

## Роля на стейкхолдър мениджмънта за развитие на кредитните кооперации в България

Доц. д-р Иван Боевски

Нов български университет – София

E-mail: ivan.boevsky@gmail.com

### Резюме

Интересът към прилагане в практиката и в научните изследвания на инструментариума на стейкхолдър мениджмънта през последните години все повече нараства. В настоящата публикация е анализирана неговата роля за развитието на кредитните кооперации – един феномен на финансовите пазари в САЩ, Канада и Западна Европа, малко позабравен и negliжиран у нас. Целта на изследването е да се верифицира следната хипотеза: „Правилно прилаганият стейкхолдър мениджмънт играе положителна и важна роля за успешното и устойчиво развитие на кредитните кооперации в България“. Изследването дава ясна индикация и показва потвърждаване на хипотезата. В заключение се обобщава, че в настоящия момент мениджърите на кредитните кооперации биха могли да почерпят опит от богатата предсоциалистическа традиция на кредитните кооперации и с обединени усилия да прилагат успешен стейкхолдър мениджмънт.

**Ключови думи:** стейкхолдър мениджмънт, кредитни кооперации, България

## The Role of Stakeholder Management for the Development of Bulgarian Credit Cooperatives

Ivan Boevsky

New Bulgarian University – Sofia

E-mail: ivan.boevsky@gmail.com

**Citation:** Boevsky, I. (2020). The Role of Stakeholder Management for the Development of Bulgarian Credit Cooperatives. *Ikonomika i upravlenie na selskoto stopanstvo*, 65(1), 31-57 (Bg).

### Abstract

The use of stakeholder management tools in the field of research has become increasingly popular over the last decade. More and more publications are focusing on its importance and role. In this publication, I also analyze its role in the development of credit cooperatives - a phenomenon on the financial markets in the US, Canada and Western Europe and a little forgotten and neglected in Bulgaria. In this regard, I aim to verify the following hypothesis: "Properly applied stakeholder management plays a significant role in the successful and sustainable development of credit cooperatives in Bulgaria." In the beginning of my work, I outline the theoretical framework based on the cooperative theory and the stakeholder management theory. Then, I apply the theories in analyzes of two historical periods of credit cooperative's development: the pre-socialist and the post-socialist. My research provides a clear indication and confirmation of my hypothesis, and I conclude that, at present, credit cooperative managers could draw on the experience of a rich pre-socialist tradition of Bulgarian credit cooperatives and with a concerted effort to apply successful stakeholder management.

**Key words:** Stakeholder Management, Credit Cooperatives, Bulgaria

През последното десетилетие все по голяма популярност придобива използването в изследователската област на инструментариума на стейкхолдър мениджмънта. Все повече публикации се фокусират върху неговото значение и роля. В настоящата публикация се анализира ролята му за развитието на кредитните кооперации – един феномен на финансовите пазари в САЩ, Канада и Западна Европа, малко позабравен и negliжиран у нас.

Целта на изследването е да се верифицира следната хипотеза: „Правилно прилаганият стейкхолдър мениджмънт играе положителна и важна роля за успешното и устойчиво развитие на кредитните кооперации в България“. В началото се очертава теоретичната рамка на основата на теорията за кооперацията и теорията за стейкхолдър мениджмънта. След това се прилага теорията за анализ на стейкхолдър мениджмънта в два исторически периода от развитието на кредитните кооперации: предсоциалистически и постсоциалистически. Изследването дава ясна индикация и показва потвърждаване на хипотезата. В заключение се посочва, че в настоящия момент мениджърите на кредитните кооперации биха могли да почерпят опит от богатата предсоциалистическа традиция на кредитните кооперации и с обединени усилия да прилагат успешен стейкхолдър мениджмънт.

## 1. Теоретична рамка

Теоретичната рамка на изследването обхваща основно следните две теории: теорията на кооперацията и теорията за стейкхолдър мениджмънта.

### 1.1. Теория за природата на кооперацията

Фокусът в теорията за природата на кооперацията е насочен върху нейното дефиниране, кооперативните принципи и ценности, двойствената ѝ природа и гавърнанс структура (Governance Structure), тъй като тя представлява комплексна организация (Dracheim, 1955; Dülfer, 1995; Boetther, 1980; Hanisch, 2006; Aschoff, 1995; Laurinkari, 1990;

Engelhardt, 1985; Grünfeld/Hildebrand, 2016; Brazda/Blisse, 2018).

#### 1.1.1. Дефиниране на понятието кооперация и кредитна кооперация

Дефинирането на кооперацията има две основни направления, представени по-долу.

##### 1.1.1.1. Социално-икономическо дефиниране на кооперацията

В настоящото изследване се прилага определението за кооперация, което е използвано при анализа, поръчан от Европейския съюз<sup>1</sup>, използвано често в теорията и практиката на кооперацията<sup>2</sup>:

**Кооперацията** е предприятие, което се характеризира със собственост на ползвателите (ползвателите са собственици на предприятието), контрол от страна на ползвателите и ползи за ползвателите.

- Предприятието е собственост на ползвателите на услугите, защото ползвателите на неговите услуги са собственици на кооперацията, тъй като собственост означава, че ползвателите са основните доставчици на дружествения (equity) капитал на своята организация/предприятие;

<sup>1</sup> По-долу е посочен и оригиналът на горепосочената дефиниция: „We have used the following definition of cooperatives and Producer Organizations (POs). A cooperative/PO is an enterprise characterized by user-ownership, user-control and user-benefit:

- It is user-owned because the users of the services of the cooperative/PO also own the cooperative organization; ownership means that the users are the main providers of the equity capital in the organisation;
- It is user-controlled because the users of the services of the cooperative/PO are also the ones that decide on the strategies and policies of the organization;
- It is for user-benefit, because all the benefits of the cooperative are distributed to its users on the basis of their use; thus, individual benefit is in proportion to individual use.

This definition of cooperatives and POs (from now on shortened in the text as cooperatives) includes cooperatives of cooperatives and associations of producer organizations (often called federated or secondary cooperatives). Membership in all Bulgarian cooperatives is voluntary.”<sup>2</sup> Voevsky, I. (2012).

<sup>2</sup> В България най-често се използва терминът „КООПЕРАЦИЯ“, който използва и българският закон, основавайки се на своя първообраз – германският закон за кооперацията. По-рядко, но също се използва, и то предимно в научноизследователските среди, синонимното понятие „КООПЕРАТИВ“, свързано с англоезичното пространство.

- Предприятието е контролирано от ползвателите, защото те са единствените, които вземат решение за стратегиите и политиките на организацията/предприятието;

- Предприятието е в полза на ползвателите, защото всички ползи от кооперацията се дистрибутират до нейните ползватели на базата на нейното използване от тяхна страна; следователно индивидуалната полза е пропорционална на индивидуалната употреба.

Това определение за кооперацията включва кооперации от кооперации (често наричани федерации, асоциации, съюзи или вторични кооперации), които могат да включват регионални, национални и международни нива. Членството във всички видове кооперации е доброволно.

От горепосоченото определение за кооперацията следват някои нейни специфики, които ѝ придават уникалност и идентичност:

- Собствениците на кооперативното предприятие са ползватели на услугите на това предприятие (идентичност между ползвател/клиент и собственик);

- Ползите от дейността на кооперативното предприятие се натрупват за собствениците

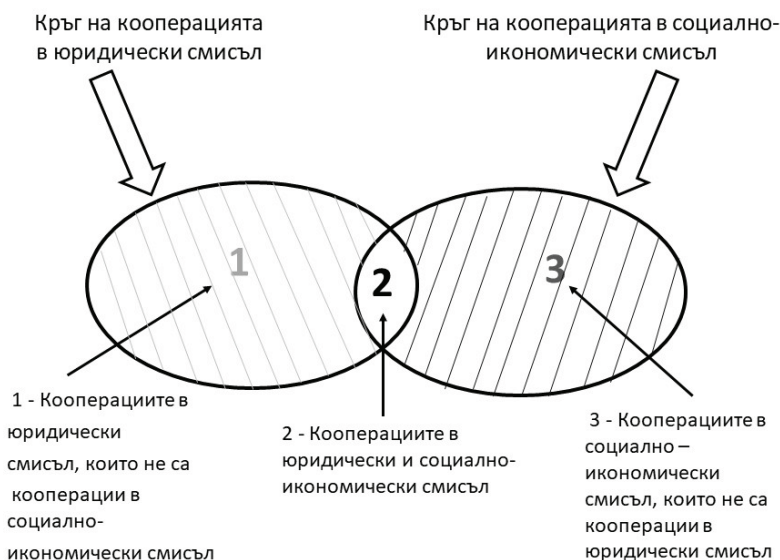
чрез и в съотношение със степента на използване на услугите на кооперативното предприятие (идентичност между ползвател/клиент и бенефициент);

- Контролът на кооперативното предприятие се осъществява съвместно от всички собственици и вземането на решение се извършва демократично от всички собственици на принципа „един член – един глас“ (идентичност между ползвател/клиент и контролор).

Горепосоченото определение на кооперацията я дефинира в социално-икономически смисъл, а не следва юридическата дефиниция за нея, тъй като тя се променя често във времето и зависи от конкретната политическа, икономическа, социална и ценностна констелация (виж фиг. 1). Вижда се, че между двете форми на дефиниране има както сходства/припокриване (област 2), така и различия (области 1 и 3).

#### 1.1.1.2. Юридическо дефиниране на кооперацията

В юридическата дефиниция ползвателите са наречени членове, в някои по-стари закони за кооперацията и член-кооператори, а кооперацията е наречена „кооперативно сдружава-



Фиг. 1. Кооперацията в юридически и социално-икономически аспект  
Fig. 1. The Cooperative in legal and Socio-Economic Aspect

Източник: *Доразвита no Boettcher (1980, с. 6).*  
Source: *Developed by Boettcher (1980, p. 6).*

не“ или „кооперативна организация“. В подкрепа на това по-долу са приложени цитати<sup>3</sup> от динамиката на юридически дефиниции за кооперацията в България.

ЗАКОН ЗА КООПЕРАТИВНИТЕ СДРУЖАВАНИЯ (ДВ. бр. 45 от 1907 г.) за първи път дава юридическо определение на понятието кооперация, както следва (цитатът е в оригинален текст от това време):

Чл. 1. Кооперативно сдружаване, в смисъл на настоящия закон, е всяко дружество, съставено от неопределено число членове, което се учредява с цел, щото чрез задружно извършване на работите или чрез взаимността, да развие икономичните интереси на членовете си и да даде поток на кредита, на земеделието, на индустрията и занаятите.

Чл. 2. В кооперативните сдружавания впадат:

1) сдружаванията за аванси и откриване на кредит;

2) сдружаванията за задружно купуване на сурови материали, на инструменти за работа, както и необходимите домашни и за селското стопанство предмети (потребителни сдружавания);

3) сдружаванията, съставени за задружно употребление на земеделски и индустриални машини и други оръдия на производството, за доставяне породист добитък и прочее;

4) сдружаванията, съставени за задружна продажба на земеделски и индустриални произведения и за поддържане на общи складове;

5) сдружаванията, образувани за общо произвеждане и фабрикуване (производителни сдружавания);

6) сдружаванията за построяване на здания за живеене;

7) сдружаванията за взаимни застраховки.

Чл. 3. Могат да съставят кооперативни сдружавания:

1) обществените и частни кооперации и кооперативните сдружавания;

2) частните лица, ако са на брой поне седем, които са български поданици, ползу-

<sup>3</sup> Дадените цитати са в оригинален текст, затова някои изрази и/или думи звучат дори странно.

ват се с граждански права, не са осъждани за лихвоимство, не се намират под съдебно следствие и разполагат с имотите си.

Юридическа дефиниция за кооперацията от ЗАКОН ЗА КООПЕРАТИВНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ (ДВ. бр. 60 от 13.03.1950 г.) определя кооперацията, както следва:

Чл. 1. Кооперацията е обществено стопанска организация, в която доброволно членуват неограничен брой трудещи се при еднакви права и задължения и с неограничен дялов капитал и която, чрез взаимност, самопомощ и задружен труд цели да подпомогне народното стопанство и да задоволи стопанските и културни нужди на своите членове.

Кооперации са и кооперативните съюзи.

Кооперацията съгласува своята дейност с обществените интереси и чрез развиването на колективни форми на стопанска дейност, участва в изграждането на социализма.

Дейността на кооперацията се включва в Държавния народностопански план.

Чл. 2. Кооперациите са: всестранни, трудово-производителни, потребителни, кредитни и жилищни. Министерският съвет, по доклад на Съвета за кооперациите, може да постанови съществуването и на други видове кооперации.

Юридическа дефиниция за кооперацията от ЗАКОН ЗА КООПЕРАТИВНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ (ДВ. бр. 90 от 11.11.1958 г.) я определя по следния начин:

Чл. 1. Кооперациите като обществено-стопански социалистически организации съставляват неразделна част от социалистическата стопанска организация в Народната република България.

Юридическа дефиниция за кооперацията от ЗАКОН ЗА КООПЕРАЦИИТЕ ОТ 1999 г. (ДВ. бр. 113 от 28.12.1999 г.):

Чл. 1. (1) Кооперацията е доброволно сдружение на физически лица с променлив капитал и променлив брой членове, които чрез взаимопомощ и сътрудничество извършват стопанска и друга дейност за задоволяване на интересите си.

(2) Кооперацията е юридическо лице.

Юридическата дефиниция за кооперацията от ЗАКОН ЗА КООПЕРАЦИИТЕ от 2008 г. (ДВ, бр. 43 от 29.04.2008 г.) я определя като:

Чл. 1. Кооперацията е сдружение на физически лица с променлив капитал и с променлив брой членове, които чрез взаимопомощ и сътрудничество осъществяват търговска дейност за задоволяване на техни икономически, социални и културни интереси. Кооперацията е юридическо лице.

### **1.1.2. Кооперативни ценности и принципи**

За изясняване на характеристиката на кооперацията е от особено важно значение да бъдат представени нейните ценности и принципи, които предоставят рамките за кооперативното законодателство и са водещи при нейното изграждане и функциониране. Те са скицирани накратко по-долу:

#### *1.1.2.1. Кооперативни ценности*

Ценностите на кооперацията в конкретика са следните: самопомощ; самоотговорност; самоконтрол; самоуправление; демокрация; равенство; справедливост; солидарност.

Базирайки се на традицията на основателите на кооперацията, в нея се имплементират, освен това, следните етични ценности: честност; откритост; социалната отговорност; грижата за другите.

Кооперативните ценности се прилагат на практика чрез кооперативните принципи. Тяхната динамика се разглежда по-долу:

#### *1.1.2.2. Кооперативни принципи*

Кооперативните принципи се характеризират с постоянна динамика, изразяваща се с тяхната адаптация към променящата се обкръжаваща среда. Тази динамика е следната:

##### *1.1.2.2.1. Рочдейлски кооперативни принципи*

- 1) Гласуването се извършва от членове на демократична база (един член–един глас);
- 2) Открито (отворено) членство;
- 3) Кооперативният капитал се предоставя от членовете;
- 4) Дяловата вноска на отделния член е ограничена и е част от кооперативния капитал;

5) Разпределението на нетните приходи е според обема на сделките на члена с кооперативното предприятие;

6) Дивидентът върху капитала на отделния член е ограничен;

7) Продуктовите трансакции се реализират по пазарни цени.

##### *1.1.2.2.2. Кооперативните принципи на Херман Шулце Делич (1808–1883)*

Исключителните организаторски способности на Херман Шулце Делич му помагат, след един кратък Trail-and-Error период, да се убеди в жизнеспособността и целесъобразността на кооперативната идея. За практическа реализация на тази идея той формулира следните принципи, върху които да се изграждат кооперациите общо, но по-конкретно те са концепирани преди всичко за прилагане от популярните банки, като: самопомощ; самоуправление (респективно самоопределение); самоотговорност; равноправие на индивида в кооперативната група; солидарна отговорност в групата; отказ от чужда (държавна) помощ.

Тези принципи повлияват не само образуването и утвърждаването на кооперациите, но и неговите инициативи за изработване и приемане на Пруския кооперативен закон от 1867 г. и за проправяне на пътя на Общогерманския кооперативен закон от 1871 г., и за неговото изменение през 1889.

##### *1.1.2.2.3. Кооперативните принципи на Фридрих Вилхелм Райфайзен (1818–1888)*

Фридрих Вилхелм Райфайзен започва също около средата на 19 век – първоначално напълно независимо от Шулце Делич – изграждане на земеделски кредитни кооперации със стокова дейност, които се характеризират със следните принципи и са проникнати от християнските ценности, чиито ангажиран привърженик е той:

- 1) морално и материално подпомагане на членовете;
- 2) неограничена солидарна отговорност на членовете,
- 3) ограничаване на членския кръг до възможно най-малката регионална единица, по

правило една община, изключване на двойно членство;

4) само една дялова вноска на член (доколкото изобщо тя е необходима) и в конкретния случай изплащане на дивидент, най-много до размера на лихвения процент по кредитите;

5) почетно управление, с изключение на счетоводителя;

6) вместо пълно разпределение на печалбата, акумулиране на неделим фонд.

#### 1.1.2.2.4. Кооперативните принципи на Вилхелм Хаас (1839-1913)

Вилхелм Хаас се смята като втори пионер на земеделските кредитни кооперации след Райфайзен, който обаче допринесъл за прагматизирането им и за създаване на тяхната съюзна организационна система. На преден план в неговите теоретични и практически дейности е залегнало разбирането за защита на икономическите интереси като важна предпоставка за подобряване на социалното положение на средното съсловие, което се отразява и във формулираните от него кооперативни принципи, представляващи допълнение на тези на Райфайзен:

1) децентрализация;

2) разделяне на кредитните от стоковите операции (принцип на специализация);

3) политически и религиозен неутралитет;

4) обслужваща, но значителна роля на капиталата.

На тази база възникват не само многобройни, но и различни видове земеделски кредитни кооперации. Тяхното разнообразие се простира от паралелното и разделно функциониране – вместо тип Райфайзен на смесени кооперации с кредитна и стокова дейност – на кредитни и маркетингови кооперации, и на специализирани кооперации (млекарски, винарски и др.), които се обединяват в регионални, централни и интернационални съюзи, на част от които той е не само инициатор, но и един от първите ръководители.

#### 1.1.2.2.5. Традиционни кооперативни принципи

Традиционните кооперативни принципи се различават в принципи 4 и 7 от Рочдейл-

ските, което показва, че те все още дават облика на кооперацията. Те са, както следва:

4). Собствеността върху дялове с право на глас е ограничена;

7). Бизнесът се извършва преди всичко с членове.

#### 1.1.2.2.6. Кооперативни принципи на Международния кооперативен съюз (алианс)

Принципите на Международния кооперативен алианс се променят рядко. Те се съблюдают в значителна степен от всички негови членове и в момента са следните:

1) Доброволно и открито членство;

2) Демократичен контрол от членовете;

3) Икономическо участие на членовете;

4) Автономия и независимост;

5) Образование, обучение и информация;

6) Коопериране между кооперациите;

7) Загриженост за общността.

#### 1.1.2.2.7. Междинно обобщение

От изброените списъци с кооперативни принципи следва, че:

• Не всички от тях са универсални;

• В тази връзка част от тях се изменят във времето;

• Въпреки че не са универсални, много от тях се следват от кооперациите в различни точки на планета без промяна.

• Списъкът на Международния кооперативен съюз (МКС) обаче надхвърля организационно, устройствено мениджърските предимно вътрешни принципи на кооперацията. Обръща внимание и на нейната по-широка обществена роля, значение и позиция. Принципите на МКС насърчават сътрудничеството между кооперациите и се грижат за общността.

Съвременните принципи<sup>4</sup>, за да отговорят на предизвикателствата на 21 век, трябва да са **универсални, прости, гъвкави и малко на брой**. Освен това, те би трябвало да избягват възможността за включване на конкретни текстове, чрез които да се дава възможност за **инструментализиране на кооперациите**.

<sup>4</sup> В тази връзка по-подробно вижте Dunn, J. R. (1988), Vijman, J. and M. Hanisch (2012), Аврамов, В. (2017).

### 1.1.3. Двойствена природа на кооперацията

„Двойствена природа” (Draheim, 1952, 37) на кооперацията се характеризира с факта, че тя трябва да представлява единно цяло (едновременно), както от **кооперативно предприятие** (фирма, бизнес организация, бизнес единица), така и от **кооперативна (социална) група**. Кооперативната група постига целите си чрез самопомощ в кооперативно предприятие, основано на колективно действие (collective action), извършващо се в специфичен социален контекст (фиг. 2). Тяхната кратка характеристика следва по-долу:

- **Кооперативна група:** Общност от индивиди, обединени помежду си от минимум поне един общ интерес или цел. В рамките на тази група поведението на отделния член и на групата като цяло се ръководят от нормите, доверието, сигурността, кооперативността, солидарността и размера на групата;

- **Кооперативно предприятие (бизнес организация; бизнес фирма, бизнес единица):** Членовете на кооперацията извършват постоянно индивидуални избори, които най-често са икономически обусловени. Така те използват съвместно притежаваното и поддържано предприятие като инструмент за производ-

ство и предоставяне на продукти и услуги, за да постигнат подобряване на своето икономическо и социално положение;

- **Самопомощ в кооперативната група:** Индивидуалните членове на кооперативната група възнамеряват чрез колективно действие и/или взаимна подкрепа да постигнат подобряване на своята икономическа и социално-културна ситуация.

Тази специфика предопределя модерната кооперация, в частност кредитната кооперация, като комплексна структура, което представлява предизвикателство за:

- Изграждане на опростени и лесно разбираеми обяснения и теории, характеризиращи се с минимална степен на абстрактност;

- Изграждане на опростени и лесно разбираеми поведенчески модели в рамките на кооперативната група;

- За опростен и лесен отговор на въпроса: Какво представлява кооперацията, и в частност кредитната кооперация, като социален феномен?

Теорията за гавърнанса, и респективно гавърнанс структурата, в значителна степен предлагат инструментариума за изследване на кооперацията, и в частност кредитната кооперация, като комплексна структура,



**ЛЕГЕНДА:**

Ч – членове на кооперацията;  
 ПЧ – предприятие на членовете

Фиг. 2. Визуализация на двойствената природа на кооперацията  
 Fig. 2. Visualization of the Double Nature of the Cooperative

Източник: Собствена схема.  
 Source: Own scheme.

от една страна, и справяне с предизвикателствата – от друга.

#### **1.1.4. Гавърнанс структура (Governance Structure) на кооперацията**

В настоящата разработка е използвана дефиницията на Hansmann (1996), която определя гавърнанс структурата като съвкупност от всички структури (елементи) и връзките между тях, свързани с разпределението на правата за вземане на решение и правата върху доходите, които се отнасят за всички релевантни (съответни) активи. Кой активи са релевантни зависи от специфичната транзакция (сделка). Гавърнанс структурата обхваща както формалните структури (елементи) и връзки между тях, така и неформалните структури (елементи), и връзки между тях. Основавайки се на тази дефиниция, гавърнанс структурата на кооперацията е разгледана в следните две форми: вътрешна и външна.

##### **1.1.4.1. Вътрешна гавърнанс структура на кооперацията**

Vijman et al. (2014) разглеждат вътрешната гавърнанс структура на кооперацията като тази структура, която разпределя процесите за вземане на решения в организациите. Освен че определя кой има права за вземане на решения и кой има права за мониторинг и контрол върху вземащите решения, вътрешната гавърнанс структура определя и кой има права да предявява претенции върху разпределяне на резултативните приходи, генерирани от кооперацията. Тъй като правата за вземане на решение най-често и обикновено са свързани с право за получаване на доход, конкретното разпределение на правата за вземане на решение влияе и върху конкретното разпределяне на доходите между отделните стейкхолдъри в кооперацията (организацията). В сравнение с организациите, ориентирани към печалбата, кооперациите не са такива, а са ориентирани към подпомагане на своите членове и ползване от тяхна страна.

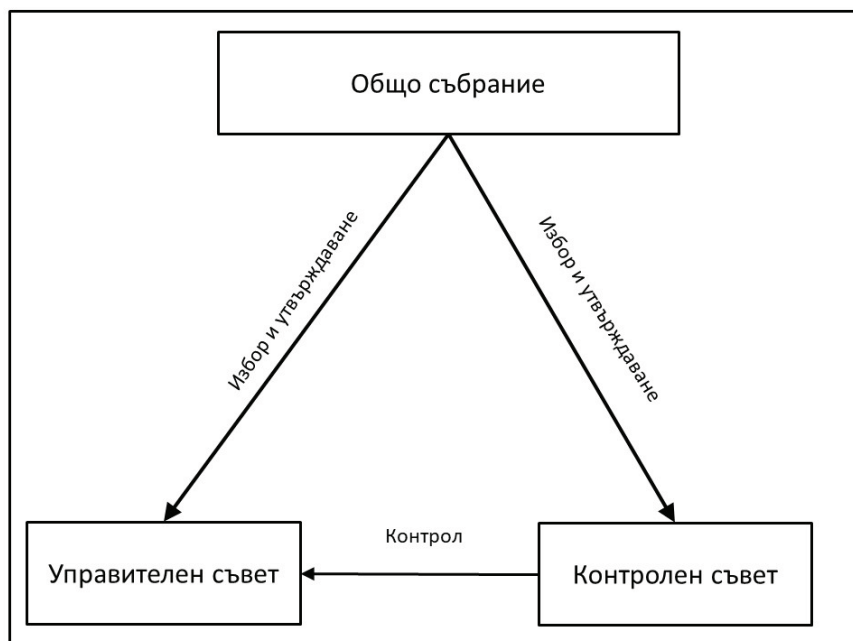
От гореизложеното следва, че членовете на кооперацията имат различен интерес (да бъдат подпомогнати техните предприятия и/или домакинства, и да ползват услуги-

те на кооперацията), в сравнение с интереса в организациите, ориентирани към печалбата. Този различен интерес от страна на членовете на кооперацията оказва значително влияние върху вътрешната гавърнанс структура, особено при мониторинга и контрола върху мениджмънта на кооперацията. Тъй като кооперациите обикновено преследват комплексни цели, членовете нямат такава проста и ясна мярка за мониторинг и контрол на мениджърите като акционерите в предприятията, ориентирани към печалба. Пазарните механизми, които дисциплинират личния интерес на мениджърите (опортюнистичното поведение) в предприятията, ориентирани към печалба, липсват в кооперациите и не могат да бъдат използвани от членовете. Поради тази причина на кооперациите им се налага да разработят свои собствени специализирани гавърнанс структури за разпределяне на правата за вземане на решения между различните вътрешни стейкхолдъри, както и на тези за мониторинг и контрол върху мениджмънта на организацията. Тези вътрешни гавърнанс структури обаче са разработени и институционализирани в кооперативното законодателство във време, когато кооперациите са били малки, локални и много тясно свързани с общността, в която оперират. Затова много често в тях се фокусират толкова социални цели, колкото и икономически цели. В тази връзка, ранните модерни кооперации имат силно изразени предимно социални цели (за засилено участие и еманципиране, и често представляват организационни инструменти за намаляване на бедността и зависимостта на дребните предприемачи в земеделието, занаятите и индустриите). Тези вътрешни гавърнанс структури са наречени класически или традиционни, срещат се и в разширен вариант (виж фиг. 3, 4 и 5).

##### **1.1.4.2. Външна гавърнанс структура на кооперацията**

Аналогично на вътрешната гавърнанс структура на кооперацията, външната гавърнанс структурата представлява тази структура, която разпределя процесите за вземане на решения, извън организацията. Тя може

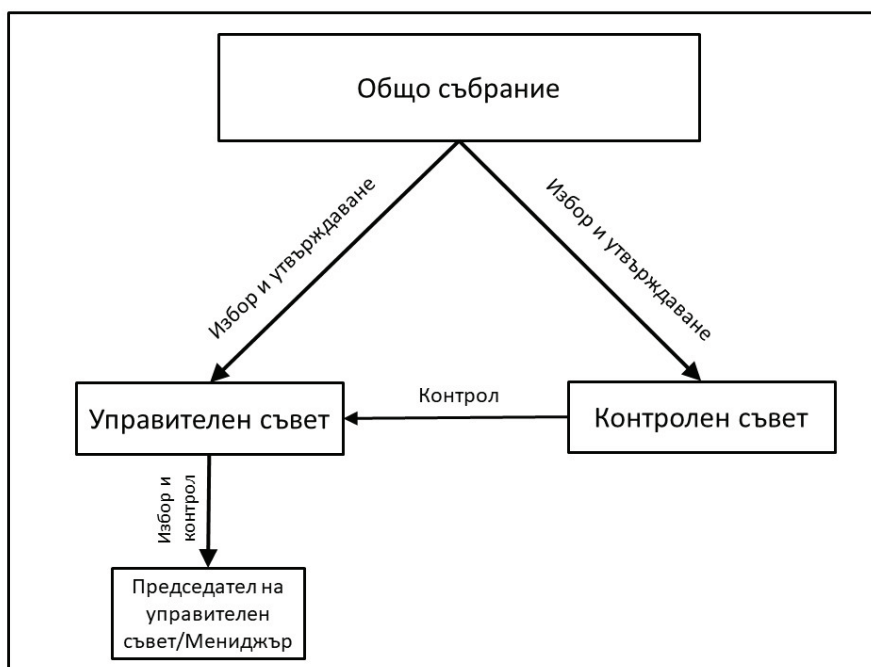




Фиг. 3. Традиционна (класическа) гавърнанс структура на кредитна кооперация  
 Fig. 3. Traditional (Classical) Governance Structure of the Credit Cooperative

Източник: Собствена схема.  
 Source: Own scheme.

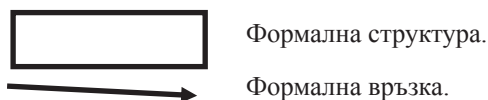
**Легенда:**

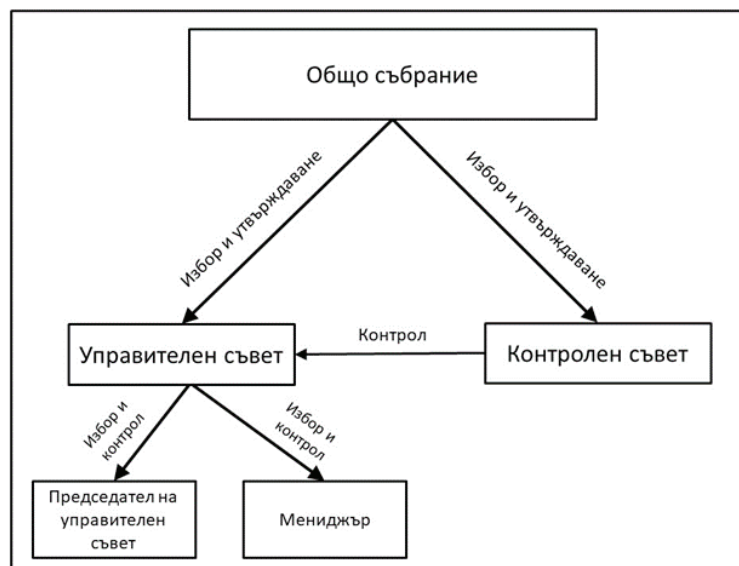


Фиг. 4. Разширена традиционна (класическа) гавърнанс структура на кредитна кооперация  
 Fig. 4. Extended, Traditional, (Classical) Governance Structure of the Credit Cooperative

Източник: Собствена схема.  
 Source: Own scheme.

**Легенда:**





Фиг. 5. Разширена, допълнена, традиционна (класическа) гавърнанс структура на кооперация

Fig. 5. Extended, Amplified, Traditional (Classical) Governance Structure of the Credit Cooperative

Източник: Собствена схема.

Source: Own scheme.

**Легенда:**



да бъде квалифицирана като близка (обхваща пряко свързаните с кооперацията вертикални стейкхолдъри), съюзна структура и далечна (обхваща всички външни за кооперацията стейкхолдъри). (Бел. авт. подробно за външни и вътрешни стейкхолдъри виж раздел „Теория за стейкхолдър мениджмънт“, т. 1.2.).

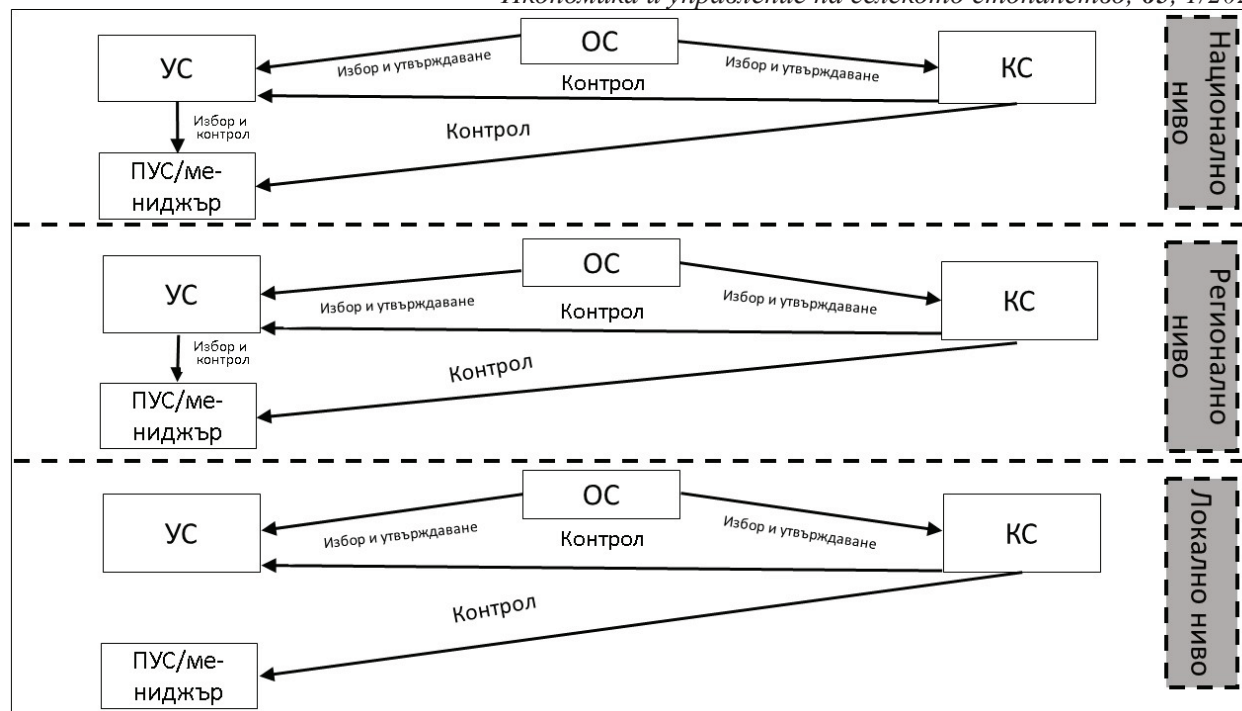
Аналогично на вътрешната гавърнанс структура на кооперацията, външната гавърнанс структура е тази структура, която разпределя процесите за вземане на решения, извън организацията. Тя може да бъде квалифицирана като близка – обхваща пряко свързаните с кооперацията вертикални стейкхолдъри (съюзна структура, фиг. 6, 7), и далечна – обхваща всички външни за кооперацията стейкхолдъри (Бел. авт. подробно за външни и вътрешни стейкхолдъри виж раздел „Стейкхолдъри“). Съюзната (близка) гавърнанс структура на кредитната кооперация се среща в две разновидности: двузвенна и тризвенна. Разликата между двете е, че при двуз-

венната липсва регионалното ниво, т.е. регионалният кооперативен съюз.

**1.2. Дефиниране на кредитна кооперация**

Кредитната кооперация е специфичен вид кооперация, при която кооперативното предприятие предоставя финансови услуги на своите членове при благоприятни условия и цени. Това предприятие притежава всички характеристики, дадени по-горе в общото определение за кооперация. Освен това, най-често този вид кооперативно предприятие приема организационно-управленската форма на банка (кооперативна банка).

Например в немскоезичното пространство кооперативното предприятие се учредява, организира и функционира под формата на банкова институция. Затова кредитните кооперации там се наричат още кооперативни банки и се характеризират по отношение на дейността им като универсални банки. Мно-



Фиг. 6. Разширена класическа външна и вътрешна гавърнанс структура (тризвенна) на локално, регионално и национално ниво на кредитни кооперации  
 Fig. 6. Extended, Classical, Internal and External, Three-Tier, Governance Structure of the Credit Cooperative on Local, Regional and National Level

Източник: Собствена схема.

Source: Own scheme.

**Легенда:**



го често тяхната кратка дефиниция е: Банки, които се организират и оперират според закона за кооперациите.

### 1.3. Теория за стейкхолдър мениджмънта

Централно място в теорията за стейкхолдър мениджмънта заемат стейкхолдърите („заинтересовани и/или засегнати страни/лица“).

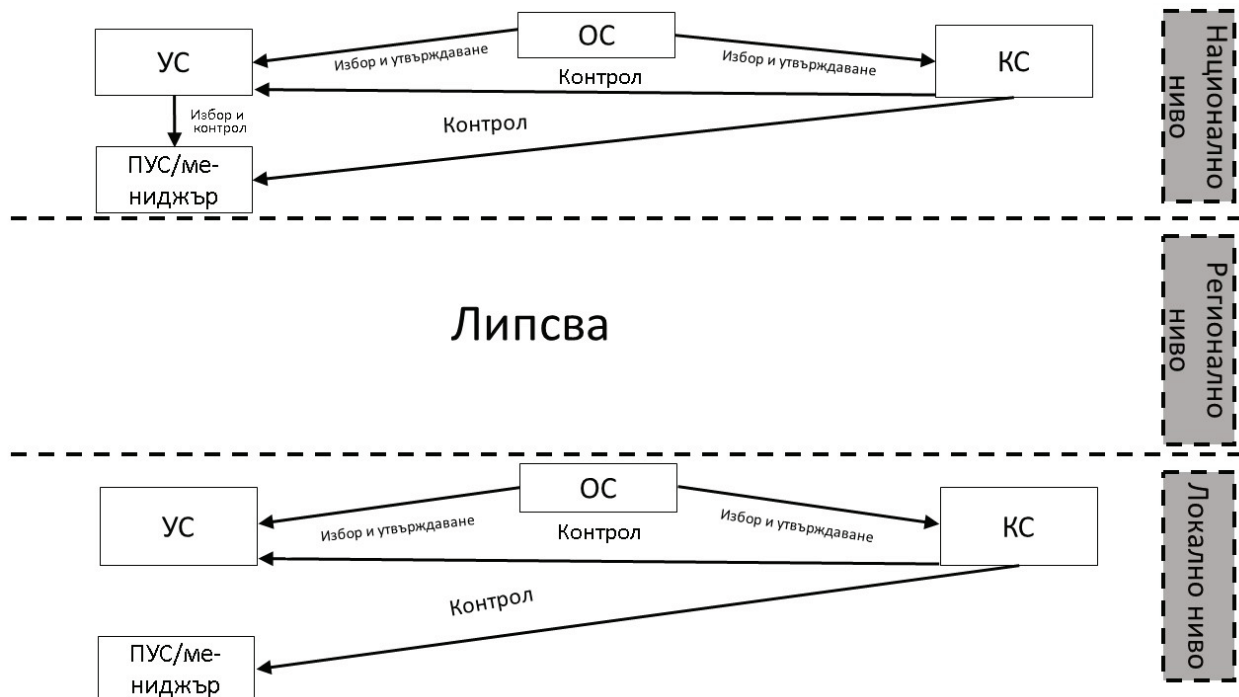
#### 1.3.1. Дефиниране на понятието стейкхолдъри

В момента съществуват множество различни дефиниции, свързани с понятието стейкхолдъри (Jones, T. M., 1980; Alkhafaji, A. F., 1989; Thompson, J. K., Wartick, S. L., & Smith, H. L., 1991; Carney, S., Whitmarsh, L., Nicolson-Cole, S. and Shackley, S., 2009; Roeder, T., 2013; Gillilant, P., 2007). Те варират от източник до източник – от една страна – и от организация до организация, в зависимост от тяхната

конкретна интерпретация. Според Boonstra (2006, p. 40) понятието стейкхолдъри би могло да се дефинира по много и различни начини, както и че различните видове актьори (групи, организации, физически и юридически лица) могат да бъдат стейкхолдъри. Тези актьори биха могли да са ситуирани както вътре, така и извън организацията. Следва обобщението, че няма единна, общоприета и общовалидна дефиниция.

Затова в рамките на настоящото изследване е използвана следната дефиниция:

Стейкхолдър на организация може да бъде всеки човек и/или група от хора (организация), които са активно включени в организацията, или всички тези, чиито интереси биха могли да бъдат положително и/или отрицателно засегнати от оперирането, и/или резултата на съответната организация, или неин проект.



Фиг. 7. Разширена класическа външна и вътрешна гавърнас структура (двувенна) на локално и национално ниво на кредитна кооперация

Fig. 7. Extended, Classical, Internal and External, Double-Tier, Governance Structure of the Credit Cooperative on Local and National Level

Източник: Собствена схема.

Source: Own scheme.

**Легенда:**



Във връзка с използваното определение трябва да се уточни, че организацията може да бъде както с бизнес, така и с не бизнес насоченост. Освен това, стейкхолдърите могат да бъдат класифицирани както като вътрешни за организацията, така и като външни за нея (фиг. 8). Необходимо е да се отбележи, че в тази класификация (бялата линия на фиг. 8) няма рязка граница между вътрешни и външни стейкхолдъри. В практиката най-често тази граница е размита (Калчев, Е., 2013), т.е. някои от стейкхолдърите биха могли да бъдат класифицирани както като вътрешни, така и като външни.

Друг ключов момент в стейкхолдър мениджмънта е идентифицирането на стейкхолдърите.

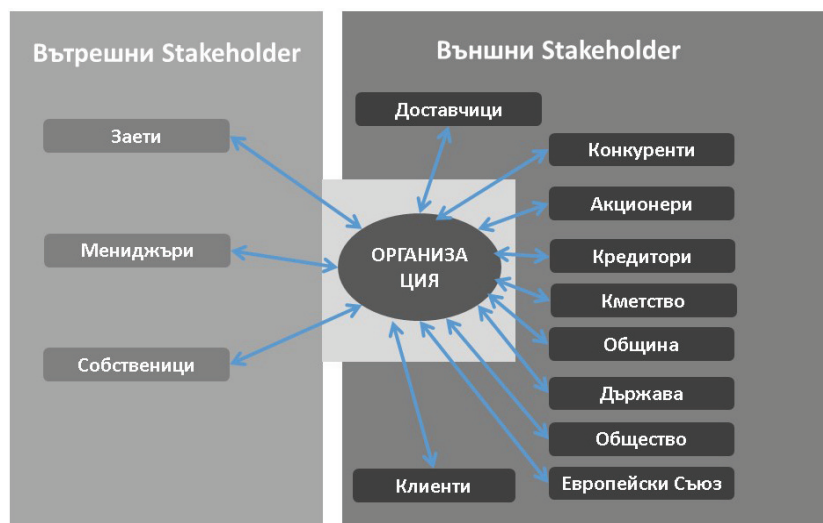
**1.3.2. Идентифициране на стейкхолдъри**

На фиг. 8 са дадени стандартните стейкхолдъри на организация в България, в обхвата на Европейския съюз. Стейкхолдърите са обединени в обобщени термини.

Идентифицирането на стейкхолдърите има следните характеристики:

- Извършва се за конкретна организация или за конкретен проект<sup>5</sup>. Необходимо е да бъде персонализирана конкретната организация или конкретният проект. Пример в тази връзка е идентифициране на стейкхолдърите на VW Gruppe, Община Варна, Министер-

<sup>5</sup> Проектът може да е определена дейност на организация, която е дефинирана и се изпълнява под формата на проект или изцяло отделен независим проект.



Фиг. 8. Стандартен стейкхолдър модел на организация в рамките на Европейския съюз

Fig. 8. A Standard Stakeholder Model of an Organization within the European Union

Източник: Собствена фигура.  
Source: Own figure.

ство на земеделието, храните и горите, Хасковска популярна банка, Проект „Изграждане на Южната дъга на град София;

- *Представява моментна снимка на стейкхолдърите на конкретната организация или конкретния проект.* Това означава, че се идентифицират стейкхолдърите в точно определено конкретно време. Пример в тази връзка е идентифициране на стейкхолдърите на Хасковска популярна банка за месец февруари 2020 г.;

- *Стейкхолдърите не са постоянна и неизменна величина.* Стейкхолдърите са динамични и се променят във времето както количествено (намаляват или се увеличават), така и по качествени характеристики (намаляващ или увеличаващ се интерес, или влияние, и други характеристики);

- *Пълното идентифициране на стейкхолдърите.* Необходимо е да бъдат идентифицирани всички стейкхолдъри, без пропуски;

- *Идентифицирането се извършва на определени интервали.* Динамиката на стейкхолдърите изисква за нуждите на стейкхолдър мениджмънта тяхното идентифициране да се извършва на определени интервали.

Размерът на интервала между две идентификации зависи от конкретната организация, конкретната ситуация и динамика в развитието на стейкхолдърите.

От току-що направената характеристика на стейкхолдърите следва, че тяхното идентифициране изобщо не е лесна задача. Това е така, защото не може да бъде използвана общоприложима и/или общовалидна матрица (рецепта) дори при близки, сходни или подобни по вид и компании, проекти или отделни дейности. Затруднението идва от факта, че стейкхолдърите на дадена компания, проект или техни отделни дейности зависят от сектора, континента, страната, индустрията, от една страна, както и от характеристиката и дейността на самата компания, проект или техни отделни дейности – от друга.<sup>6</sup> Освен това, конкретната локация (местоположение) и други фактори влияят върху образуването на конкретните стейкхолдъри. В допълнение на гореизложеното, допълнително влияние оказват както динамичната бизнес сре-

<sup>6</sup> Специфични отношения на стейкхолдърите по повод прекратяване на дейността и обединяване между предприятия откриваме при Калчев (2012, 2012a).

да, така и постоянните промени в стратегиите. Всичко това налага постоянен мониторинг на стейкхолдър ландшафта на конкретната компания, проекта или техни отделни дейности, както и актуализиране на списъка със стейкхолдъри, дори и нов подбор. Все пак може да се представи обобщен широкоспектърен списък на стейкхолдърите, характеризирани по пет различни критерия (табл. 1).

За подпомагане на идентифицирането на стейкхолдъри Durham, E., Baker, H., Smith, M., Moore, E. and Morgan, V. (2014) предлагат да бъдат дадени отговори на следните въпроси:

- Кой е отговорен за вземането на решение, които биха се отразили на проекта?
- Съществуват ли политики, които може да бъдат повлияни положително или отрицателно от проекта? Кой трябва да бъде информиран?
- Кои индивидуални участници може да бъдат директно афектирани от разработването и резултатите на проекта и кои косвено?
- Съществуват ли заинтересовани лица, които са били такива в предходни проекти?
- Кои групи или отделни хора могат да предложат релевантна информация, оборудване или ресурси за осъществяването на проекта?

- Кои групи или отделни хора имат негативен поглед и мнение по отношение на проекта?

- Кои заинтересовани лица е най-наложително да бъдат включени в проекта? Кои са с приоритет? Кои имат нужда от консултиране? Кои имат нужда само от информация?

- Кои страни имат най-силно влияние по отношение развитието на проекта?

- Кои биха критикували крайния проект?

След като стейкхолдърите са идентифицирани, трябва да се изготви пълен списък в дадения момент. На базата на този списък е необходимо да се пристъпи към следващата фаза от процеса на стейкхолдър мениджмънта, която е картографирането на стейкхолдърите (Stakeholder Mapping), което се нарича още групиране на стейкхолдърите.

### 1.3.3. Картографиране на стейкхолдъри (Stakeholder Mapping)

Картографирането на стейкхолдърите се извършва по избрани от изследователя критерии, като най-често използваните групи критерии са следните: сила, въздействие, влияние, интерес.

- **Сила** – това е мярката за нивото на власт на стейкхолдърите. По-опитните изпълни-

**Таблица 1.** Обобщен широкоспектърен стейкхолдър списък, групиран по пет критерии  
**Table 1.** A Broad-Spectrum Stakeholder List, Grouped by five Criteria

Отговорност / сила	Влияние	Близост / достъпност	Зависимост	Представителство
Хора с потенциални закони, финансови, операционни отговорности, заложен в регулации, договори, политики, нормативни документи или практики.	Хора, които могат или в бъдеще биха повлияли положително или отрицателно на организацията, и респективно на проекта, да изпълни целта си. Тук се включват хора с неофициално влияние и такива с официално влияние при вземането на решения.	Хора, с които организацията, респ. проектът, взаимодейства най-много, в т.ч. такива с дългогодишни отношения и такива, от които зависят ежедневните операции.	Хора, които зависят най-много от организацията или работата по проекта - работниците и техните семейства, потребителите и тяхната нужда от сигурност, спокоен начин на живот, здраве, потребности, за които организацията или проектът е основно перо.	Хора, представляващи регулационни структури, култури, традиции, които са избрани да представляват също обикновените граждани, като синдикати, представители на търговски организации, неправителствени организации, консули и други.

Източник: Доразвита по: *The Stakeholder engagement manual. (2005).*  
Source: Developed by: *The Stakeholder engagement manual. (2005).*

телни/участници са определени като имащи значителна сила. Последната, обаче, не се тълкува като способност на стейкхолдърите да променят дадена организация, проект или тяхна отделна дейност;

- **Въздействие** – способността на стейкхолдърите да променят планирането или изпълнението на дадения проект. Стейкхолдърите с голямо въздействие могат дори да манипулират дадена организация, проект или тяхна отделна дейност, и да я направляват в посоката, в която те желаят;

- **Влияние** – това е мярката на активното участие на стейкхолдърите на дадена организация, проект или тяхна отделна дейност. Последните, определени с високо ниво на влияние, се очаква да участват по-често в дискусиите, срещите и др.;

- **Интерес** – това е нивото на значимост на дадена организация, проект или тяхна отделна дейност за стейкхолдърите.

На базата на тези критерии стейкхолдърите могат да бъдат групирани по двойки, в матрици, като всеки един критерий се характеризира в скала силно–слабо или силно–средно–слабо. На тази основа се формират следните два вида матрици:

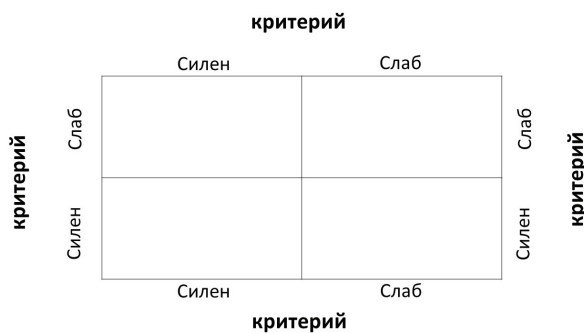
Горепосочените матрици са най-често използваните в практиката, въпреки че имат някои слаби страни, като недостатъчна де-

тайлност на отделната група в съответния квадрант, което е особено видимо в модела на фиг. 8, но най-подходящо и удобно за практическо прилагане.

Теоретично скалите могат да се увеличат и да станат четворни или петорни. Това, от една страна, ще увеличи квадрантите и ще повиши прецизността при групиране на съответния стейкхолдър, но ще направи прекалено голям броя на отделните групи стейкхолдъри и съответните стратегии за тяхната комуникация и ангажиране (Engagement) – от друга страна. Това затруднява, усложнява и оскъпява оперативния мениджмънт на стейкхолдърите.

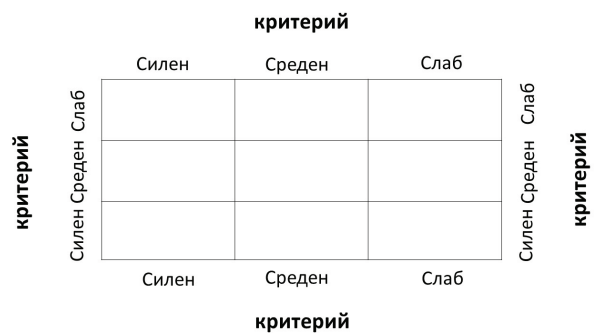
Без значение коя матрица ще бъде избрана, образува се един квадрант, характеризиращ се с двойката (СИЛНО-СИЛНО), където всеки актьор, позициониран там, е **ключов/вето актьор**. Този вид актьори притежават такава специфика, че във всеки един момент могат да повлияят решаващо върху дейността на организацията, проекта или конкретни дейности. Затова за тях е необходима значително по-различна комуникационна и ангажираща стратегия.

След като се групират и приоритизират отделните групи стейкхолдъри, се преминава към изготвяне на комуникационна и ангажираща стратегия за всяка една група, от всеки един квадрант на матрицата.



Фиг. 9 А. Матрица с двойна скала  
Fig. 9 A. Dual-Scale Matrix

Източник: Собствена фигура.  
Source: Own figure.



Фиг. 9 В. Матрица с тройна скала  
Fig. 9 B. Triple-Scale Matrix

Източник: Собствена фигура.  
Source: Own figure.

## 2. Роля на стейкхолдър мениджмънта за развитие на кредитните кооперации в България

Развитието на кредитните кооперации в България се извършва в следните два исторически периода: предсоциалистически и постсоциалистически. По време на социалистически период те са ликвидирани чрез одържавяване и използване на техните активи, локална и регионална мрежа, и квалифициран персонал за изграждане на социалистическото банкиране, с крайни клиенти чрез изграждане на държавната банкова структура „Държавна спестовна каса“. Затова и изследването на ролята на стейкхолдър мениджмънта на кредитните кооперации е направено в горепосочените периоди.

### 2.1. Роля на стейкхолдър мениджмънта за развитие на кредитните кооперации в България в предсоциалистическия период

Модерните кредитни кооперации у нас възникват и получават широко разпространение в две форми:

- Земеделски кредитни кооперации;
- Популярни банки (градски кредитни кооперации).

В настоящия раздел е анализирана тяхната поява, утвърждаване, развитие, вътрешна и външна гавърнанс структура и дейността на ключовите за тях стейкхолдъри.

#### 2.1.1. Земеделски кредитни кооперации (тип Райфайзен)

Първата модерна кооперация в България възниква в село Мирково през 1890 г. като земеделска кредитна кооперация. Това не е случайно, тъй като селското население по това време представлява 80,1% от цялото население в България (Попов, 1916). Този факт предполага значително по-големия брой кредитни кооперации, ситуирани в селата, подпомагачи домакинствата на своите членове, както и техните предприятия, отколкото тези, които се намират в градовете. До приемането на първия Закон за кооперациите през 1907 г., което се извършва след добра комуникация

между ключовите за промяната на законодателството стейкхолдъри, тяхното учредяване и опериране се извършва според Търговския закон. Това спъва развитието на кооперациите, защото Търговският закон не отразява спецификата на кооперацията като бизнес единица.

Инициативите, подпомагането, подкрепата и лобирането за земеделските кредитни кооперации от страна на Общия съюз на българските земеделски кооперации (ОСБЗК), респективно на неговите предшествващи структури – Българска земеделска и кооперативна банка (БЗКБ), както и на българската държава, стимулира тяхното учредяване и бурно развитие. В края на 1944 г. съществуват 2 160 земеделски кредитни кооперации, които са обединени в 44 регионални съюза.

Паралелно с паричната и кредитна дейност те развиват широка маркетингова и логистична дейност (снабдителна, пласментна и преработвателна, както и покупко-продажба на хранителни стоки), с цел да откликнат на всички потребности на своите членове (селското население на България). В по-голямата си част те се развиват като универсални (многоцелеви, наречени още всестранни) кооперации, които извършват, освен основно бизнес подпомагане на своите членове, така също обучителни, социални, обществени и културни функции.

Финансовата сила, която придобиват тези кооперации, им дава възможност да решават както социално-икономически проблеми на своите членове, така и народностопански проблеми и задачи в областта на българското земеделие. Значителна роля изиграват при продажбата на държавни облигации, с което съдействат и за подобряване на платежния баланс на българската държава. По този начин се дава възможност да бъдат спестени пари, които в противен случай биха били давани за изплащане на лихви и главници в чуждестранна валута.

Тясната връзка на кредитните кооперации с живота в селото им дава възможност да служат за подобряване на образованието и културата на своите членове. За тази цел се



издава списание „Кооператор”, с приложения. Това създава условия за утвърждаване на здрава връзка между кооператорите и тяхната кооперация, както и за превръщането на земеделската кредитна кооперация в център на кристализация на бизнес и духовен живот на селото. За повечето от селските семейства и домакинства де факто земеделската кредитна кооперация представлява единствената възможност за оцеляване, което ѝ позволява да заеме монополно положение на територията на опериране.

От средствата, с които кооперацията разполага, една четвърт са собствени, а три четвърти привлечени, което улеснява кредитните кооперации при задоволяване на търсенето на кредити от страна на техните членове, както и да се развиват добре в стопанско отношение като предприятия. От друга страна, големината на привлечения капитал има като резултат зависимостта на кооперациите от нейните кредитори, което е подсилвано от факта, че заети пари, са къси пари. Този факт резултира негативно върху снабдяването на земеделците с кредити, тъй като кредитните кооперации не могат да отговорят в достатъчна степен на търсенето на дълги пари от страна на своите членове.

Социално-професионалната структура на членовете на кооперацията е: 80% земеделци, 12% занаятчии, 1,9% учители, 3,5% държавни и общински служители, 0,4% хора на изкуството и културата, 2% наемни работници и 1,2% търговци.

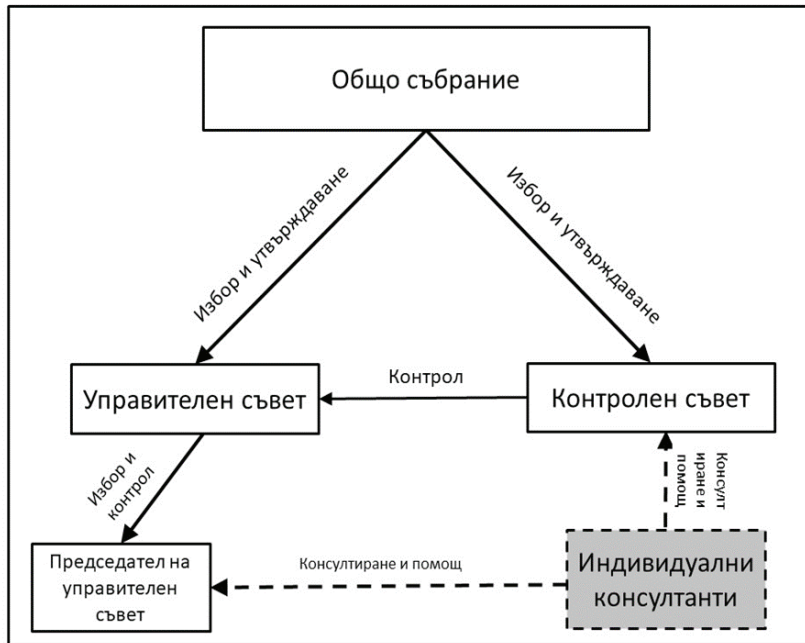
През целия период земеделските кредитни кооперации адаптират своята вътрешна гавърнанс структура към променящата се бизнес среда и изискванията на вътрешните си стейкхолдъри. Използвайки първоначално класическата гавърнанс структура (фиг. 4), земеделските кредитни кооперации, при които бизнес операциите се разрастват значително и стават все по-сложни и комплексни, във връзка с всеотрядната им дейност, която развиват, те търсят председатели за своите кооперации, притежаващи мениджърски умения и способности, въвеждат класическата гавърнанс структура (фиг. 5). За подобря-

ване на своя мениджмънт, с растежа на бизнес операциите се чувства необходимостта от използването на образовани хора, които по това време са оскъдни, и са търсени сред селския учител, кмета, попа, доктора и в някои случаи горския. Тези хора са привлечени за подпомагане на мениджмънта, от една страна, и контрола – от друга. Дейността си те извършвали на доброволни начала, т.е. без заплащане.

В тази връзка, земеделските кредитни кооперации се превръщат в иноватори за времето и прилагат различни нововъдения в традиционната гавърнанс структура чрез въвеждане на неформални структури (индивидуални консултанти, комисии, консултативни съвети) (фиг. 10).

Чрез иновациите във вътрешните гавърнанс структури се подобрява комуникацията, ангажираността и удовлетвореността както на вътрешните, така и на външните стейкхолдъри, от една страна, оперативният и стратегическият мениджмънт на конкретната земеделска кредитна кооперация – от друга страна.

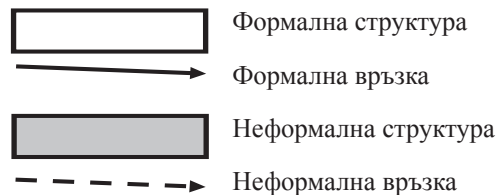
Външната гавърнанс структура подобно на вътрешната се адаптира към оптимизиране на мениджмънта на стейкхолдърите. През 1907 г. се създава Главен съюз на българските земеделски кооперации, който поставя началото на изграждане на структурата от съюзи на кредитните кооперации, с цел да се обединят всички кредитни кооперации, да бъдат представлявани пред трети лица, да се грижи за тяхното по-нататъшно развитие, да защитава интересите им. За задоволяване на бизнес интересите на земеделските кредитни кооперации и регионални съюзи, Главният съюз на българските земеделски кооперации учредява кооперативни централи (междukoоперативни предприятия на земеделските кредитни кооперации, регионалните и национални съюзи). Със сливането на Главния съюз на българските земеделски кооперации с Централния съюз на българските земеделски кооперации се образува Общ съюз на българските земеделски кооперации. Този съюз обединява земеделските кредитни коо-



Фиг. 10. Иновации в традиционна гавърнанс структура на земеделска кредитна кооперация  
 Fig. 10. Innovation in the Traditional Governance Structure of Agricultural Credit Cooperative

Източник: Собствена фигура.  
 Source: Own figure.

**Легенда:**



перации, както и други специализирани кооперации, опериращи в селата. Според устава на Съюза, неговият спектър от задачи обхваща както съюзни (идеални), така и бизнес функции, което му предоставя възможност за успешно подпомагане на членовете. Този процес и базови характеристики са визуализирани на фиг. 11.

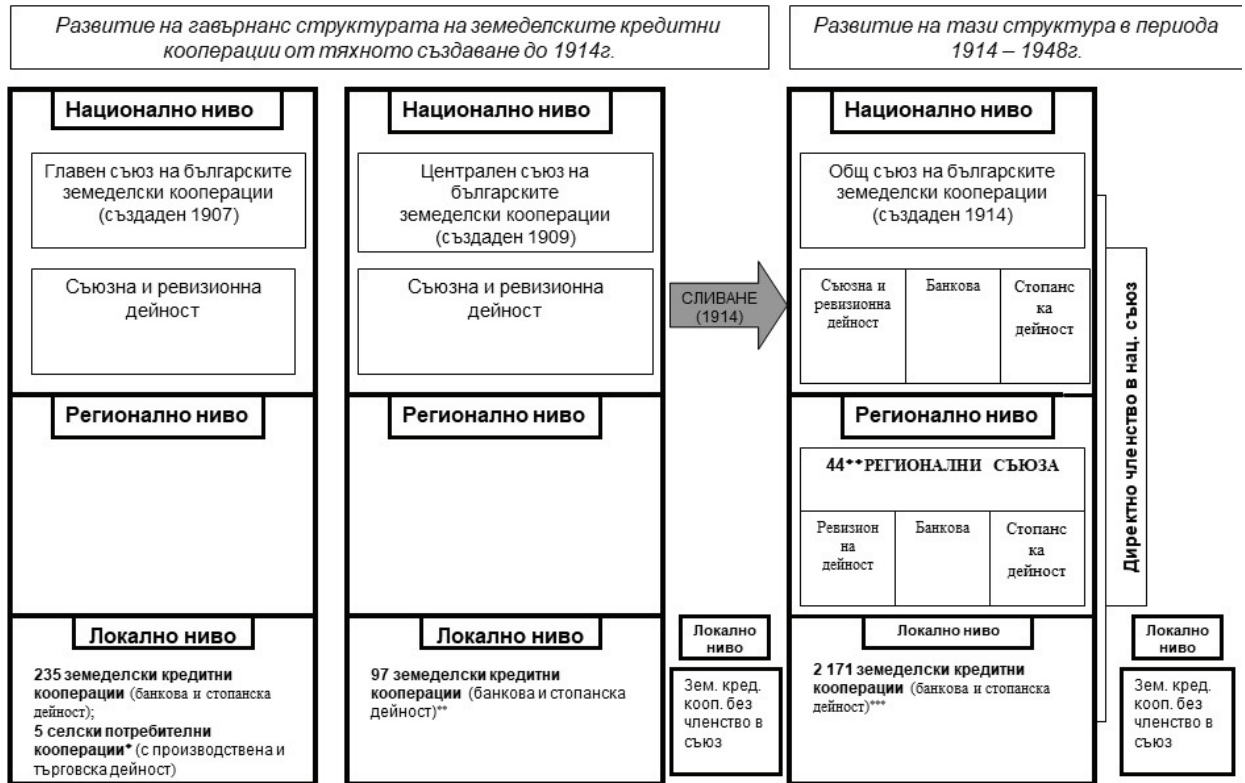
Първоначалното създаване на два национални съюза произтича от неразбирателството кой да бъде председател и кой да участва в органите на управление, т.е. борба за лидерство и липса на компромис от страна на инициаторите за учредяване на национална организация.

На регионална основа земеделските кредитни кооперации са обединени в регионални съюзи, които имат идентични функции и характеристика с тези на Общия съюз, но раз-

вивани на регионално ниво (фиг. 11). Тризвенната кооперативна структура (фиг. 11) се проявява като жизнеспособна и ефективна, и има своя положителен принос за развитието на земеделските кредитни кооперации, както и за подпомагането на дребните и средни предприемачи на село и за тяхното интегриране в тогавашната система.

По отношение на вътрешната гавърнанс структура на регионалните и централни съюзи е характерно, че повечето от тях използват разширената, тризвенна, класическа, вътрешна гавърнанс структура, поради спецификата на конкретната финансова дейност, която те подпомагат (фиг. 6).

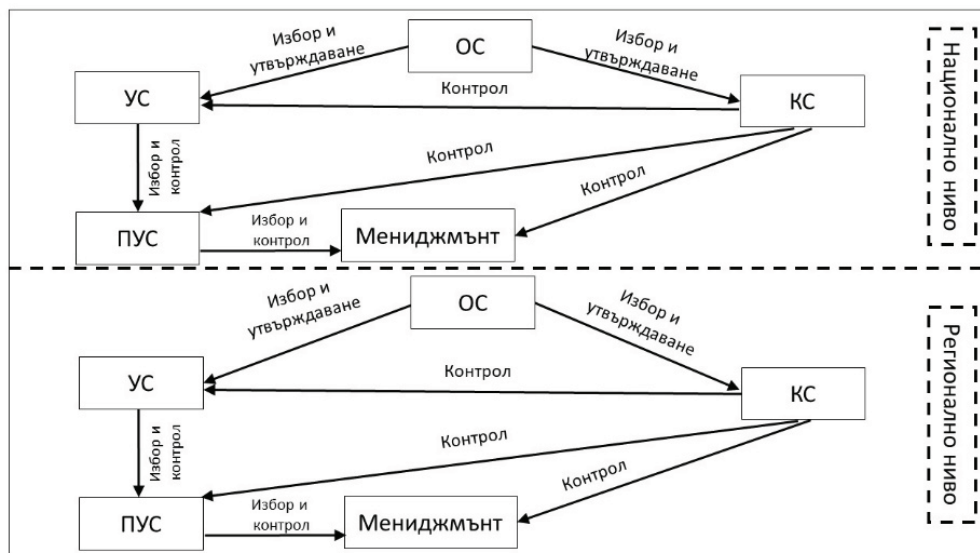
В процеса на развитие на кооперациите, увеличаването на операциите и тяхната комплексност, кооперативните съюзи все по-често започват да използват иновации (фиг. 12),



Фиг. 11. Развитие на външната гавърнанс структура на земеделските кредитни кооперации от тяхното възникване до 1948 г.

Fig. 11. Development of the External Governance Structure of the Agricultural Credit Cooperatives From Their Emergence up to 1948

Източник: Доразвита по Boevsky, I., Laurinkari, J. (2017).  
 Source: Developed by Boevsky, I., Laurinkari, J. (2017).



Фиг. 12. Иновации при вътрешната тризвенна гавърнанс структура на регионално и национално ниво на земеделските кредитни кооперации

Fig. 12. Innovation in the Internal Three-Tier Governance Structure at Regional and National Level of the Agricultural Credit Cooperatives

Източник: Собствена схема.  
 Source: Own scheme.

**Легенда:**



Формална структура.

Формална връзка.

разделяйки позицията на председател на УС и мениджър. Тези две длъжности се заемат и изпълняват от различни лица.

### **2.1.2. Популярни банки (градски кредитни кооперации тип Шулце Делич)**

Популярните банки се организират като предприятия с ограничена отговорност. Устроени са по модела на немските популярни банки тип Шулце Делич и се изграждат на принципите, изработени от Шулце Делич. Тяхното развитие е съпроводено и с увеличаване на собствените капитали. Увеличаване се също както дяловият капитал, така и фондовете (резервен, амортизационен и културен). През 20-те и 30-те години на 20 век собственият им капитал се утроява, а техните съучастия приблизително се повишават 10 пъти. Членството в популярните банки дава възможност на членовете да защитават своите бизнес и социално-културни интереси (Staikoff, G. D., 1941, 35).

Дейността на популярните банки се разпростира върху всички банкови операции. Освен кредитната дейност, от особено значение за тях са гаранционната, инкасова, преводна и влогова дейности. При гаранционните сделки те създават една оригинална организация, в която през 1936 г. участват 276 популярни банки. Паралелно с горепосочената основна банкова дейност, извършват и бизнес дейности, с цел да задоволят всеотрасно интересите на членската си маса. Освен тях, съществуват и около 20 еврейски популярни банки.

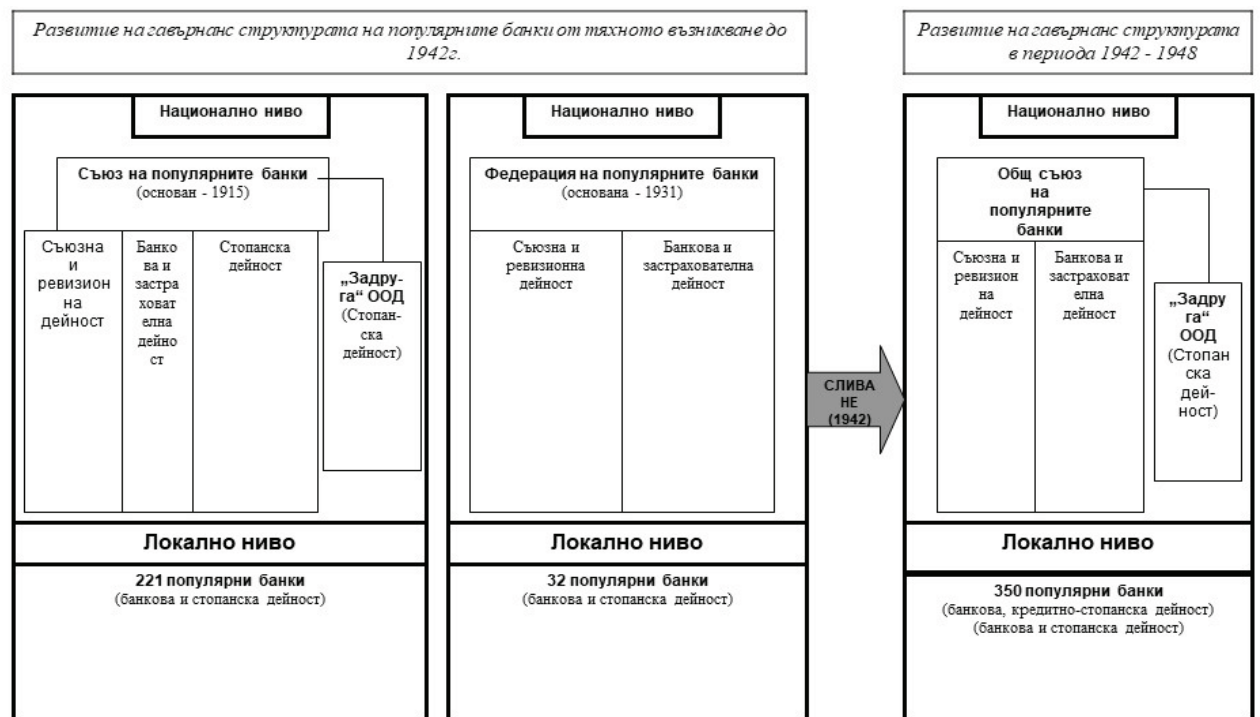
Първите популярни банки започват дейността си, прилагайки класическата гавърнанс структура (фиг. 3), както при първите селски кредитни кооперации, тъй като такива са били изискванията на закона за кооперациите от 1907 г., по който те са учредени. Поради спецификата на дейността на популярните банки (функциониращи като банкови институции), се налага необходимост от професионалисти с образование и способности в областта на банкирането. Затова се привличат професионалисти и се използва разширена-

та класическа гавърнанс структура на земеделските (селски) кредитни кооперации (фиг. 4). Разликата е във факта, че изискванията за председател/мениджър са били специфични: те трябвало да притежават образование и квалификация, отговарящи на естеството на работа в сферата на банковото дело и банкирането. Подобно на земеделските кредитни кооперации популярните банки също внедряват иновации чрез въвеждането на структурния елемент, наречен консултативен съвет.

Външната гавърнанс структура на популярните банки също претърпява адаптация към променящата се среда и изисквания на стейкхолдърите. През 1915 г. се създава кредитната централа на популярните банки под името Съюз на популярните банки, който обединява 53 от тях. Нечленуващите в този съюз учредяват през 1928 г. Федерация на популярните банки. След известно паралелно съществуване двата съюза се сливат в един (фиг. 13). Staikoff (1941) изтъква като основни причини за паралелното съществуване на два еднотипни и идентични съюза стремежа за надмощие, желание за лидерство, липса на отстъпчивост и компромис от инициаторите на Национален съюз на популярните банки (**вождистко поведение** – стремеж на всяка цена и със всякакви инструменти конкретният човек да се добере до най-високото управленско ниво). Той изтъква също, че обединяването на двата съюза в крайна сметка показва надделяване на здравия разум в полза на общата кауза на популярните банки.

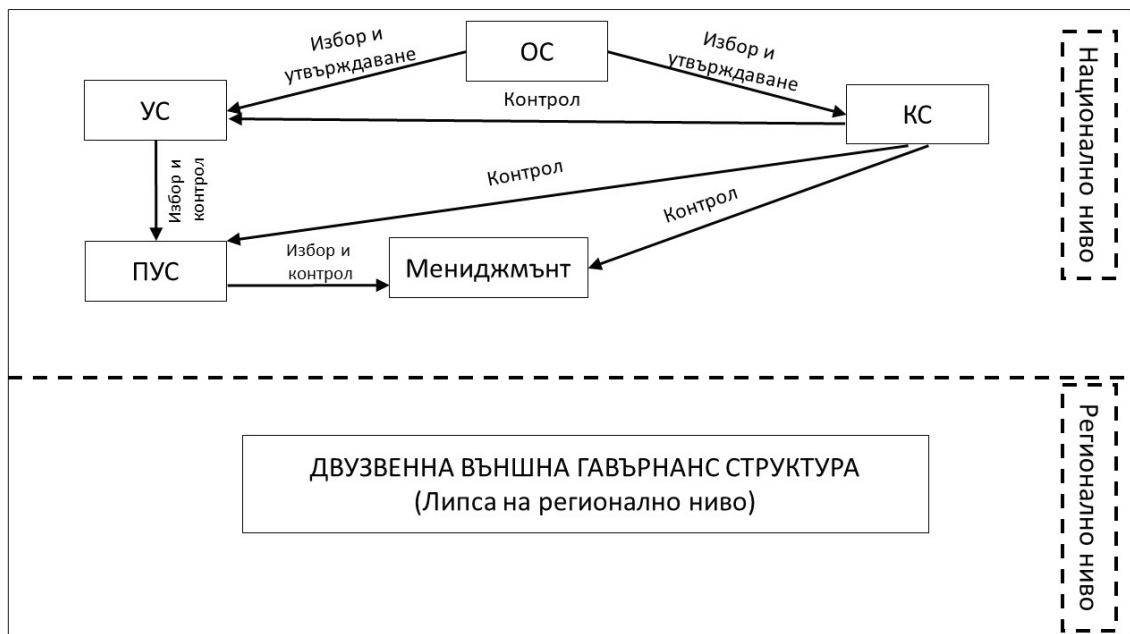
За разлика от земеделските кредитни кооперации, както и от повечето други видове кооперации, популярните банки използват двузвенната външна гавърнанс структура (фиг. 14). Тъй като броят на популярните банки не е голям, не се появява необходимост от изграждане на регионална структура. По тази причина те избират двузвенната, която се оказва по-рационалното решение за тях.

За извършване на стопански дейности в реалния сектор популярните банки основават през 1925 г. специализирана стопанска централа под името „Задруга” ООД (фиг. 15). Тя е разделена на отдели, отговарящи за мате-



Фиг. 13. Развитие на външната гавърнанс структура на популярните банки до 1948 г.  
 Fig. 13. Development of the External Governance Structure of the Popular Banks until 1948

Източник: Доразвита по Boevsky, I., Laurinkari, J. (2017).  
 Source: Developed by Boevsky, I., Laurinkari, J. (2017).



Фиг. 14. Класическа външна и вътрешна гавърнанс структура на регионално и национално ниво на популярните банки  
 Fig. 14. Classical External and Internal Governance Structure at the Regional and National Levels of Popular Banks

Източник: Собствена схема.  
 Source: Own scheme.

**Легенда:**

-  Формална структура.
-  Формална връзка.

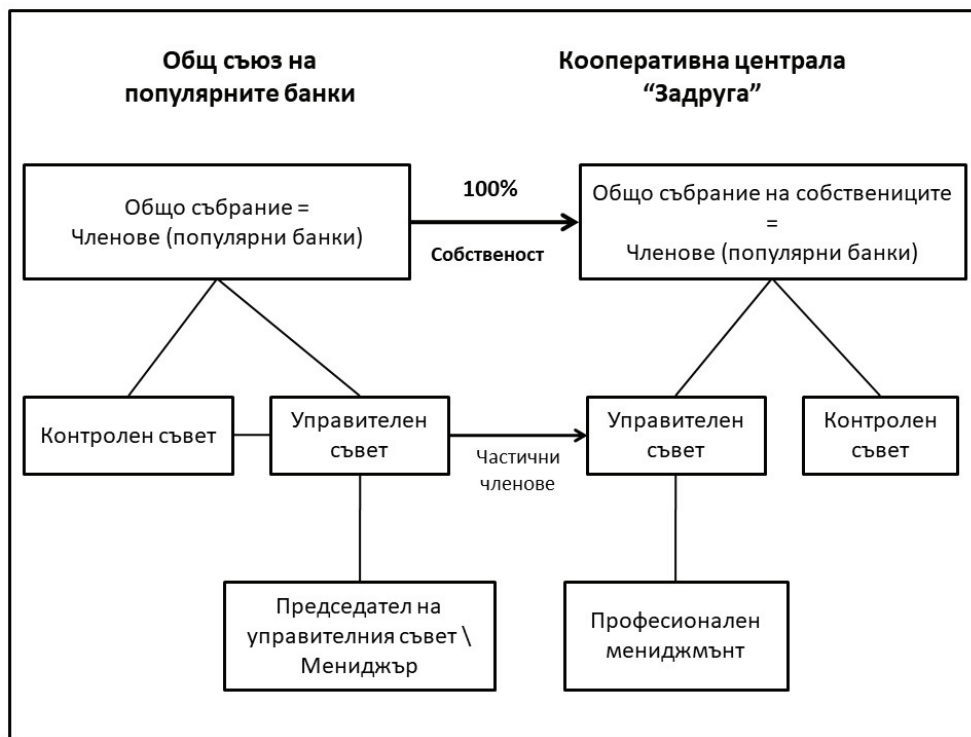
риали, за машини и съоръжения, за търговия в страната и чужбина със земеделски продукти, за занаятчийски материали и за автомобили. През 1922 г. популярните банки учредяват пенсионен и застрахователен фонд за изплащане на пенсии на служителите и на обезщетения на наследниците, в случай на смърт.

От 1934 г. финансирането на популярните банки е единно чрез Българска земеделска и кооперативна банка, което повлиява ползотворно бизнес развитието на популярните банки (фиг. 16, в тъмносив цвят е маркирана гавърнанс структурата на популярните банки).

### 2.1.3. Междинно обобщение за изследвания период

Кредитните кооперации в България в разглеждания период се утвърждават в две форми: земеделска кредитна кооперации и популярна банка.

Земеделските кредитни кооперации фокусират своето подпомагане върху предприятията и домакинствата на своите членове. С успешни операции те спечелват доверието на членовете си и малко преди края на Втората световна война не съществува българско селско домакинство, което да не е техен член. За да отговорят на потребностите на членовете си, те се развиват като всеотраслни под-



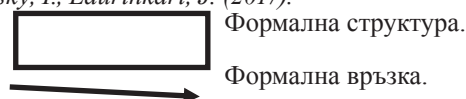
Фиг. 15. Иновации във външната гавърнанс структура на национално ниво на популярните банки

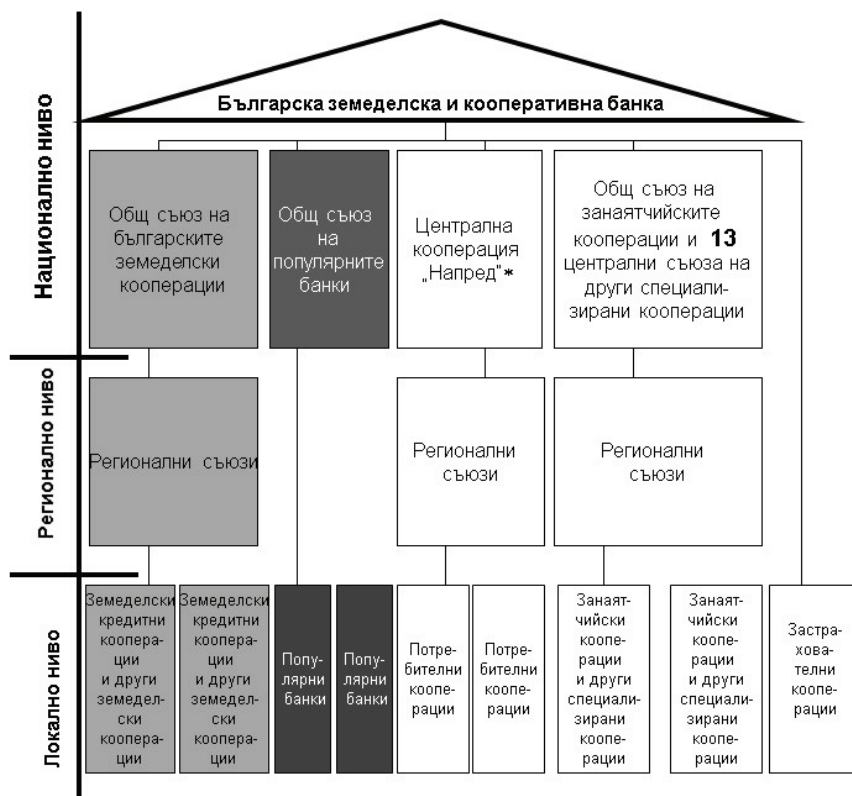
Fig. 15. Innovation in the External Governance Structure at the National Level of Popular Banks

Източник: Адаптирана по Boevsky, I., Laurinkari, J. (2017).

Source: Adapted from Boevsky, I., Laurinkari, J. (2017).

**Легенда:**





Фиг. 16. Финансиране на кооперативното дело в България след 1934 г.  
Fig. 16. Financing of the Cooperative System in Bulgaria after 1934

Източник: Собствена фигура.  
Source: Own figure.

помагащи кооперации, включващи в своите бизнес операции както финансови продукти<sup>7</sup>, така и нефинансови. Фактори за този разцвет са следните ключови стейкхолдъри и техните активности:

- Активното и дейно участие на членовете във вътрешните и външни кооперативни гавърнанс структури;
- Фокусиране на кредитните кооперации (изпълняващи всестранни дейности) върху подпомагане на членовете, техните домакинства и предприятия;
- Селският учител, поп, кмет, доктор и горски служител, които дейно участват във формалните и неформални гавърнанс структури на земеделските кредитни кооперации, които се ползват с пълното доверие на членовете,

<sup>7</sup> Под продукти, тук аз използвам дефиницията на Филип Котлър, която включва както стоки, така и услуги.

проявяват завидна отдаденост на каузата на кредитната кооперация, участвайки безплатно в нейното подкрепяне;

- Изграждане, особено при популярните банки, на професионален мениджмънт, който да има съответното банково образование и опит;
- Регионалната и централна мрежа от кооперативни съюзи на земеделските кредитни кооперации, която е грижливо изградена и безупречно функционираща, фокусирана изцяло върху подпомагане на дейността на кредитните кооперации;
- БЗКБ, както и предхождащите я банкови структури, финансиращи кредитните кооперации;
- Държавата и нейните структури с провежданата от тях кооперативно благосклонна политика.

Горепосочените фактори дават тласък за проникване на земеделската кредитна кооперация в бизнес, социален, културен и духовен живот на тогавашния български селянин и българско село и превръщането ѝ в център на селския живот. Освен това, пълното доверие между кооперация и член, и фокусът върху него не създават благоприятна среда за проява на опортюнистично поведение за мениджмънта на кооперацията.

Популярните банки обединяват активното градско население и подобно на земеделските кредитни кооперации фокусират своето подпомагане върху предприятията и домакинствата на членове си. По този начин успяват да спечелят пълното им доверие. Те се развиват във формата на кооперативна банка.

За да отговорят на потребностите на членовете си, те се развиват като всеобхватни подпомагащи кооперации, включвайки в своите бизнес операции както финансови, така и нефинансови продукти. Фактори за този разцвет са ключовите стейкхолдъри. За популярните банки ключовите стейкхолдъри са същите като за земеделските кредитни кооперации, с изключение на селската интелигенция. Освен това, подобно на земеделските кредитни кооперации, и при популярните банки пълното доверие между кооперация и член, и фокусът върху него не създават благоприятна среда за проява на опортюнистично поведение на мениджмънта на кооперацията.

Кредитните кооперации през този период се развиват до структуроопределящи за българското кооперативно дело и са важен фактор във финансовия бранш<sup>8</sup> на тогавашна България, мотор за бизнес развитието на членовете и на страната. Те притежават значителен пазарен дял от пазара за финансови услуги. Развиват се под идейното влияние на Райфайзен и Хаас (съответно земеделските кредитни кооперации) и Шулце Делич (популярните банки), имплементират техните кооперативни ценности, принципи и практики, съобразно българската специфика. Върху това развитие допълнително положително влия-

<sup>8</sup> Със всеобхватната си дейност те заемат значителни пазарни дялове и в други браншове.

ние оказва теоретично, научноизследователски и академично трансферът на ноу-хау от Германия, реализиран от кооперативни дейци, получили образование, квалификация и научноизследователски умения във водещите германски университети и изследователски центрове.

Накратко, ключово обобщение за този период е разцвет на кредитните кооперации, за който значителна роля има успешният и устойчив стейкхолдър мениджмънт, който кредитните кооперации извършват, дори и да възниква като наука по-късно.

## ***2.2. Роля на стейкхолдър мениджмънта за развитие на кредитните кооперации в България в постсоциалистическия период***

След 1990 г. започва процес за възстановяване на одържавените и учредяване на нови кредитни кооперации, тъй като Законът за кооперациите, приет през 1991 г. предоставя тази възможност. Това дава основание на живи по това време членове, техни наследници и инициатори да започнат процедури по възстановяване на одържавени популярни банки. Тъй като се отнася до връщане на значително количество активи, дори и до потенциална възможност за искиове към ДСК (тогава неприватизирана и собственост на българската държава), процедурите се протакат от различни видове стейкхолдъри, притежаващи значителни ресурси. Възстановените след 1992 г. популярни банки трябва императивно, съобразно измененията на Закона за банките от 1997 г., да се преименуват на „популярни каси“ (ПК) (Todev, T., Kaltschev, E., 1998). Измененията на Закона за кооперациите от 1999 г. възстановява правата на собственост на кооперациите върху иззето, одържавено и преразпределено имущество. Освен това, чл. 36, ал. 1 дава възможност за отпускане на заеми единствено от страна на Взаимоспомагателна каса (ВСК), която съответната кооперация може да образува.

От друга страна, имиджът на кооперациите изобщо, без значение на вида им, е на товарен със спомените и моделите от току-



що отминалия социалистически период (и преди всичко принудителното насилствено коопериране)<sup>9</sup>. В публичното и гражданско съзнания понятието кооперация се асоциира единствено и само с ТКЗС.

През 1996 г. с помощта на средства от ЕС, българското правителство и частни капитали на член-кооператорите се създават 33 кооперации „Взаимоспомагателни земеделски кредитни асоциации на честните стопани“ (К ВЗКАЧС/К ВККЧЗС). Основният сектор на кредитните кооперации е създаден чрез проект „Схема за земеделски капиталов фонд“ – СЗКФ (ACFS), който е договорен през 1996 г. между българското правителство, респективно МЗГХ и Европейския съюз, в рамките на програма ФАР. Основна дейност, според договореното между отделните страни по проекта, е предоставянето на кредити в селските региони и създаването на адекватна правна рамка за тяхното развитие, както и на подобни кредитни кооперации. Дългото наименование, както и трудната за запомняне абревиатура, имат за цел да фокусират върху факта, че тези кооперации нямат нищо общо с природата на ТКЗС и представляват частни бизнес единици, т.е. цели се избягване на изключително негативния по това време имидж.

К ВККЧЗС/К ВЗКАЧС имат между 200 и 800 членове – днес броят на членовете, ползващи се от тяхната дейност, възлиза на повече от над 200 000 човека. Преобладаващата част от членовете са земеделски или селски предприемачи, селскостопански производители или техните бизнес партньори в преработването на продукцията, и с операции, които са тясно обвързани и/или свързани с други дейности в селските райони и малките градове.

Разграничават се два типа кредитни кооперации през този период – кредитна кооперация, тип „Популярна каса“ (ПК), и кредитна кооперация, тип „К ВКАЧЗС“. След приемане на ПМС 343 30.12.2008, някои от тях са регистрирани като К ВККЧЗС, но тяхна-

та характеристика и природа остават непроменени.

Кредитните кооперации, тип ПК, са кредитни кооперации в икономически смисъл, подобно на своите предшественици от преди Втората световна война – популярните банки. Използват разширена класическа вътрешна и двузвенна външна гавърнанс структура. Този тип кооперации се стремят да се изградят и развиват, опирайки се на своята богата и успешна традиция.

Кредитните кооперации, тип К ВККЧЗС/К ВЗКАЧС, са кооперации в икономически смисъл и изпълняват всички техни характеристики, но все още са само отчасти в юридически смисъл, въпреки че последното е заложено за изпълнение в проект „Схема за земеделски капиталов фонд“ – СЗКФ (ACFS), т.е. всички стейкхолдъри от българска страна не са го изпълнили до момента.

Консултантската помощ на DGRV спомага за професионализиране на мениджмънта на кооперациите, съюзите и операциите на К ВЗКАЧС/К ВККЧЗС, но за съжаление не успява (частично приемане на ПМС 343 от 30.12.2019 г.) да реализира друга своя стратегическа цел – адекватна правна рамка за разширяване и експанзия на техните операции и обхват, както и нарастване на броя им и членската маса. Те модернизират използваните вътрешни и външни гавърнанс структури, но липсващата адекватна правна рамка, от една страна, както и на адекватен, и ефективен надзорно-контролно-санкционен инструментариум и механизъм за неговото използване, от друга, отприщват опортюнистичното поведение на мениджмънта. Това води отчасти до негативни явления в К ВЗКАЧС/К ВККЧЗС. Освен това, те могат да сменят членството си в национални съюзи, което намалява мотивацията за членство в кооперативните съюзи на К ВЗКАЧС/К ВККЧЗС.

Като ключови стейкхолдъри за тяхното развитие се открояват следните вътрешни и външни:

- Мениджмънт (председател, мениджър, счетоводител);
- Управителен съвет;

<sup>9</sup> Изследване на еволюцията на кооперациите в съседна Румъния се открива у Kaltschev (1996).

- Контролен съвет;
- Общо събрание;
- Кооперативни съюзи и асоциации и тяхната вътрешна гавърнанс структура (НКС на ВККЧЗС Пловдив, НКС „Евростарт“, БАККОМ и Федерация на К ВЗКАЧС);
- МЗХГ;
- БНБ;
- DGRV, до партньорството им с КВККЧЗС/ВЗКАЧС.

Въпреки значителната чуждестранна консултантска помощ на DGRV и USAID, както и на отделни деятели и приятели на кредитните кооперации до момента, все още не може да се постигне единодействие и обединени усилия за успешен и устойчив стейкхолдър мениджмънт и на тази основа. Тяхната дейност в съвременния финансов сектор е крайно незначителна, въпреки че има значителни предимства и би могла да даде успешни резултати при финансиране на стартиращи предприемачи, както и на вече развили се средни и дребни такива.

## Заклучение

Изследването потвърждава хипотезата, че правилно прилаганият стейкхолдър мениджмънт играе положителна роля за успешното и устойчиво развитие на кредитните кооперации. В настоящия момент мениджърите на кредитните кооперации биха могли да почерпят опит от богата предсоциалистическа традиция на кредитните кооперации и с обединени усилия да прилагат успешен стейкхолдър мениджмънт.

## Литература

**Аврамов, В.** (2017). Индустрия 4.0 – предизвикателства към развитието и управлението на човешкия капитал. Власт, управление и общество: развитие: Глобални, регионални и национални перспективи. Международна научно-практическа конференция, 7 юни 2017, с. 531-539.

**Калчев, Е.** (2012а). Финансови аспекти на решението за обединяване на предприятия. Икономически и социални алтернативи, 4/2012, УНСС, София, с. 134-145.

**Калчев, Е.** (2013). Печалбата като показател за устойчиво развитие на предприятието. Управление и устойчиво развитие, 5/2013, ЛТУ, София, с. 55-59.

**Попов, К.** (1916). Стопанска България, София.

**Alkhafaji, A. F.** (1989). *A stakeholder approach to corporate governance: Managing in a dynamic environment*. Praeger Pub Text.

**Bijman, J., & Hanisch, M.** (2012). *Support for Farmers' Cooperatives: developing a typology of cooperatives and producer organisations in the EU*. Wageningen UR.

**Bijman, J., Hanisch, M., & van der Slangen, G.** (2014). Shifting control? The changes of internal governance in agricultural cooperatives in the EU. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 85(4), 641-661.

**Boettcher, E.** (1980). *Die Genossenschaft in der Marktwirtschaft*. Thübingen.

**Boevsky, I.** (1997). Genossenschaftsgesetzgebung in Bulgarien - Entstehung, Entwicklung und derzeitiger Stand. In: Kramer, Jost W./ Eisen, Andreas (Hrsg.): *Genossenschaften und Umweltentwicklung*. Prof. Dr. Rolf Steding zum 60. Geburtstag, LIT Verlag, Münster.

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

**Boevsky, I., Hanisch, M., Sagebiel, J.** (2012). Support for Farmers' Cooperatives. Case Study Report "The role of post-socialist production cooperatives in Bulgaria", Wageningen: UR.

**Boevsky, I., Laurinkari, J.** (2017). *Die Zukunftsperspektiven des Genossenschaftswesens als Teil der Sozialwirtschaft - Grundstrukturen des Genossenschaftswesens am Beispiel Bulgariens*. Europäischer Hochschulverbund, Wismar, Deutschland.

**Boonstra, A.** (2006). Interpreting an ERP-Implementation Project from a Stakeholder Perspective. *International Journal of Project Management*; p. 38-52.

**Brazda, J., Blisse, H.** (2018). Beiträge zur kritischen Genossenschaftsforschung, Band 24 – neue Folge, Wiener Studien des Forschungsvereins für Genossenschaftswesen, Eigen Verlag des FOG, Wien.

**Carney, S., Whitmarsh, L., Nicolson-Cole, S. and Shackley, S.** (2009). A dynamic Typology of Stakeholder Engagement within Climate Change Research. Tyndall Working Paper, 128.

**Draheim, G.** (1952). *Die Genossenschaft als Unternehmungstyp*. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.

**Dülfer, E.** (1995). *Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften und vergleichbarer Kooperative*, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.

**Engelhard, W. W.** (1980). Genossenschaften II: Geschichte, in: Albers, W., et al. (Hrsg.) *Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft*, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz.

**Engelhardt, W.** (1985). *Allgemeine Ideengeschichtes des Genossenschaftswesens. Einfuehrung in die*

Genossenschafts - und Kooperationslehre auf geschichtlicher Basis, Darmstadt.

**Freeman, R. E.** (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston: Pitman.

**Gillilant, P.** (2007). What we need to know about Project Stakeholder Management, Proceedings of the Annual Symposium 2007 of the Project Management Institute Singapore Chapter, November 22, 2007.

**Grünfeld, E., Hildebrand, K.** (2016). *Genossenschaftswesen. Seine Geschichte, volkswirtschaftliche Bedeutung und Betriebswirtschaftslehre*, Universitätsverlag Halle – Wittenberg, Halle and der Saale.

**Hanel, A.** (1992). *Basics Aspects of Cooperative Organizations and Cooperative Self-help Promotion in Developing Countries*, S. & W, Druckerei und Verlag GmbH, Marburg/Lahn.

**Hanisch, M.** (2006). Eine Theorie genossenschaftlichen Wandels. In: Münkner, Hans-H. and Günther Ringle (Hrsg.): *Zukunftsperspektiven für Genossenschaften. Bausteine für typgerechte Weiterentwicklung*. Bern: Haupt, 297-323.

**Jones, T. M.** (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California management Review*, 22(2). 59-67.

**Kalchev, E.** (2012). Финансов анализ на решението за прекратяване на стопанско предприятие. *Бизнес управление*, 22(4), 94-117.

**Kaltschev, E.** (1996). *Genossenschaften gestern-heute-morgen. Das Genossenschaftswesen in Rumänien*. Saechsisches Genossenschaftsblatt 3/1996.

**Laurinkari, J.** (1990). *Genossenschaftswesen – Hand- und Lehrbuch*. München/Wien.

**Roeder, T.** (2011). *Managing Project Stakeholders*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

**Staikoff, G. D.** (1941). *Die Bedeutung der Genossenschaften in der bulgarischen Volkswirtschaft*. Stuttgart und Berlin.

*The Stakeholder engagement manual*, (2005). *The Practitioner's handbook on Stakeholder Engagement*, Volume 2.

**Thompson, J. K., Wartick, S. L., & Smith, H. L.** (1991). Integrating corporate social performance and stakeholders management: Implications for a research agenda in small businesses. *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 12: 207-230.

**Todev, T., Kaltschev, E.** (1998). Die bulgarischen Kreditgenossenschaften – Entwicklung. Funktionen und Struktur nach der Wende, in: Johann Brazda/Gerhard Runnebeck (Hrsg.): *Genese und neue Wege des Genossenschaftswesens in Bulgarien*. Institut fuer Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universitaet zu Berlin, Berlin 1998, S. 115-123.