

---

# Добри практики във вътрешното управление на европейските земеделски кооперации и възможностите за прилагането им в България

Докторант АНГЕЛ САРОВ

*Институт по аграрна икономика – София*

E-mail: angelsarov@abv.bg

В контекста на глобалната икономика, либерализацията на пазарите и все по-засилващата се конкуренция земеделските кооперации в Европа адаптират вътрешното си управление, което все повече се доближава до капиталовите дружества.

Според Европейската комисия реструктурирането на аграрния отрасъл е в синтез с иновации, насочени в организационни и социални модели, осигуряващи устойчиво развитие на средата. В тази връзка Комисията смята, че иновации „се генерират не само чрез научни изследвания и технологии, но и чрез нови маркетингови управленски решения“. Обратното твърдение също е приложимо, а именно, че приемането на различните модели за управление като константна величина ограничава възможностите за внедряване на нови научни методи за анализ и усъвършенстване на управленските структури.

Целта на статията е да се направи анализ на иновативните управленски подходи в европейските земеделски кооперации и да се види каква е нагласата на управляващите органи в тези организационни структури, в България, за прилагането им.

Обект на изследването са земеделските кооперации в страната, а предмет на анализа е управлението и, по-конкретно, възможностите за внедряване на добри практики.

Производствените и пазарни тенденции налагат адаптивност и гъвкави методи на управление, често изискващи прехвърляне на отговорностите за вземане на решения от членовете към мениджърите.

Вътрешното управление визира структурата, взаимовръзките между органите на организацията, делегирането на права за вземане на решения, отговорностите, разпределението на ползите. Управленските структури се дефинират като начин на подреждане на управленските органи, връзките между тях и средата, функциите, делегираните права и отговорностите за реализиране на поставените цели.

Nilsson (1999) се спира на пет модела на финансовата структура на кооперацията. Vijman (2012) е разработил класификация на кооперациите въз основа на корпоративното управление.

Внедряването на управленски практики от капиталовите дружества може да доведе до негативни последици върху кооперациите, отнасящи се до разминаване с общоприетата кооперативна идентичност.

От началото на 2013 г. са проведени дълбочинни изследвания (case study) върху земеделските кооперации в България, в които обстойно са анализирани връзките между органите на управление и нагласите на председателите на кооперациите за иновативен управленски подход. Case study налага използването на качествен метод за събиране на информация.

Методологията изисква събраната информация да се потвърди и от собствени наблюдения върху изследваните обекти за по-дълъг период от време.

Проведените изследвания показват двуполюсна нагласа на ръководните органи и членовете за внедряване на нови управленски подходи.

Категоричното отхвърляне на поставения казус бе аргументирано – това би нарушило кооперативните принципи за автономност и независимост. Като доказателство се изтъква, че сдружението е „общност“ и всякаква намеса отвън би означавала липса на кооперативна идентичност.

Земеделските кооперации в България са ориентирани към традиционния модел на организация и управление. Все още кооперативните сдружения се възприемат като организационна структура, наследник от близкото минало, което възпрепятства нейното модернизиране и прилагане на иновативни подходи в управлението. Въпреки това се открояват и такива, които с готовност биха адаптирали европейски управленски практики, но при условие – запазване на кооперативните ценности и принципи.

## Увод

В контекста на глобалната икономика, либерализацията на пазарите и все по-засилващата се конкуренция земеделските кооперации в Европа адаптират вътрешното си управление, което все повече се доближава до капиталовите дружества.

Според Европейската комисия преструктурирането на аграрния отрасъл е в синтез с иновации, насочени в организационни и социални модели, осигуряващи устойчиво развитие на средата. В тази връзка Комисията смята, че иновации „се генерират не само чрез научни изследвания и технологии, но и чрез нови маркетингови управленски решения”. Обратното твърдение също е приложимо, а именно, че приемането на различните модели за управление като константна величина ограничава възможностите за внедряване на нови научни методи за анализ и усъвършенстване на управленските структури.

**Целта** на статията е да се направи анализ на иновативните управленски подходи в европейските земеделски кооперации и да се види каква е нагласата на управляващите органи в тези организационни структури, в България, за прилагането им.

**Обект** на изследването са земеделските кооперации в страната, а **предмет** на анализа е управлението и, по-конкретно, възможностите за внедряване на добри практики.

## Предпоставки за нов управленски подход

Кооперациите са възприемани като инструмент за подобряване на икономическото благосъстояние на своите членове, за защита на икономически слабите субекти, структури, който допринасят за подобряване качеството на живот в селските райони. Все пак те са бизнес сдружения, но преди всичко тяхната цел не е реализиране на печалба, а предоставяне на ползи на потребителите, които обикновено са членове на сдружението. Dunn (1988) дефинира икономическото им участие с право на собственост, право на контрол, право на ползване на богатата. Три са основните критерии, оказващи влияние върху жизнеспособността

на кооперативните сдружения: участие в производствената верига, вътрешното управление и институционалната среда.

Производствените и пазарни тенденции налагат адаптивност и гъвкави методи на управление, често изискващи прехвърляне на отговорностите за вземане на решения от членовете към мениджърите (Vijman, 2010). В тази връзка, развитието на местните и регионални пазари допринася за хоризонталната и вертикална интеграция на земеделските кооперации. Те, от своя страна, допринасят за териториалната обособеност и идентичност на произвежданите продукти. Интегрирането на кооперативните структури води след себе си конкурентни предимства, изразяващи се в икономии от мащаба, намаляване на транзакционните разходи, създаване на „регионални брандове” и др.

Вътрешното управление визира структурата, взаимовръзките между органите на организацията, делегирането на права за вземане на решения, отговорностите, разпределението на ползите. **Организационните управленски структури (ОУС)** се дефинират като начин на подреждане на управленските органи, връзките между тях и средата, функциите, делегираните права и отговорностите за реализиране на поставените цели. Управленската структура комбинира в различна степен цена, авторитет и доверие (Bradach, Eccles, 1989). Принципът „един член – един глас” на членовете допринася за уникалността и демократичността в управлението на кооперативните сдружения, които са едновременно социални общности и предприятия (Borgen, 2001, 2004); (Валентинов, 2004); (Osterberg, Nilsson, 2009). Не е известен универсален бизнес модел на вътрешно управление, който да бъде приложим във всички държави. Управленските структури обикновено използват комбинации от различни механизми на управление Makadok, COFF (2009). Земеделските кооперации съчетават в най-голяма степен четири идеални механизма: пазар, йерархия, общност, демокрация (Grandori, Furnari, 2008). Управленските структури по своята същност са вид форма на разделение на

труда в управляващия субект при реализиране на функциите на управление, а именно:

- Съвкупност от структурни елементи на йерархията;
- Връзки между структурните елементи;
- Съвкупност от звена за въздействие върху управлявания обект.

Изяснявайки примерите за иновации в управлението, се отчита социалната, политическата и икономическата реалност, както и динамиката на средата. Общовалидните управленски практики често пъти не са приложими при управлението на кооперациите. Според Zamagni (2012), въпреки че кооперациите нарастват по брой и обем, а едновременно с това нараства и членската им маса, то управлението им си остава проблем. Възприемайки управленски подходи и практики от търговските дружества, кооперативите се насочват да изработят свои алтернативни модели, които да бъдат приложими с кооперативната форма на собственост.

### Хибридни структури на собственост в европейските кооперации

Една от причините за иновации в управлението на земеделските кооперации можем да открием в търсенето на допълнителен собствен капитал. Обичайно кооперациите срещат трудности при достъп до рисков капитал и кредитиране на регулируемите капиталови пазари. Те са показали, че нуждата от капитали може да доведе до промяна на финансовата им структура, което трансформира вътрешното управление (Chaddad, Coock, 2003). Авторите, базирайки се на **теорията за правата на собственост** и доразвивайки Nilsson (1999), разграничават различни хибридни кооперативни модели. Като увеличават възможностите за доминиране на външни инвеститори върху вземането на решения в гласуването, променят организационната форма и финансовата структура на сдруженията.

Според законодателството членовете на кооперацията предоставят собствения си капитал и се превръщат съответно в собственици. Авторите доразвиват тезата, в която кооперативното предприятие се нуждае от пове-

че капитал и има няколко опции, които водят до промяна в структурата на собствеността, която предпролага промяна в управленската и финансова структура. Според тях структурата на собствеността и финансовата структура се разглеждат като „две лица на една и съща монета”.

Основното разграничение се отнася до правата на собственост, където собствениците са онези, които предоставят капитал на кооперацията. Според Nilsson правата на собственост могат да бъдат индивидуални или колективни и могат да бъдат проявявани само от членове или от членове и външни инвеститори.

Nilsson (1999) се спира на пет модела на финансовата структура на кооперацията:

**Модел 1 е наречен Традиционна кооперация**, при която единствено членовете инвестират в нея и собствеността на капитала е колективна. Това означава също, че при излизане на член от кооперацията, инвестицията ще му бъде върната. Традиционно вътрешните органи на управление се състоят от Общо събрание (ОС), Управителен съвет (УС), Надзорен съвет (НС), Председател.

**Модел 2 е Кооперация с акционерно участие**, при която кооперацията частично „индивидуализира” собствения си капитал. Това дава избор на членовете да могат да станат акционери в кооперацията и съответно акциите им да се търгуват на вътрешния пазар. При този модел се **нарушава принципът „един член – един глас”**

**Модел 3 е Кооперация с дъщерни дружества**, при която участват външни инвеститори. Акционерният капитал позволява разделяне на колективна и индивидуална част, на членовете и на външни лица, със собствени акции в дъщерното предприятие. Спорен е въпросът външните инвеститори ще имат ли право на глас в ОС или ще разчитат единствено на полагащия им се дивидент.

**Модел 4 е Кооперация с пропорционални акции**, която в САЩ е позната като „Кооперация от ново поколение”. Акционери са само членове на кооперацията и целият

собствен капитал е индивидуално притежание. При този модел е ограничено свободното влизане и излизане на членове. Той е затворен, което е **несъвместимо с основния принцип за отвореното членство**, приет от Международния кооперативен алианс.

**Модел 5 е Кооперация – Акционерно Дружество (АД)**, при която акциите са на фондовата борса и външни лица могат да притежават и търгуват обикновените акции.

Nilsson нарича Моделите от 2 до 5 предприемачески, защото тогава, когато кооперацията се нуждае от предприемачество, тя чувства необходимост от финансово реструктуриране.

Тази типология се основава на опита на кооперациите в Северна Америка, като се подчертава, че използването им се налага от финансови ограничения.

В няколко европейски страни много популярен е Модел 3 – Кооперация с дъщерни дружества.

По различен начин е формиран Модел 5 – Кооперация с АД. Докато повечето от дейностите и активите се прехвърлят от кооперацията на акционерното дружество, то кооперацията остава като сдружение, което защитава интересите на членовете.

Vijman (2012) е разработил класификация на кооперациите във основа на корпоративното управление:

- Традиционен модел, в който членовете на УС се избират директно от фермерите – членове, и УС контролира, и управлява кооперацията.

- Модел на управление, в който професионален мениджър е в Управителния съвет. Тъй като управлението се състои от външни специалисти, този Модел предполага, че УС вече не се състои от членове на кооперацията.

- Надзорният съвет (НС) се заменя от Съвет на комисари (СК), а Общото събрание (ОС) се поема от Съвет на членовете (СЧ).

Тази класификация предполага, че властта в управлението е преминала от членовете на кооперацията в професионалните мениджъри, даваща им по-голяма свобода. По-детайлно разглеждане на този модел може да ни

подскаже, че е намален ангажиментът на членовете към управлението на кооперацията. Тук наблюдаваме разминаване с **принципа за демократичното управление**, което може да доведе до **опортюнистично поведение на управляващите, предизвикано от информационната асиметрия**, подробно описана в теорията за **принципала и агента**. В тези случаи се забелязват рискови връзки в кооперациите, ангажиращи всички играчи в групата (Боевски, 2001). До голяма степен обособяването на някои от тези подходи би довело до успешни практики при наличие на хомогенност на членството, което в по-голямата си част предразполага близки или сходни интереси. Вътрешното управление ще работи ефективно при наличие на хомогенно членство (Sangen, Jos Vijman, 2012).

Внедряването на управленски практики от капиталовите дружества може да доведе до негативни последици върху кооперациите, отнасящи се до разминаване с общоприетата кооперативна идентичност.

Разгледаните модели отразяват нуждата от иновативен подход при управлението на земеделските кооперации, но не отчитат как те се възприемат от членовете, имайки предвид отслабването на социалната им роля.

Институционалната среда, в която функционират земеделските кооперации, се отнася до социалния, политическия, икономическия и правен аспект. Законодателната рамка може да не позволява, ограничава или да не забранява прилагането на иновативни възможности за освежаване на моделите на вътрешно управление. Много често европейското законодателство има по-скоро рестриктивно влияние върху дейности на членовете и налага бариери пред установения минимален брой членове при новоучредяване. Също така няма унифициран закон за кооперациите, който да е приложим навсякъде, дори има европейски държави, в които липсва. Всичко това изглежда някак нелогично при условие, че Международният кооперативен алианс (ICA) прави необходимото за приобщаване и обединяване на кооперативната идея, като доказателство за това е при-

етата през 1995 г. в Манчестер (Англия) декларация за **кооперативната идентичност**, която бе ратифицирана и от ООН през 2001 г., а именно: **демокрация, равенство, равнопоставеност, солидарност, прозрачност, солидарна отговорност; както и кооперативните принципи: доброволно и открито членство, демократичен контрол на членовете, икономическо участие на членовете, автономност и независимост, образование, обучение и информация, сътрудничество между кооперациите, загриженост за общността**. Обратно на приоритетите на ИСА, забелязваме в някои законодателства в Европа поощряване на кооперативното разделение и разпадане като организационна форма на собственост, давайки им право да адаптират управлението си в посока капиталовите дружества. Единствено в Португалия кооперацията функционира в „капсула” и не е позволено създаване на нови ръководни органи, с изключение на изпълнителен директор под контрола на УС. На другия полюс е Естония, където законът е по-либерален по отношение на избора на членове на УС и НС, които може да са „външни”, т. е. да не са членове на кооперацията. Законодателството в Гърция и Португалия не регламентира избор на НС, но забранява избор на професионален мениджър. Във Великобритания и Испания също не е задължителен избор на НС като орган на управление. В Кипър, Чехия, Португалия, Италия и Словакия – задължително е при избора на членове на НС те да са членове и на кооперацията, т. е. „вътрешни”. Същите изисквания, при избор на членове в УС, важат за Кипър, Чехия, Словакия, Гърция, Малта. Без кооперативен закон функционират Дания и Норвегия.

Друг съществен момент е разграничението на функциите и задачите на Председателя, Професионалния мениджър и Управителния съвет. Засяга се въпросът за председателя на кооперацията, който на практика е председател на УС – едновременно изпълняващ орган в УС и изпълнител на решенията, като в закона е регламентирано, че УС може да спира действията му.

## **Методология**

От началото на 2013 г. са проведени дълбочинни изследвания (case study) върху земеделските кооперации в България, в които обстойно са анализирани връзките между органите на управление и нагласите на председателите на кооперациите за иновативен управленски подход. Case study налага използването на качествен метод за събиране на информация. Освен тях, към дискусията са включени различни източници на доказателства: членове, заетите в кооперацията, членове на УС и КС. На базата на Новата институционална икономика и прилежащи ѝ научни теории, формулираните хипотези и научноизследователски въпроси е съставен въпросник за различните актьори.

Методологията изисква събраната информация да се потвърди и от собствени наблюдения върху изследваните обекти за по-дълъг период от време.

## **Възможности за иновативни подходи в управлението на земеделските кооперации в България**

Земеделските кооперации в България изживяват изключително тежък период. Доказателство за това е рязкоко намаляване на техния брой, който от 1992 през 2003 г. намалява с 53% – 940 броя през 2010 г. Този факт се потвърждава и от данните за използваната земеделска площ (ИЗП), която е намаляла с 45% при тези структури. Ако разгледаме по-детайлно динамиката на земеделските стопанства в страната според юридическия им статут, единствено броят на търговските дружества се увеличава със 157% и съответно 144% увеличение на ИЗП.

Обикновено причините за неуспехите на играчите на пазара се търсят в методите на управление, слабата адаптивност към променящата се външна среда, икономическата несигурност и социалната неудовлетвореност.

Законът за кооперациите урежда въпросите, касаещи учредяването, функционирането, изборът на органите за управление, задълженията и отговорностите, членството, преобразуването в кооперативни предприятия,

ликвидацията и др. В него точно са регламентирани връзките между ръководните органи, функциите, процедурите за вземане на решения, кворум, правата и задълженията на изборните длъжности. В законодателната рамка ясно е дадено ограничението, че членове на УС и КС, и Председател се избират от Общото събрание единствено от членове на кооперацията. В такъв случай възможностите за избор на външни субекти за тези управляващи органи ще бъдат налице единствено при промяна в закона.

Проведените изследвания показват двуплюсна нагласа на ръководните органи и членове за избор на „външни“ представители на УС и КС. Приемащите тази алтернатива, налагат условия за регламентиране, точно и ясно, на техните правомощия и задължения. Основно изискване е те да нямат права за гласуване, за да не се нарушава кооперативната идентичност за право на глас от нечленове на сдружението. Второто условие е „новите“ членове на УС и КС да са доказани специалисти в аграрните науки, икономисти, консултанти, агрономи и др. Също така бе поставен резонен въпрос за нуждата от евентуално заплащане, което не бе прието радушно от членовете и заетите в кооперацията, защото това би повлияло върху техните доходи. Консенсус все пак бе постигнат, ако – подобно на капиталовите дружества – си поставят по-високи цели и изпълнението им би допринесло за увеличаване на финансовите резултати. Или – казано с други думи – „да си заслужат заплатата“.

Категоричното отхвърляне на поставения казус бе аргументирано – това би нарушило кооперативните принципи за автономност и независимост. Като доказателство за това се изтъква, че сдружението е „общност“ и всякаква намеса отвън би означавала липса на кооперативна идентичност.

Отказвайки се от своята идентичност, шансовете им за оцеляване са минимални (Боевски, 2001).

На второ място стоят проблемите с неуредените имуществено-правни отношения между кооперация и ангажираните субекти.

Сдружението не е в състояние да работи с дългосрочна стратегия, защото арендните договори за ползване на земята се подписват за една година или изобщо липсват. Една част от собствениците на земята са починали, а техните наследници (поради твърде малката по размер наследена земя, която обезмисля активността им) са я изоставили. Онези, които все пак потърсят полагащият им се дивидент, го получават, но не са рядкост случаите, при които той остава в полза на кооперацията. До голяма степен активността на членовете е насочена единствено до получаване на дивидент. Голяма част от наследниците на земята пък не знаят, че членството не е наследствено, т. е. реално – без да са приети за членове на кооперацията и без да са сключили аренден договор за земята законово не могат да имат претенции към разпределението на финансовите резултати.

В момента земеделските кооперации могат да комбинират няколко варианта: участието на членовете в сдружението – с дялов капитал, без да предоставят земята си; да предоставят собствеността си за стопанисване от кооперацията. Парадоксалното е, че има случаи, в които членовете са подложени на натиск и предоставят земята си на арендатори, които успяват да предложат по-висока рента. Неуредените отношения поставят тези „социални“ сдружения в условия на нестабилност, конкурентен натиск и работа на ентузиазъм и „добра воля“. Проблемите с постоянно променящите се брой на членове и размер на обработваема земя се оказва ключов при алтернативата за избор на **иновативен бизнес модел на управление** на земеделските кооперации. На този етап в по-голямата си част земеделските кооперации в България все по-трудно ще съумяват да функционират устойчиво, стабилно и да внедряват добри практики. При постоянно променяща се структура на собственост и членство се наблюдава несигурност на организационната форма, проявяваща се от влиянието на вътрешни фактори, които не би било трудно да се избегнат при въвеждането на по-дългосрочни договорни имуществени отношения и членство. В този случай отвореното

и доброволно членство увеличава стопанския риск на извършващите дадена дейност. Това стопаира стремежите за преструктуриране на кооперативната дейност и утвърждаването на дружествената форма на организация и управление като удачна.

При нужда от капитал управляващите органи не биха отказали външен инвеститор, но без право да участва с глас в ОС. Интересното в случая е, че тези субекти биват припознавани като спонсори, подпомагащи дейността, а не като юридически единици с подълротрайни взаимоотношения. Това донякъде дава надежда, че **земеделските кооперации в България имат нагласа за иновативен управленски подход**. Изглежда, че трудностите, от които са съпътствани кооперациите, до голяма степен се дължат на невъзможността на управляващите да структурират и намерят правилното решение на проблемите си. Изследванието обаче не идентифицира затрудненията на земеделските кооперации в България при набавянето на рисков капитал. Оказва се, че те са достатъчно прозрачни за кредитните и субсидиращите институции, и достъпите до финансови ресурси не стоят на дневен ред като ограничение за дейността им. Това задържа на този етап вариантите за привличане на външни инвеститори и преобразуване на кооперациите в дружества, собственост на инвеститорите (*investor owned firm*). При посочване на темата за преструктуриране на кооперацията в акционерно дружество, кооперативните дейци (без изключение) са единодушни, че има опасност за възникване на конфликт на интереси между членовете и акционерите. Без съмнение кооперативната идентичност се защитава умело, защото им дава спокойствие, сигурност, създава особен социален климат на общуване и взаимопомощ.

Земеделските кооперации в България, в по-голямата си част, са „затворени“ общества за желаещи, извън населеното място, да бъдат приети за нови членове. Обикновено мотивите са, че кооперацията е „общност“, задоволяваща интересите на членовете на землището, В действителност – опитът на „външ-

ни“ да се присъединят, са често неуспешни. Изборът е между малко на брой членове от землището (хомогенна маса) с високи дялови вноски, при което до голяма степен ще има значително застъпване на интересите им, по-голяма активност при вземане на важни управленски решения и осъществяване на контрол. Това ще сведе до минимум възможностите за опортюнизъм и асиметричност на информацията.

Често срещан проблем е дългата процедура при свикване на общото събрание, особено когато е нужно да се вземат важни решения, нетърпящи отлагане. В този случай управляващите органи споделят мнението, че е наложително съставяне на нов орган „**Съвет на членовете**“, който да представлява членовете на събранието, но да е в рамките до 10 представители. Това ще позволи бързото им свикване и вземане на по-навремени решения, полесно преодоляване на възникнало затруднение и успешна конкурентна борба.

В земеделските кооперации в страната най-често **Председателят изпълнява ролята и на професионален мениджър**. Той трябва да има нужните компетенции, за да укрепва кооперативните ценности и принципи. При това целите и стратегията да са в унисон с тях. Много често, обаче, липсата на квалифицирани кадри в управлението намалява възможността за внедряването на иновативни бизнес модели и стратегии.

## Заклучение

Земеделските кооперации в България са ориентирани към **традиционния модел на организация и управление**. Все още кооперативните сдружения се възприемат като организационна структура, наследник от близкото минало, което възпрепятства нейното модернизиране и прилагане на иновативни подходи в управлението. Въз основа на направеното изследване може да се приеме, че управляващите органи в по-голямата си част не са запознати с европейските практики или са им „чужди“. Те изпитват затруднения при опитите да структурират проблемите, касаещи управлението. Въпреки това се откроя-

ват и такива, които с готовност биха адаптирали европейски управленски практики, но при условие за запазване на кооперативните ценности и принципи. За устойчиво функциониране е належащо разчупването на „капсулата“ и отваряне на посока за сътрудничество не само с кооперативните структури, но и взаимстване на управленски подходи от търговските дружества. На този етап модерно, гъвкаво и адаптивно управление в земеделските кооперации в България би било приложимо при повече информираност, креативни обучения и сътрудничество с научните звена.

#### ЛИТЕРАТУРА

- Боевски, И.** 2007. Място, роля и проблеми на модерната кооперация в съвременното развитие – обзор на теориите. Национален център за аграрни науки, Институт по аграрна икономика, София.
- Боевски, И.** 2007. Кооперацията на 21 век – модерна визия и креативен мениджмънт. Икономически алтернативи, бр. 4, с. 90-102
- Боевски, И.** 2001. Рискови връзки в земеделските кооперации. Икономика и управление на селското стопанство, бр. 3, с. 20-24
- Йовкова, Й.** 2007. Кооперацията в глобализиращия се свят. Икономически алтернативи, бр. 4, с. 3-9
- Николов, Д.** 2011. Въздействие на ОСП върху развитието на селските райони и домакинствата. Авангард Прима, София.
- Bijman, Jos.** 2010. “Agricultural cooperatives and market orientation: a challenging combination?”, in: Adam Lindgreen, Martin Hingley, David Harness and Paul Custance (editors), *Market Orientated? The Metamorphosis of Food and Agricultural Production and Marketing*, Aldershot: Gower Publishing, pp. 119-136
- Bijman, J., G. van der Sangen, M. Hanisch.** 2012. Exploring Innovations in Internal Governance in European Agricultural Cooperatives. Paper presented at the Colloque International Diversité et Durabilité des Modèles Agricoles Coopératifs dans un Contexte de Crises de la Mondialisation, November 6-7, 2012, Paris, France.
- Bijman, J. and M. Hanisch.** 2012. Support for farmers' cooperatives, developing a typology of cooperatives and producer organisations in the EU.
- Bradach, Jeffery L. and Eccles, Robert G.** 1989. Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms, *Annual Review of Sociology* 15: pp. 97-118
- Chaddad, F. and M. L. Cook.** 2004. Understanding new cooperative models: An ownership-control rights typology. *Review of Agricultural Economics*, 26 (3), pp. 348-360
- Cook, M. L.** 1995. The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach. *American Journal of Agricultural Economics*, 77 (5), pp. 1153-59
- Grandori, Anna and Furnari, Santi.** 2008. A Chemistry of Organization: Combinatory Analysis and Design. *Organization Studies*, 29 (03). pp. 459-485
- Valentinov, V.** 2004. Toward a social capital theory of cooperative organization. *Journal of Cooperative Studies*, Vol. 37 (3), pp. 5-20
- Van der Sangen, G. J. H. and J. Bijman.** 2012. Support to agricultural cooperatives; case Study Report; Internal governance of cooperatives. Wageningen: Wageningen UR.
- Zamagni, Stefano (Author); Milbank, John (Author); Pabst, Adrian (Editor).** 2012. The crisis of global capitalism Pope Benedict XVI's social encyclical and the future of political economy. Cambridge, U. K: James Clarke and Co. ISBN 9781608993680
- Boevsky, I., M. Hanisch, J. Sagebiel.** 2012: Support for Farmers' Cooperatives; Case Study Report
- Hanisch, M.** 2009. Constraints on Rural Governance in the European Union: A Role for Co-operative Associations? In: Beckmann, V.; Padmanabhan, M. (ed.): *Institutions and Sustainability. Political Economy of Agriculture and the Environment – Essays in Honour of Konrad Hagedorn*. Berlin: Springer.
- Hanisch, M.** 2006. Eine Theorie genossenschaftlichen Wandels. In: Münkner, H.-H.; Ringle, G. (eds.): *Zukunftsperspektiven für Genossenschaften. Bausteine für typengerechte Weiterentwicklung*. Haupt.
- Официален вестник на Европейския съюз. 2012. С 191/05. Становище на Европейския икономически и социален комитет относно „Кооперации и преструктуриране“ (становище по собствена инициатива).

### Practices in the internal governance of European agricultural cooperatives and possibilities for practice in Bulgaria

A. SAROV

*Institute of Agricultural Economics – Sofia*

(Summary)

In the context of the global economy, liberalization of markets and the intensifying competition Agricultural Cooperatives in Europe adapt its government, which is getting approximates to capital companies.

According to the European Commission on restructuring of the agricultural sector in the synthesis



driven innovation in organizational and social models, ensuring sustainable development of the environment. The Commission believes that innovation “is generated not only through research and technology but also through new marketing management decisions”. The opposite statement is also applicable, namely, that the adoption of different management models as constant limits the deployment of new scientific methods of analysis and improvement of governance structures.

The purpose of this article is to analyze the innovative management approaches in European agricultural cooperatives and attitude of the management of these governance structures in Bulgaria to implement them.

Under study are agricultural cooperatives in the country, the subject of analysis, governance and in particular the possibilities for implementing best practices.

Production and market developments require adaptability and flexible methods of management, often necessitating the transfer of responsibility for decision-making by members of the managers.

Internal governance refers to the structure, the relationships between the authorities of the organization, delegation of rights to decision-making responsibilities, distribution of benefits.

Management structurally defined as a way of arranging for management, the links between them and the environment functions delegated rights and responsibilities for achieving purposes.

Nilsson (1999) focuses on five of the financial structure of the cooperative. Bijman (2012) developed a classification of cooperatives in the corporation governance.

Implementation of management practices by a company can lead to negative effects on cooperatives relating to the discrepancy with the conventional cooperative identity.

Since the beginning of 2013 are in-depth studies (case study) on agricultural cooperatives in Bulgaria, which have been extensively analyzed relations between the management and the attitudes of the presidents of cooperatives innovative management approach. Case study requires the use of a qualitative method for gathering information.

The methodology requires the information gathered be confirmed by own observations on the management approaches.

Categorical rejection case the question was argued that it would violate the cooperative principles of autonomy and independence. As evidence of this is pointed out that cooperative is “community” and any outside intervention would lack the cooperative identity.

Agricultural Cooperatives in Bulgaria are oriented to the traditional model of organization and management. Still cooperative associations are perceived as organizational structure, the successor of the recent past that trouble its modernization and implementation of innovative approaches in management. However stand out are those who would gladly adapted European management practices, provided for the preservation of cooperative value and principles.

**Key words:** agricultural cooperatives, governance structures, good governance, co-operative identity

*Статията е постъпила в редакцията на 12.VIII.2014 г.*