимална изгода чрез заблуда или заблуждаваща информация. Това е преследване на лична изгода с измама (self-seeking with guile) и проява на опортюнистично поведение (opportunism). Методът на опортюнистичното поведение обяснява поведението на агентите, както и вътрешните връзки, и взаимодействие между управляващите органи и служителите в организациите. Те дават възможност да се изследват проблеми, известни като „*безплатна езда*“ (free-rider), „*стремеж към изгода*“ (rent-seeking), чрез търсене на несъвършенства в нормативната уредба. Опортюнистичното поведение не означава непременно, че икономическите агенти действат умишлено с измама. Те избират да следват собствените си интереси и могат да влязат в конфликт с партньора по сделката.

Според Кънева (2000), земеделските кооперации в България отчитат твърде високи транзакционни разходи главно поради вли-

янието на околната среда и *вътрешните организационни противоречия*. Това изисква спазването на йерархия при вземането на решения, но в кооперациите е приет принципът „един член – един глас”. Опортюнистичното поведение в земеделските кооперации се дължи на двойствената им обремененост, която определя членовете да участват едновременно в управлението и да бъдат работници. За разлика от фирмите, собственост на инвеститори, в земеделските кооперации органите на управление са с по-редуцирани права и по-слаба управленска власт. В тази връзка, с цел да следват интересите си, да запазят статута си за по-дълго време, Председателите на кооперациите са склонни да избягват или намаляват отговорността си и мерките за контрол (Кънева, 2000). Така те са мотивирани да действат по начин, който ще им позволи да получат положителна оценка от Общото събрание и Управителния съвет.

Piopoulos, Valentinov (2012) включват също „managerial opportunism” (управленски опортюнизъм, бел. авт.). Авторите изследват в дълбочина икономическото явление и навлизат в същността на проблема за „опортюнистичното поведение на кооперативните лидери”. Идентифицират се следните проблеми – „всепроникващо рентниерство и липсата на предприемачески инициативи”. В резултат – земеделските кооперации изместват фокуса си. Авторите навлизат в дълбочина на проблема, като го дефинират като „лидерски опортюнизъм” и определящ фактор за „напомпаната” или надута формална управленска структура, която е твърде неефективна при предоставянето на услуги на членовете си. Дребните собственици на земя са поставени пред дилемата да търсят възможности за коопериране и да се възползват от изградените структури, които ще им дадат конкурентно предимство при набавяне на суровини, механизирани услуги, маркетингови мрежи и да намалят транзакционните разходи или да оперират самостоятелно на пазара (Cook, 1995). Кооперациите успяват умело да използват тези предимства на евтино придобиване на ресурси, което пък служи за обез-

щетение при нужда от кредитиране, при което финансовите институции имат повече доверие на тези сдружения, защото дейността им е прозрачна и рисковете са премерени.

Агентският проблем или потенциалните конфликти на интереси между ръководните органи (агенти) и собствениците (принципални) могат да възникнат във всяка управленска структура, в която има разделение на отговорностите за вземането на решение и поемане на риск. Това се случва, когато важни решения на *агента* не носят желаните ефекти за благосъстоянието на *принципала* (Fama et Jensen, 1983). Агентската теория описва взаимодействието между два субекта: *принципал* и *агент*. Принципалът е този, който може да бъде засегнат от действията на агента, защото принципалът е затруднен да извършва постоянен мониторинг върху действията на агента (Боевски, 2007). В земеделската кооперация често, след делегирането на изпълнението, информацията е асиметрична, защото Председателят или членовете на УС не могат да бъдат наблюдавани перманентно от принципала. Също така за принципала (членовете) е много скъпо да осъществява контрол върху дейността на агента (Председателя) или да се запознае с информацията, която е придобил агентът. В първия случай е *налице скрито действие*, а във втория – *скрита информация* (Боевски, 2007).

Механизмите на влияние върху управлението могат да се характеризират като вътрешни и външни. Вътрешните включват право на глас, правила за управление, както и механизми за отчетност, а външните включват: пазар за корпоративен контрол, ролята на агенциите за кредитен рейтинг, както и конкуренцията на продуктивния пазар.

Hanisch (2006) търси обяснение за възникването и развитието на модерната кооперация, като взема за основа теорията за транзакционните разходи. Изследователят стига до извода, че тази теория не обяснява достатъчно убедително стимулите за появата на кооперацията в условия на липсващ или изграждащ се пазар, както и за нейната икономическа роля.

Теорията на кооперативната промяна отчита влиянието на външната среда в структурата на земеделската кооперация. Markus Hanisch анализира пазарните сили и конкурентната борба на този пазар. В рамките на теорията за транзакционните разходи се търси причина за възникване на кооперацията на основата на нейните сравнителни конкурентни предимства. Но търсенето на конкурентни предимства означава наличието на конкуренция, а там, където съществуват конкурентни пазари, е трудно да бъдат посочени стимули за създаване на кооперация. *Също така, засилената конкуренция намалява възможностите за съществуване на кооперацията или я променя в посока към уеднаквяването ѝ с конвенционалните предприятия. Затова теорията на кооперативната промяна обяснява развитието на кооперацията не чрез разходите за използване на пазара, а чрез високите разходи за утвърждаване на този конкурентен пазар.*

По този начин кооперациите се променят, променят и своя бизнес стил. В рамките на кооперативната група намалява кооперативната идентичност (принципи и ценности). Кооперацията е принудена да предлага услуги и продава продукция на база на пазарните цени, вместо да се ръководи от преференциалните интереси на членовете. Следователно земеделската кооперация измества фокуса си и той става клиентски ориентиран – надделяват икономическите цели. Така кооперацията започва да имитира бизнес моделите на капиталово ориентираните дружества.

На базата на някои от теориите в Институционалната икономика ние извеждаме следните детерминанти, влияещи на управлението в кооперациите:

- Правата на собственост (право на контрол, право на участие в управлението, право на ползи (доход), право на достъп до информация);
- Процесите на вземане на решения;
- Транзакционните разходи;
- Принципал – агент проблем;
- Опортюнизъм;
- Промяна в целите.

Методи и източници на информация

Анализът се основава на емпирични доказателства – казуси от земеделски кооперации, опериращи на територията на България. Изборът на кооперациите се базира на критерии за:

- Готовност на актьорите в кооперациите да участват в изследването;
- Разрешение за получаване на достъп до работните процеси, заседания, събрания от ръководните органи на кооперациите;
- Ограничения от собствено финансиране по време на набирането на информация;
- Кооперациите да функционират в различни географски области и да представят тенденциите в управлението;
- Възможност за проследяване в динамика промените в управлението;
- Лични впечатления и контакти на актьорите.

Казусите са осъществени в две земеделски кооперации за периода 2013–2015 г., съответно в Южен централен и Североизточен район. Използван е качествен анализ, реализиран чрез прилагане на следните инструменти:

- Интервю;
- Наблюдение;
- Аналитични разкази;
- Съжителство с общността;
- Съпричастност в работата;
- Постигане на доверие.

Също така са проведени неформални разговори със живеещите в районите кметове, общинска администрация, експерти.

Казус 1 (Case study 1)

Земеделска „Кооперация 1“ функционира в Южен централен район, който включва следните области: Кърджали, Пазарджик, Пловдив, Смолян и Хасково. Площта на района е 20% от територията на страната и в него живее 20% от населението на България. Също така 20% от територията в района се използва за земеделие. Делът на използваната земеделска площ (ИЗП) е 12% от общата за страната. В района работят 30% от стопанствата в

страната. Средната ИЗП на стопанствата е 42 дка, а средната за страната е 101,3 дка.

В земеделска „Кооперация 1“ правото на собственост върху земята, т.е. правото на използване и разпореждане, се очертава като един от нерешимите проблеми. Това поставя кооперацията в неизгодна позиция при вземане на управленски решения. Често променяният се размер на обработваемата земя затруднява инвестиционната политика, производствената структура и диверсификацията. Когато правата на собственост са формално регламентирани от държавата и неформално уредени в обществото, то потенциалните и реалните потребители на ресурсите, стоките и услугите се конкурират чрез сътрудничество. Пазарната конкуренция е основен фактор за промяната на неформалните норми, етика и поведение на субектите, и довежда до иновативни организационни модели. Собственикът е този, който има правото да контролира използването на собствеността си, но също така той трябва да поеме отговорност за последствията. Отслабването на правата на собственост в колективното действие ограничава влиянието на членовете върху вземането на решения. Това е предпоставка за възникване на опортюнистично поведение от овластените органи. Динамиката в пазарната среда и конкуренцията са основните фактори, които променят фокуса, политиките и ценности на кооперациите. Кооперацията все повече насочва усилия за задоволяване на предпочитанията на външните (крайните) клиенти и ограничава доставянето на ползи на членовете. Те от своя страна губят доверие в управлението и поемат ролята на пасивни наблюдатели. Този процес измества социалната насоченост на кооперацията. Нейните ценности и принципи губят значимост. Отчита се промяна във взаимовръзките в управленската структура, от една страна – на ръководни органи, а от друга – на членовете в Общото събрание. В управленската структура Председателят изземва всички функции в управлението и контрола, приема централната роля в структурата, като по този начин се променят формалните задължения и отговорности на

останалите управленски органи. Той доминира при вземането на управленски решения и успява да обърне посоката на целите в кооперацията, т.е. поставя се превес на икономическите цели пред социалните.

Казус 2 (Case study 2)

Земеделска „Кооперация 2“ функционира в Североизточен район, който обхваща четири области – Варна, Добрич, Търговище и Шумен. Площта на района е 14 487 хил. кв. км, което е 13,05% от територията на страната. Броят на населението (НСИ, 2011) към 2011 г. е 966 067 души, което е 13,12% от населението на страната. Стойността на произведения Брутен вътрешен продукт (БВП) за 2010 г. е 7 503 млн. лв., което е 10,4% от произведения в страната.

В земеделска „Кооперация 2“ функционира добре работеща кооперативна управленска структура. Ръководните органи изпълняват предвидените от закона задължения и отговорности. Общото събрание е върховен управленски орган и вземането на решения от УС съответства с желанието на членовете, след консултации и проведени дискусии. Активността на членовете в Общото събрание не зависи от размера на земята, с която са влезли в кооперацията. Контролният съвет (КС) изпълнява задълженията си, като осъществява ефективен мониторинг върху процесите в кооперацията. Председателят има оперативни функции и изпълнява решенията, взети от ОС и УС. Взаимоотношенията с външната среда са изградени на базата на доверие, като от изключително значение за земеделската кооперацията е сътрудничеството с останалите кооперации в района и ползите от членството в Кооперативния съюз. Спечелена е обществена подкрепа и желание от страна на младите хора да влагат труда си в кооперацията.

Кооперацията изпълнява заявки за продажба на продукцията единствено, след като всички членове са получили дължимото. Членовете са много чувствителни на темата рента и няма такъв, който да е забравен или да получи по-малко от това, което му се по-

лага. Заделят се средства във фонд „Инвестиционен“ и се оперира с тях за модернизиране на кооперацията: „...без високопродуктивна техника не можем да оцелеем“ е мнението на Председателя. През последните години е създадена инвестиционна програма, с която се кандидатства по Втори стълб на ОСП, и са закупени 2 нови трактора и един комбайн. Партньорите, с които работи кооперацията, са постоянни. За да минимизира рисковете, продажбата се осъществява само при авансово плащане. Основните купувачи са търговци, които изнасят стоката на международните пазари. Доставчиците на семена и препарати за растителна защита се представляват от добре подготвени агрономи, които оказват техническа и технологична помощ на кооперацията. Членската маса е над 1000 души, но едва 60% живеят в землището. Останалите 40% живеят в големите градове на страната, има и такива извън нея. Онези, които не живеят в страната, притежават много декари земя и желаят рентата в пари. На останалите членове рентата се дава в натура: „Няма недоволни членове, ние сме гъвкави и успяваме да защитаваме интересите на членовете“ – е мнението на член от Контролния съвет. „Нашият орган изпълнява ежедневно превантивна дейност и предотвратяваме злоупотреби и евентуални кражби. Осъществяваме мониторинг върху дейността на Председателката, Управителния съвет, счетоводителката, служителите, механизаторите. Ние ежедневно контактуваме с членовете и успяваме да извлечем важна информация от тях, и предотвратяваме сформирането на неформални групички, които да влияят на останалите“.

В земеделската кооперация работят много млади хора. В най-натоварените дни не е трудно да се намерят сезонни работници. В региона безработицата е сведена до минимум. Важна особеност е, че младите имат изградени трудови навици и познават земеделската работа. Студентите, които учат в големите градове, през ваканциите се връщат и търсят сезонна работа. Голяма част от тях се включват активно в дейността на коопераци-

ята. В близост работят добре още три земеделски кооперации. Те си помагат помежду си със земеделска техника, съвети, пазарна информация, трудови ресурси.

Казусите в двете земеделски кооперации представят две противоположни управленски стратегии. Въпреки че и двете кооперации работят при идентична пазарна среда, управленските подходи и цели са различни. В „Кооперация 1“ съществуват организационни противоречия: принципал – агент проблем, опортюнистично поведение на ръководните органи, асиметричност на информацията и изместване на фокуса към крайните клиенти. „Кооперация 2“ е приела модел на традиционно кооперативно управление, зачита волята на членовете и е в синхрон с кооперативната идентичност. Това не означава, че тя работи в изолация и не си поставя чисто икономически цели. Още повече, че партньорството с крайните клиенти за кооперацията е важно за постигане на стабилност. Общото между двете кооперации е тенденция за промяна на целите на управлението, което води до „икономизирането“ им.

Предизвикателства пред управлението на земеделските кооперации

Земеделската кооперация обединява членове, които искат и могат да работят заедно, умело да съчетават личните с общите интереси на кооперацията, приемат кооперативната идентичност. Те изпълняват положителна роля за съкращаване на транзакционните разходи на членовете, приемайки тази отговорност да се извършва от сдружението. Не всички собственици на ресурси в земеделието са в състояние да управляват самостоятелно фамилно стопанство. Едно от предимствата на колективното действие е възможността за обединяване на ресурсите, което увеличава икономията от мащаба на производството.

Предизвикателствата пред земеделските кооперации в България са насочени към промяна на нейната визия, т.е. отваряне на кооперативния модел на управление и умерено

внедряване на модерни и добри практики от търговските дружества. Това налага професионализиране на ръководните органи (Председател, УС, КС) и по-задълбочен прочит на дадените от Законовата рамка възможности за избор на формални помощни органи (комисии, комитети, съвети) в управлението. Освен това, за членовете е много по-лесно да се доверят на професионалист, който да поема повече риск и отговорност в договорните отношения с пазарните контрагенти, особено когато те са големи преработвателни или търговски компании. Те използват авторитета на Председателя и добрите му контакти с местната власт и институциите, което се дължи изключително много на личните умения и завоювани лидерски позиции в общността. Като основен нерешен проблем се очертава отвореното и хетерогенно членство и неоснователния голям брой членувачи. Когато собствеността е разпределена на много членове, всеки един от тях не се чувства значим за кооперацията, защото не може да влияе върху процесите за вземане на решения при управлението. Това силно затруднява нормалното функциониране на организацията и ръководството не е в състояние да изработи стратегия, която да удовлетвори желанията на всички. Ние предлагаме да се въведат законови промени и налагане на ограничения за приемане на членове, които не притежават земеделска земя и не влагат труда си в кооперацията.

Перспективите пред управлението са все повече да се засилва централната и водеща роля на Председателя. В проведените дискусии и наблюдения в кооперациите се установи, че това е органът, който е ангажиран в най-голяма степен с оперативното и стратегическо управление на кооперацията. Той взема решения, отнасящи се до производствената структура, решава всички проблеми от организационен, технологичен и технически характер. На практика той изземва властовите ресурси и разпределя ползите от дейността върху членовете. Всички връзки във вътрешната управленска структура и външната среда гравитират около него. Казуси-

те потвърждават, че основно Председателят поддържа дълготрайни отношения с местната власт, клиенти и доставчици. Това предполага той адекватно да адаптира управлението към промените на средата и да насочва дейността в съответствие с пазарните тенденции. Всичко това означава, че се променя посоката при вземането на решения: от Общото събрание (като върховен управляващ орган) към Председателя, който все повече се припознава като едноличен собственик на организацията.

За да оцелее под постоянния натиск на динамичната пазарна среда и засилената конкуренция, земеделската кооперация е принудена да измести фокуса си. Тя се насочва към удовлетворяване на капризите на крайните клиенти (нечленове) и постепенно отговорността на управлението за доставяне на ползи към членовете отслабва. Това кореспондира с преследване на предимно икономически цели от кооперацията, т.е. свидетели сме на процес на нейното „икономизиране“.

ЛИТЕРАТУРА

- Боевски, И., Йост, В. Крамер.** 2010. Аутсорсинг в българските земеделски кооперации. Съществува ли такава възможност? Икономика и управление на селското стопанство, бр. 1.
- Боевски, И. Р. Попов.** 2006. Общата селскостопанска политика на Европейския съюз и бъдещето на българските земеделски кооперации. Икономика и управление на селското стопанство, бр. 6, с. 3-7
- Боевски, И., Р. Попов, О. Боюклиев, Б. Иванов, М. Драганов.** 2007. Място, роля и проблеми на модерната кооперация в съвременното развитие – Преглед на теориите. Национален център за аграрни науки, Институт по аграрна икономика.
- Котляр, Ф., Дж. Каслионе.** 2009. Хаотика. Мениджмънт и маркетинг в епохата на турбулентността. Изд. LOCUS.
- Котева, Н.** 2008. Предизвикателства пред земеделските производствени кооперации в условията на евроинтеграция. Икономика и управление на селското стопанство, бр. 5, с. 22-28
- Кънева, Кр.** 2000. Модел за изследване на земеделските производствени кооперации. Икономика и управление на селското стопанство, бр. 3, с. 16-21

Boevsky, I. 2012. Support for Farmers' Cooperatives; Country Report Bulgaria. Wageningen: Wageningen UR.

Coase, R. H. 1937. The Nature of the Firm. In: Williamson, O. E. and Sidney G. Winter (Eds). The Nature of the Firm: Origins, Evolution, and Development. New York, Oxford University Press, 1993, pp. 18-33. consequences', in: J.S. Royer (ed.), Cooperative Theory: New Approaches, USDA, Agricultural Cooperative Service (Service Report 18), pp. 33-60. Contracting Perspective, Journal of Agricultural Economics, 52(1), 53-64

Cook, M. 1995. The Future of U. S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach. American Journal of Agricultural Economics, 77, 1153-1159

Cook, M. L. and C. Iliopoulos. 2000. Ill-defined property rights in collective action: the case of US agricultural cooperatives', in Menard, C., ed, Institutions, Contracts, and Organizations: Perspectives from New Institutional Economics, Edward Elgar, London, pp 335-348

Fama, E. 1980. Agency problems and the theory of the firm'. Journal of Political Economy, Vol. 88, pp. 288-307

Fama, E. F., M. C. Jensen. 1983. Separation of Ownership and Control. Journal of Law and Economics, 26, 301-325

Hanisch, M. 2006. Eine Theorie genossenschaftlichen Wandels. In: Münkner, H. H.; Ringle, G. (eds.): Zukunftsperspektiven für Genossenschaften. Bausteine für typengerechte Weiterentwicklung. Bern: Haupt.

Hanisch, M. 2006. Property Reform – The Analysis of Agricultural Ownership Transformations in Post-Communist Bulgaria. In: Hagedorn, K.; Beckmann, V.: Understanding Agricultural Transition. Institutional Change and Economic Performance in a Comparative Perspective. Aachen: Shaker.

Iliopoulos, C. and V. Valentinov. 2012. Opportunism in agricultural cooperatives in Greece.

Williamson, O. E. 1996. The Mechanisms of Governance. Oxford University Press, Oxford.

Williamson, O. E. 2002. The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract. Journal of Economic Perspectives 16 (3): 171-195

Williamson, O. E. 2004. Transaction cost economics and agriculture: an excursion, in van Huylbroeck, G., Verbeke, W., and Lauwers, L., eds, Role of Institutions in Rural Policies and Agricultural Markets, Elsevier, Amsterdam, pp 19-39

Yamei Hu. 2007. Essays on the Governance of Agricultural Products Cooperatives and Contract Farming.

OECD Principles of Corporate Governance. 2004. OECD PUBLICATIONS, 2, rue André Pascal, 75775 PARIS CEDEX 16 PRINTED IN FRANCE (26 2004 02 1 P) ISBN 92-64-01597-3 – No. 53533 2004.

The 2011-2012 project „Support for Farmers' Cooperatives“. European Commission, DG Agriculture and Rural Development. Contract Number: 30-CE-0395921 /00-42.

Challenges for the Governance of Agricultural Cooperatives in Bulgaria

A. SAROV*, I. BOEVSKY**

**Institute of Agricultural Economics – Sofia*

***Institute of Agricultural Economics – Sofia, New Bulgarian University – Sofia*

*E-mail: angelsarov@abv.bg

**E-mail: ivan.boevsky@gmail.com

(Summary)

During the last decades the issues related to the governance of agricultural cooperatives are focused of many researchers. Cooperatives are placed under continuous public pressure to solving both the social and economic problems. This requires a change in business behavior – strategy, mission, vision, values. The team has to analyze ongoing evolutionary changes in the governance to agricultural cooperatives. The analysis is based on empirical evidence – case studies of agricultural cooperatives operating in the territory of Bulgaria. We conclude that the challenges in the governance of cooperatives are directed more to the market, making them “economized”.

Key words: agricultural cooperatives, governance, challenges, changes