

АГРАРЕН УНИВЕРСИТЕТ-ПЛОВДИВ

ФАКУЛТЕТ ПО ИКОНОМИКА



МИРКО МИЛАНОВИЧ

**УПРАВЛЕНИЕ НА ИНОВАЦИИТЕ В ЗЕМЕДЕЛСКИТЕ
СТОПАНСТВА НА РЕПУБЛИКА СЪРБИЯ**

АВТОРЕФЕРАТ

към дисертация за присъждане на образователна и научна степен ДОКТОР
по област на висше образование 3. Социални, стопански и правни науки,
професионално направление 3.8. Икономика,
докторска програма “Икономика и управление (селско стопанство)”
катедра „Икономика“

НАУЧЕН РЪКОВОДИТЕЛ: ДОЦ.Д-Р ДИМО АТАНАСОВ

ПЛОВДИВ, 2020

Дисертационния труд е написан в 188 стандартни страници и включва увод, пет глави, изводи и препоръки, списък с използваната литература. Дисертацията е представена и с помощта на 209 таблици, 31 фигури и 35 диаграми.

Дисертационният труд е обсъден и предложен за защита на заседание на разширен катедрен съвет на катедра „Икономика“, Аграрен университет Пловдив, с Протокол № 215/13.11.2020 г.

Специализираното научно жури е назначено със заповед на Ректора № РД-16-1078/25.11.2020 г. в следния състав:

Рецензенти:

проф. д-р Иван Димитров Пенев,
поц. д-р Станимир Иванов Кабаиванов

Становища:

поц. д-р Валентина Любенова Николова-Алексиева
доц. д-р Тони Богданова Михова
доц. д-р Надежда Георгиева Благоева

Защитата на дисертацията ще състои на 17 Февруари, 2021 г. от 12:00 часа, в кат. „Икономика“, зала 322 Агрономически факултет, Аграрен университет – Пловдив.

УВОД

Структурата на аграрния сектор в Република Сърбия се характеризира с наличие на голям брой малки стопанства, които са собственост предимно на физически лица. Факторите за изграждане на успешен семеен фермерски бизнес са: среден добив и качество на произведените продукти, цени за продуктите и, разбира се, решенията, които се вземат с цел управлението на фермата да стане по-ефективно.

На настоящия етап потребителите на агро-хранителни продукти по целия свят изискват по-висококачествени продукти, което е сериозно предизвикателство за фермерите и преработвателите. Тъй като търсенето в световен мащаб нараства и се насочва към по-качествени хранителни продукти, земеделските стопанства трябва да разработят стратегии за повишаване на конкурентоспособността, базирани на иновации и нови технологии.

Цел на дисертацията е анализът на въздействието на иновациите и качеството на продукта върху устойчивия успех на семейните стопанства в Република Сърбия.

Основният предмет на дисертацията е изследване в областта на иновациите и качеството на селскостопанските продукти

Обект на дисертационния труд са семейните земеделски стопанства в Република Сърбия.

Дисертационният труд съдържа следните основни части: увод, теоретична част, методологическа рамка, емпирично изследване, заключения и препоръки, използвана литература и приложения.

Във въвеждащата част е представена важноста на темата за иновациите и устойчивия успех на семейните ферми. Определени са темата, целите и задачите на изследването, както и хипотезите, методика на анализа и очакваните резултати от изследването.

Втората част на дисертацията се отнася до теоретичните основи на изследването. Включва преглед на литературата за ролята и значението на иновациите, качеството и устойчивостта на земеделските стопанства в Република Сърбия.

Третата част представя избраната методическа рамка. Проследените са теоретични и емпирични изследвания в областта. Въз основа на опита на експертите е направен въпросник, за да се определи кои въпроси са важни за по-нататъшното изследване.

Четвъртата част на представя емпиричното изследване и получените резултати. Извършен е анализ на профила на респондентите. Установена надеждността на елементите на зададения системен модел и са изчислени ползите и обосновката на изследването, факторният анализ на модела и корелационният и регресионен анализ.

Петата част на дисертацията интерпретира резултатите от изследването.

Шестата част извежда изводи, препоръки и възможните насоки за бъдещи изследвания.

В приложенията са представени данните, използвани от статистически софтуер.

ЧАСТ 1: ВЪВЕДЕНИЕ В ПРОБЛЕМАТИКАТА

Селското стопанство в Република Сърбия има много важно икономическо и социално значение, тъй като съставлява значителен дял в създадения брутният вътрешен продукт и генерирането на заетост. През 2016 г. земеделието формира 11,9% от БВП, което до голяма степен се дължи на плодородна почва и подходящите природни условия за аграрно производство. Според статистическата служба на Република Сърбия 680 000 души са заети в селското стопанство, или 21% от общата работна сила в страната. През 2016 г. селското стопанство и производството на храни представляват 19,4% от общия износ на Сърбия и генерират излишък от 1,4 млрд. долара, 130 млн. долара повече в сравнение с 2015 г. (главно поради увеличения износ на преработени плодове и зеленчуци). Според резултатите от преброяване на земеделските стопанства в Република Сърбия през 2012 г. в Сърбия са регистрирани 631 552 ферми, докато използваната земеделска площ възлиза на 3,44 милиона хектара. Семейните стопанства са доминиращи структури в селскостопанския сектор, като представляват 99,5% от общия брой и 82,2% от ИЗП (SORS, 2013).

Според данните на Министерството на земеделието, аграрните продукти имат стабилен дял във външнотърговския обмен на Сърбия през 2017г., като вносът се увеличава с 1,7 процентни пункта, докато износът намалява с 2,4 процентни пункта (Република Сърбия, Министерството на земеделието, горите и управлението на водите, 2018).

Данните показват, че земеделието е една от ключовите икономически дейности на Република Сърбия. Животновъдството, заедно с растениевъдството са двата ключови отрасли на аграрния сектор (Madžar, 2017).

Стратегията за земеделие и развитие на селските райони на Република Сърбия за периода 2014-2024 г. (Off. Gazette of the RS, 2017) определя стратегическата рамка за развитие на земеделието и селските райони в страната. Тази стратегия дефинира нов подход към селското стопанство включващ визия, цели и насоки за развитие сектора в Република Сърбия. Стратегията е в основата на Националната програма за земеделие за периода 2018-2020 г. (Off. Gazette of the RS, 2017), която представлява план за по-нататъшно развитие на стратегията на средносрочно ниво и предлага конкретни решения в областта на селскостопанската политика.

Съгласно Закона за земеделието и развитието на селските райони на Република Сърбия (Закон за земеделието и развитието на селските райони на Република Сърбия, член 16), семейната ферма или земеделското стопанство е основната форма на организация на аграрното производство. В посочения закон земеделско стопанство се дефинира като производствена единица, в която земеделско предприятие, земеделска кооперация, институция или друго юридическо лице, предприемач или фермер произвежда селскостопанска продукция, докато семейна ферма или стопанство се счита за земеделско стопанство, където физическо лице / земеделски стопанин произвежда селскостопанска продукция, заедно с членовете на домакинството му. Министерството на земеделието (Горско стопанство и управление на водите на Република Сърбия) въз

основа на Указа за регистъра на земеделските стопанства (Официален вестник на Република Сърбия, № 45/04) от май 2004 г., администрира процедурата за регистрация на земеделски стопанства. Този регистър се управлява от Министерството на финансите с цел повишаване на производителността и конкурентоспособността.

Успешният бизнес на семейните ферми зависи от голям брой фактори, но най-важни са следните: добивът и качеството произвежданите продукти, цените и, разбира се, решенията, взети с цел управление на фермата по-ефективно (Ćeraníc, Paunović, Novaković, 2013).

В днешно време потребителите на агро-хранителни продукти по целия свят изискват по-добро качество на продуктите, което представлява голямо пазарно предизвикателство. Постигането на качество в съвременните условия изисква разработването на стратегия за конкурентоспособност, която се основава на иновации.

1.1. Предмет на изследване

Като се започне от мястото и значението на семейните ферми или земеделски стопанства в Република Сърбия за увеличаване на броя на заетите и въздействието върху БВП и от факта, че днес иновациите и качеството на продуктите са важен фактор за устойчивост, предмет на научното изследване е анализът на въздействието на иновациите и качеството на продуктите върху устойчивия успех на земеделските стопанства в Република Сърбия.

1.2. Цел и задачи на изследването

Основната цел на дисертацията е да изследва, анализира и представи актуални резултати в областта на иновациите и качеството на земеделските продукти, като предпоставка за устойчиво развитие на семейните ферми. Съвременните бизнес организации трябва да правят най-доброто, на което са способни (в количествено и качествено изражение), за да устояват и да се развиват устойчиво. В преследване на качеството на своите продукти, фирмите трябва да са иновативни и креативни.

Изследователските задачи са :

1. Да се определи дали нивото на иновации на селскостопанските продукти оказва значително влияние върху нивото на качеството.
2. Да се определи дали нивото на иновации на селскостопанските продукти оказва значително влияние върху нивото на устойчив успех на отделните семейни стопанства.
3. Да се определи дали нивото на качество на селскостопанските продукти оказва значително влияние върху нивото на иновации на селскостопанските продукти.
4. Да се определи дали нивото на качество на селскостопанските продукти оказва значително влияние върху нивото на устойчив успех на отделните семейни стопанства.
5. Да се определи дали нивото на иновации и качеството на селскостопанските продукти влияе значително върху устойчивия успех на отделните семейни стопанства.

1.3. Хипотетизи на изследването

В съответствие с теоретичната рамка и дефинирано от проблема, целта и задачите на изследването са формулирани следните хипотези:

H_{00} - Нивото на иновации и качество на селскостопанските продукти оказва значително влияние върху нивото на устойчив успех на отделните семейни стопанства.

Тя ще бъде доказана чрез анализ на спомагателните хипотези, както следва:

- H_{11} - Нивото на иновации на селскостопанските продукти оказва значително влияние върху нивото на качеството на селскостопанските продукти.

- H_{12} - Нивото на иновации на селскостопанските продукти оказва значително влияние върху нивото на устойчив успех на отделните семейни стопанства.

- H_{21} - Нивото на качество на селскостопанските продукти оказва значително влияние върху нивото на иновации на селскостопанските продукти.

- H_{22} - Нивото на качество на селскостопанските продукти значително влияе върху нивото на устойчив успех на отделните семейни стопанства.

1.4. Изследователски методи

Различни изследователски методи и техники са приложени в изследването – икономически, статистически, математически, дескриптивен, сравнителен, монографски, графичен метод, анкетно проучване и др.

ЧАСТ 2: ТЕОРЕТИЧНА РАМКА НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Втората част на дисертацията изгражда теоретичните основи на изследването. Тя включва преглед на литературата за ролята и значението на иновациите, качеството, устойчивия успех и значението на земеделските стопанства в Република Сърбия.

2.1. Иновации

Понастоящем иновациите са възприемани като един от ключовите източници за оцеляване на предприятието и за изграждане на устойчиво конкурентно предимство. Те могат да дефинират като специфичен тип положителна промяна, основана на процеса на прилагане на нови идеи с цел постигане на по-добри резултати или на ниво предприятие, или на ниво икономика като цяло (Dragić, 2017).

Във високо развитите страни иновациите имат по-малко въздействие върху икономическото развитие, отколкото в по-слабо развитите страни (Intelligence Unit, 2007). Внедряването на иновации е необходимо условие за икономическия напредък на дадена страна и следователно страните трябва да разработят иновационни политики като най-важния инструмент на дългосрочните си стратегии.

Иновациите на организацията могат да се дефинират като способността ѝ да произвежда и комерсиално предлага стоки и услуги, базирани на използването на нови знания и умения (Porter, Stern, 2002). Работата на компанията при реализирането на иновационните дейности води до подобряване на цялостното ѝ представяне, тъй като може да се каже, че иновациите (Vujičić, Djuričić, Vukadinović, 2013) са основата на успеха на всяка организация, благодарение на фактът, че в допълнение към подобряването на качеството на продукта и намаляването на разходите, те също така позволяват увеличаване на ефективността и продажбите за организацията.

От гледна точка на управлението иновациите се определят като „процес на прилагане на нови идеи за подобряване на процеси, продукти или услуги“ (Certo, Certo, 2006). Schumpeter (1942) твърди, че иновациите включват иновации на продукти, иновации на процеси, организационни иновации и иновации, които водят до отваряне на нови пазари, както и осигуряване на развитието на нови източници на доставки на суровини. Drucker (1996) смята, че „иновацията е специфичен инструмент за предприемачи, средство, чрез което те използват промените като възможност за извършване на различни производствени или сервизни дейности. Иновацията е действие, което дава ресурси на новите възможности за създаване на богатство. Всъщност иновациите създават ресурс. На света няма такова нещо като ресурс, докато човек не открие ползната стойност на нещо в природата и не го подобри с икономическа стойност. Иновациите представляват всичко, което води до промени в потенциала за генериране на богатство във вече съществуващи ресурси. "

Иновацията сама по себе си е функция на три основни фактора: първият е да създаде нови знания в областта на науката, технологиите и управлението (основна иновация); второ, наличието на високообразована, самопрограмирана работна сила, способна да използва нови знания за подобряване на производителността (което може да бъде резултат нивото на образователната система); трето, съществуването на предприемачи, способни и желаещи да поемат риска от трансформиране на иновациите в бизнес (Zjalic, 2007).

Иновацията е използването на нови технологични и пазарни познания за предлагане на нов продукт или услуга, които потребителите ще искат. Новият продукт има по-ниска цена, подобрени характеристики или характеристики, които никога преди не е имал или дори не са съществували на пазара (Afuah, 2003).

Tidd and Bessant (2009) изтъкват две ключови характеристики на иновациите, които трябва се имат предвид от всички предприятия:

- Иновацията не е единично събитие; иновациите са процес, който трябва да се управлява.

- Въздействието върху процеса трябва да се управлява, за да се повлияе на резултата, което означава, че освен процеса, и резултатите трябва да бъдат управлявани.

2.2. Видове иновации

Наръчникът от Осло (Oslo Manual) разграничава четири основни типа иновации: иновации на продукти, иновации на процеси, иновации в маркетинга и иновации в организацията (Таблица 1).

Таблица 1: Основни форми на иновации съгласно методологията на ОИСР и Евростат

Видове иновации	Поле на въздействие	Основни характеристики
Продуктови иновации	Иновации на продукт или процес	Значителни подобрения на техническите характеристики на части и материали, вграден софтуер, ръководства за потребителя или други функционални характеристики
Иновации на процесите	Въвеждане на нови или значително подобрени методи за производство, доставка или поддръжка на продукта	Значителни промени в технологията на производственото оборудване и / или софтуер
Маркетингови иновации	Прилагане на нови маркетингови методи, включително значителни промени в дизайна или опаковката на продуктите по време на тяхното съхранение, поставяне и популяризиране на продукти и корекция на пазарната цена	По-добро задоволяване на потребителските нужди, създаване или навлизане на нови пазари или ново позициониране на фирмени продукти на пазара за увеличаване на обема на продажбите
Организационни иновации	Въвеждане на нови форми и методи за организиране на бизнеса, нова организация на	Нов начин на правене на бизнес, организация на работата и отношение към

	труда и промяна във връзка с въздействието върху околната среда	околната среда с цел подобряване на ефективността на компанията, намаляване на административните или транзакционни разходи, подобряване на условията и производителността, намаляване на разходите за запаси и т.н.
--	---	---

Източник: OECD and Eurostat (2005)

Продуктовите иновации позволяват непрекъснат напредък, бърз растеж и висока рентабилност за всяка организация. Те са свързани с нови знания или технологии, както и тяхната комбинация. Иновациите на продукта също включват иновации в дизайна, но този възможност трябва да включва значителна промяна във функционалните характеристики на продукта или начина, по който той се използва. Разработването на нов продукт може да даде на компанията стратегически предимства, тъй като новият продукт може да направи следното (Narayanan, 2000):

- да бъде източник на конкурентно предимство;
- осигурява възможности за укрепване или промяна на стратегическата посока;
- подобряване на корпоративния имидж;
- осигуряване на възвращаемост на инвестициите и капитализиране на резултатите от научните изследвания;
- засилване на маркетинга / брендирането;
- осигуряване на достъпни човешки ресурси.

Новите продукти могат да бъдат разработени чрез комбиниране на съществуващата технология и различен подход за нейното използване или чрез използване на радикални технологии. В този случай е много важно да разпознаем нуждите и очакванията на клиента и да му предложим продуктите и услугите, които могат да задоволят неговите нужди. Бихме могли да кажем, че има връзка между иновациите на продуктите и технологиите, като някои автори смятат, че технологията допринася за повишаване на производствените нива, качествените характеристики на продукта, увеличаване на стойността и намаляване на производствените разходи (Gunai, 2007, стр. 11-12).

Бихме могли да твърдим, че целта на иновацията на даден продукт е да привлече нови клиенти, но също така да постигне устойчив успех на организацията поради увеличения пазарен дял.

Според Freeman (1982) продуктовите иновации са процес, който включва технически дизайн, научноизследователска и развойна дейност, производство, управление и търговски дейности, включени в маркетинга на новия или подобрения продукт. Иновациите на продуктите са ключови за подобряването на конкурентната позиция в индустрията. Днес организациите правят бизнес в бързо променящ се свят, с по-взискателни и очакващи клиенти, и се справят с повишена конкуренция поради

отворения пазар и глобализацията. Компаниите, които са ефективни в прилагането на иновации и разработване на продукти, биха могли да получат значително конкурентно предимство (Nikitovic, Vujicic, 2019).

Иновация на продукта = Разработване на продукт + Реализация

Иновациите в процесите са важен актив в съвременния свят, тъй като процесът е сърцевината на управлението на иновациите и е наложително процесът да бъде хармонизиран с крайните цели. Решението за определени крайни цели насочено към използване на иновациите маркира началната точка на иновационния процес и определя стъпките на процеса, които ще бъдат използвани (създаване на идеи, концепции, развитие и т.н.).

Въпреки че новите продукти се считат за „върхови“ иновации на пазара, иновациите в процесите се оказаха със значителен стратегически ефект върху поддържането на конкурентоспособност. Иновациите в процеса включват въвеждане на функция за качество и извършване на реинженеринг на бизнеса (Cumming, 1998).

Иновациите в процеса включват многобройни дейности като въвеждане на ново оборудване, нова управленска практика, както и промени в производствения процес. Иновацията на процеса се отнася до въвеждането на нови елементи (входящи материали, работа и информационен поток, оборудване) в производствения процес или услугата, предоставена от организацията, която след това се използва за производството на продукт или споменатата услуга.

Причините за въвеждането на иновациите в процеса са многобройни, като основната и най-често цитирана е да се запази конкурентоспособността на същия продуктов пазар. Процесните иновации водят до подобряване на работния процес и нарастване на ефективността.

Маркетинговите иновации, наред с иновациите на процесите и иновациите на продукта, представляват средство за конкурентоспособност и успех на съвременните организации. Clemmer (1998) твърди, че маркетинговите иновации трябва да се приемат като ключов фактор за успех в правенето на бизнес, особено при стратегическото планиране на бъдещия растеж и развитието на нови продукти и услуги.

Kotler (2005) посочва, че маркетинговите иновации се основават на разбирането, че съществуващите правила на маркетинга не са достатъчни, за да осигурят успех и конкурентоспособност на претъпкан пазар. Маркетинговите иновации включват използването на чисто нови маркетингови стратегии, маркетингови концепции или маркетингови методи, които никога преди не са били използвани от организация. Според Stosic (2007) маркетинговите иновации се основават на комбинация от следните елементи:

- Значително подобрение в дизайна на продукта (промяна на формата или опаковката),
- Прилагане на новата ценова стратегия,
- Прилагане на нова концепция за търговия на дребно (въвеждане на нови канали за дистрибуция),
- Внедряване на нова концепция за промоция (маркетинг в социалната мрежа).

За да привлече вниманието към маркетинговите иновации, Levitt (1960) посочва, че когато дадена организация стане по-успешна в производството на нови и по-

ефективни продукти, е наложително да се мисли с повече креативност и въображение за новите маркетингови методи, защото „ако маркетингът изостане, печалбата, постигната от нови продукти, може да се разпръсне поради липсата на ефективност на остарелите маркетингови методи ”.

Иновациите в организацията се определят от Tigre (2006), в съответствие с ръководството от Осло, като „промени в управленската структура на организацията, във взаимоотношенията между различни отдели, в професионализма на служителите, в отношенията, поддържани с доставчиците и купувачи, както и множество нови техники за това как да се организира бизнес процеса ... ”. Иновациите в организацията или така наречените иновации на работното място са един от най-важните фактори, които носят положителен ефект за организацията, когато конкуренцията между фирмите в една икономика се основава на знанията и компетентността на служителите (Nikitovic, Vujicic, 2019).

Damanpour et al. (2009, стр. 655) определят организационната иновация като „промени в структурата и процеса на организация, административни системи, знания, използвани в бизнес процеса, управленски умения, които позволяват на организацията да функционира успешно чрез ефективното използване на нейните ресурси ... ”.

За процеса на иновации е много важно организациите да разпознават очакванията на своите клиенти, за да проектират нови или да подобрят стари продукти. В същото време конкурентоспособността на организацията се подобрява. Baumol (2006) посочва, че иновационната дейност трябва да се превърне в рутинен процес във фирмения бизнес, за да се намали несигурността при инвестиране в иновации до минимум.

Внедряване на повече иновации предполага по-голяма инвестиция и риск, поради което изследванията върху аспектите на иновационния риск водят до предложения за аналитичен подход, които трябва да се основават на следното (Liberatore, 1990):

- идентифициране на настоящи и бъдещи „предизвикателства“ за поне 3-5 години, за да се вземе предвид фактът, че и конкурентите вероятно ще разработят свои програми;
- оценка на относителните предимства и недостатъци на компанията във връзка с конкуренцията за всяка продуктова линия и всеки пазар, като основа за оценка на подходящите ползи, които биха довели до увеличени инвестиции в тези области;
- оценка на рисковете, разходите и проблемите за различни комбинации от инвестиции, включително приемане на вече разработени технологии и инициализиране на собствени изследвания, отново във връзка с аналогични дейности на конкуренцията;
- проучване на промените, които трябва да бъдат направени в областта на финансите, маркетинга, човешките ресурси и организационните елементи, които се считат за необходими за правилното използване на иновационния потенциал.

Добре формулираната стратегия е много важна за успеха на всяка иновация. Stoneman (2011) сочи, че в допълнение към иновациите, които са обичайни и които той нарича твърди, има и меки иновации, които могат да бъдат в процеси, свързани с естетическа и интелектуална природа. Тези иновации могат да бъдат свързани с творческата дейност.

Управлението на иновационния процес зависи от самите иновации. Иновациите помагат на организацията по пет основни начина:

- Позволяват предлагането на стоки и услуги, които потребителят може да счете за по-добри в сравнение с конкурентните - стратегия за разликата.

- Дейностите, извършвани от организацията, могат да се осъществяват много по-евтино, което би намалило разходите- стратегия за управление на разходите.

- Процесите в организацията и вътре в веригата на доставки могат да станат по-надеждни и по-бързи, позволявайки на организацията да бъде гъвкава и да печели възможности- стратегия за гъвкавост.

- Могат да бъдат постигнати нови начини за продажба на продукти, марка и организация. Това увеличава или променя информираността на пазара и позиционирането на продукти, така че да изглежда по-ценно-стратегия за позициониране на пазара.

- Понякога може да се намери нова бизнес формула. Например Интернет предлага възможност на банките да работят извън своите клонове. В този случай иновацията беше в основния бизнес модел. Новите начини за формиране на организация могат да отворят много възможности- стратегия за смяна на парадигмата.

Таблица 2 показва структурата на база на типа на иновацията в цялостната иновационна дейност за периода 2014-2016 г. в Република Сърбия.

Таблица 2: Структура на иновационния тип в цялостната иновационна дейност на иноваторите в Република Сърбия.(2014-2016г.)

	Продуктов и иновации	Иновации в процесите	Текущи или изоставени иновации	Организационни иновации	Маркетингови иновации
Република Сърбия	26.9	21.0	14.3	24.2	22.3
Малки	25.3	19.0	13.3	22.1	20.3
Средни	33.0	26.9	17.7	31.8	30.3
Големи	45.4	41.7	27.7	47.3	40.9
Северен Сръбски регион	26.4	19.7	14.9	24.9	21.7
Малки	24.6	17.5	14.0	23.0	19.7
Средни	34.5	26.6	17.7	33.2	30.5
Големи	46.9	44.4	29.2	48.2	43.4
Регион Белград	27.2	21.0	16.1	25.0	22.0
Малки	25.1	18.7	15.4	23.3	20.1
Средни	38.3	32.1	17.2	31.8	30.6
Големи	47.9	47.2	31.7	49.9	46.6
Регион Войводина	25.1	17.4	12.8	24.9	21.3
Малки	23.6	15.3	11.4	22.4	19.1

Средни	29.6	24.1	18.4	35.0	30.5
Големи	45.3	40.0	25.4	45.5	38.4
Южен Сръбски регион	28.0	24.2	13.1	22.6	23.4
Малки	26.9	22.7	11.7	20.1	21.6
Средни	30.8	29.3	17.6	29.7	30.0
Големи	41.6	35.1	24.2	45.4	34.8
Сумадия и Западен регион	28.4	25.0	13.6	22.7	25.0
Малки	27.6	24.2	12.6	20.7	22.9
Средни	29.9	27.3	16.2	28.5	32.6
Големи	42.9	34.2	4.6	43.2	35.8
Южен и източен регион	27.4	22.8	12.3	22.3	20.9
Малки	25.8	20.2	10.2	19.2	19.4
Средни	32.2	32.6	19.9	31.7	25.7
Големи	39.8	36.6	23.5	48.6	33.4
Регион Косово и Метохия	—	—	—	—	—

Източник : SORS, 2018

Според Глобалния иновационен индекс (GII) Сърбия заема 55-то място през 2018 г., което представлява подобрение от 7 места в сравнение с 2017 г. Швейцария, следвана от Холандия, Швеция, Великобритания и Сингапур, се класира на първо място на база на този индекс.

В Република Сърбия, според Статистическия годишник за 2018 г. (SORS, 2018), най-голям дял имат иновациите в продукти и услуги, около 26,9% от въведените иновации, докато делът на приходите от иновации на продукти / услуги, които са нови на пазарът е 5.8%, а тези, които са нови в компаниите- 9.3%, в сравнение с общия доход на иноваторите.

Таблица 3. показва компаниите по видове иновации и бизнес сектори през периода 2014-2016.

Таблица 3: Юридически лица по видове иновации и бизнес сектори 2014-2016.

Иноватори					
Total	Общо	Технологич. иноватори	Нетехнологич. иноватори	Всички иноватори	Неиноватори
	41,2	33,4	30,2	22,4	58,8
А-Земеделие, горско и рибно стопанство	41,9	32,2	32,7	23,0	58,1
В-Минно дело	27,1	18,6	20,3	11,9	72,9
С-Индустрия	47,9	40,7	36,6	29,3	52,1
Д-Доставка на електричество и газ	53,7	40,3	34,3	20,9	46,3
Е-Водоснабдяване и канализация	31,1	24,2	28,5	21,2	68,9
Ф-Строителство	36,7	31,7	20,9	15,9	63,3
Г-Търговия на едро и дребно	31,0	21,5	22,4	12,9	69,0
Н-Транспортиране и съхранение	37,3	25,2	22,9	10,9	62,7
И-Съхранение и обслужване на храни	30,8	26,9	28,7	24,7	69,2
Ж-Информация и комуникация	40,2	32,1	31,4	23,3	59,8
К-Финансови и застрахователни дейности	38,1	25,4	35,8	23,1	61,9
Л-Дейности с недвижими имоти	8,5	5,1	5,1	1,7	91,5
М-Професионални, научни и технич. дейности	47,3	41,0	32,1	25,7	52,7
Н-Административни и спомагателни дейности	53,1	43,8	41,2	32,2	46,9

Източник : SORS, 2018

Според Wilkinson and Kannan (2013), иновативни продукти са тези, които имат специфични характеристики, което ги прави трудни за копиране или имитация.

Според Von Stamm (2009) продуктите иновации са свързани с промяната в начина на производство, разширяването на производствените линии, подобряването на производството, , стартиращия бизнес и значителната иновация (Таблица 4).

Таблица 4: Видове продуктови иновации

Видове продуктови иновации	Има ли пазар ?	Обслужва ли организацията пазара?	Познават ли потребителите характеристики и функциите на продукта?	Усилие в дизайна на	
				Продукт	Процес
Промени в производството	Да	Да	Да	Незначително	-
Разширяване на	Да	Да	Да	Незначително	Незначително
Подобрения в продукта	Да	Да	Да	Съществен	Незначително
Нов продукт	Да	Да	Да	Съществен	Съществен
Start-up	Да	Не	Да	Съществен	Съществен
Съществена иновация	Не	Не	Не	Съществен	Съществен

Източник: Von Stamm (2009)

2.3. Иновации в селското стопанство

Има много подходи за дефиниране на иновациите в селското стопанство. Всъщност терминът се свързва с нови сортове, породи, нови и подобрени хранителни продукти, материали, ново оборудване, нови технологии в растениевъдството и животновъдството, нови организационни и управленски форми и нови подходи към социалните услуги, които могат да подобрят ефективността на производството (Иванов, 2008). Родионова (2010) счита, че иновациите в селското стопанство представляват крайния резултат от внедряването на подобрения в областта на селското стопанство (растителни сортове, породи животни, растителна защита или технология за животинско производство и др.), водещи до икономически, социални, екологични и други ефекти.

Според Madureira et al. (2013), иновациите в аграрния сектор представляват въвеждането на нов или значително по-добър продукт (стоки или услуги), процес, организационна структура или маркетингов метод. Иновацията на даден продукт в селското стопанство се определя от промените в техническите му характеристики, в допълнение към новите функции: акцентът е върху качеството на продукта или новите начини за употреба или приложение.

- Иновациите в процесите в селското стопанство са свързани с въвеждането на нов или значително подобрен начин на производство или доставка, включително значителни подобрения в технологиите и оборудването.

- Маркетинговите иновации в селското стопанство се свързват с въвеждане на нови маркетингови методи, които включват значителни промени в дизайна на продукта или неговата опаковка, както и нови начини за маркетинг, промоция и цена.

- Иновациите в организацията в селското стопанство предполагат въвеждането на нова структура или начина на организация на бизнеса.

Иновациите в селското стопанство помагат на земеделските производители да увеличат доходите си, да произвеждат по-добри продукти, по-добри суровини без неблагоприятно въздействие върху околната среда. Според Sonnino и Ruanne (2013, стр. 34-35) що се отнася до иновациите в селското стопанство, се твърди, че това е по-скоро „успешна комбинация от технология и практика, нови знания, нови институции и начини на социална организация ...”. Пионерите в областта на иновациите са показани на таблица 5:

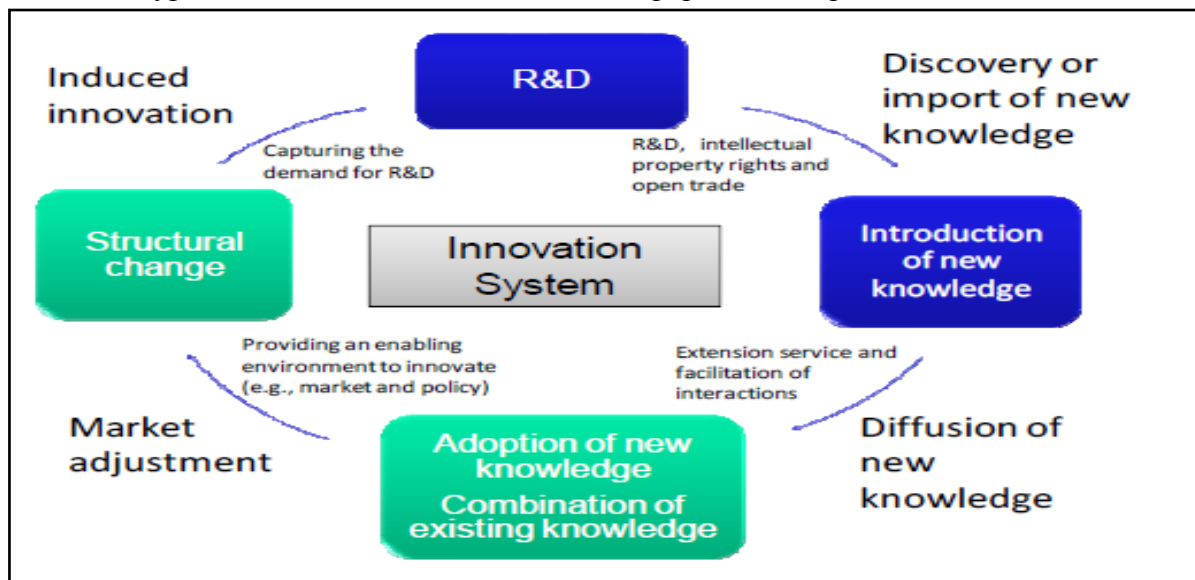
Таблица 5: Пионери в областта на иновациите

Сектори	Фактори, които стимулират иновациите
Пазар	♦ Промени в моделите на консумация в резултат на растежа ♦ Доминираща позиция на веригите за дистрибуция на храни ♦ Международна търговия и промени в глобалното търсене ♦ Промени в информираността на потребителите по въпроси като устойчивост, безопасност на храните и др. ♦ Цени на вложените материали и разходи за труд.
Среда	♦ Климатични промени ♦ Природни бедствия ♦ Достъпност и наличие на природни ресурси
Политики и регулаторни рамки	♦ Правила, стандарти, норми ♦ Данъци и такси ♦ Инициативи и субсидии
Наука и технологии	♦ Напредък в основните знания в природните науки ♦ ИТС-базирани технологии ♦ Информация за пазарните възможности и цени ♦ Наличие на нови ресурси ♦ Наличие на нови селскостопански практики ♦ Нови технологии за съхранение и инфраструктура

Източник: Sonnino и Ruanne (2013)

В сектора аграрната, екологичната политика и политиката по развитие на селските райони са особено важни за иновационния сектор, тъй като влияят върху структурната адаптация, качеството на природните ресурси, инвестиционния капацитет и избора на производствени системи. Следващата фигура 1 показва динамиката на иновациите в селското стопанство.

Фигура 1 : Динамика на иновациите в аграрния сектор



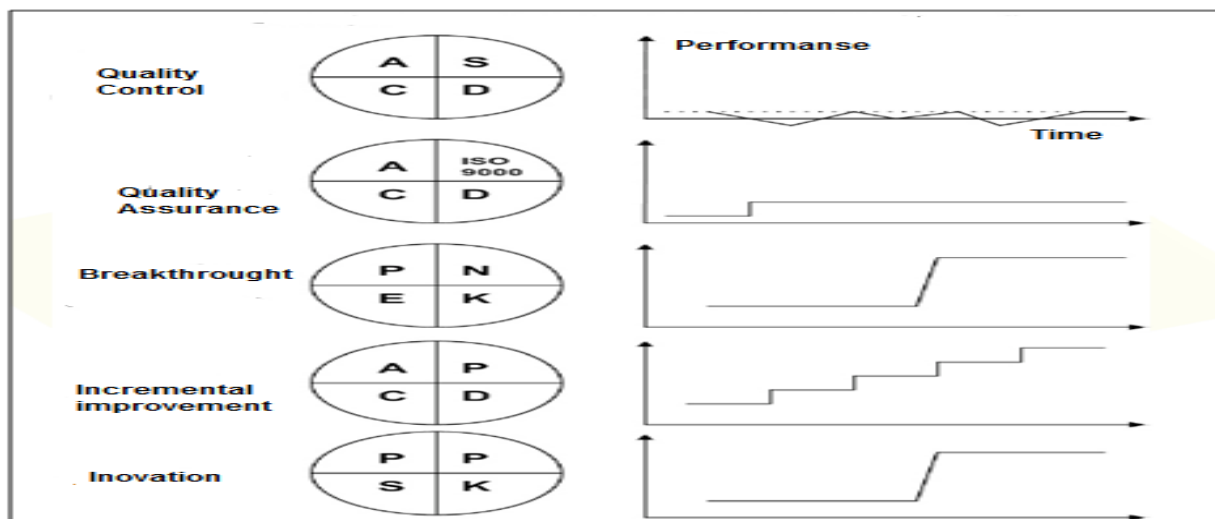
Източник: [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=TAD/CA/APM/WP\(2012\)19/FINAL&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=TAD/CA/APM/WP(2012)19/FINAL&docLanguage=En)

Иновациите в селското стопанство също могат да бъдат определени като промените, които дадено дружество или юридическо лице извършва в своите дейности с цел повишаване на пазарната конкурентоспособност на продуктите, развитие и рентабилност на земеделските предприятия.

2.4. Качество

Условията за оцеляване на днешните организации на пазарите, които изискват висококачествени продукти, са свързани с бизнес дейности, фокусирани върху качеството на продуктите. Понастоящем на качеството е отредено първо място сред показателите за пазарната ефективност на организацията преди редица изчислими параметри като производителност, рентабилност, ликвидност, използване на капацитета и др. Фигура 2. представя преглед върху развитието на подхода от контрол и управление до подобряване на качеството и иновациите във връзка с производителността на продукта, процеса и резултатите на организацията.

Фигура 2: Еволюция от управление към подобряване на качеството и иновации



Източник: : Heleta, 2008

Днес качеството е основата за постигане на конкурентоспособност на пазара. То има много важна роля в цялостната организационна стратегия и следователно трябва да бъде приоритет на всяка фирма. Осигуряването на максимално качество на продукта при минимални разходи се превърна в цел на всички днешни организации, тъй като бързите и постоянни промени на пазарите променят връзката с качеството и изискват от компаниите да задоволят потребностите на клиентите по възможно най-добрия начин. Ако изходим от дефиницията на продукта в резултат на бизнес дейностите, бихме могли да кажем, че продуктът е методът, чрез който всяка компания съобразява своите възможности и налични ресурси с нуждите и изискванията на клиентите в опит да ги задоволи (Vujičić, Vukadinović, Nikolić, 2011). Като термин качеството се използва често в ежедневието и всеки има добра представа какво е добро и какво е лошо качество (Marinković, Senić, 2012).

Въпреки че качеството е широко разпространено понятие, изследователите все още не са успели да намерят универсална дефиниция за качеството, най-вече защото качеството като термин е свързано с голям брой интерпретации (Garvin, 1984). Днес има много дефиниции за качество, които се различават, защото са създадени в различен контекст и периоди от време. Juran вярва, че качеството е преди всичко въпрос на бизнес, а не на технически характеристики и оцеляването на организациите зависи от способността му да задоволява социалните нужди за качество (Kilibarda, Zečević, 2016). Zairi (1991) изброява някои от най-известните и разпознаваеми определения за качество:

- Качеството трябва да насочи вниманието си към настоящите и бъдещите нужди на потребителите.

- Качеството е набор от дейности, въз основа на които се постига годността на продукта.

- Качеството е набор от сложни характеристики на продукти или услуги при маркетинг, разработка, производство и поддръжка, чрез които използваният продукт или услуга ще задоволи очакванията на потребителите.

- Качеството е съответствие с изискванията.
- Качеството е набор от използваеми, технически, икономически и естетически характеристики за удовлетвореността на продукта.

Perović (2003) определя качеството като:

- Мярката или индикаторът, показващ степента или размера на използваемата стойност на продукт или услуга за задоволяване на специфична нужда на определено място и в определен момент, когато този продукт и услуга са дефинирани като стока чрез процеса на обмен.
- Събиране на всички фактори, които дават удовлетворение от притежанието и карат както клиента, така и потребителя непрекъснато да купуват продукт или услуга.

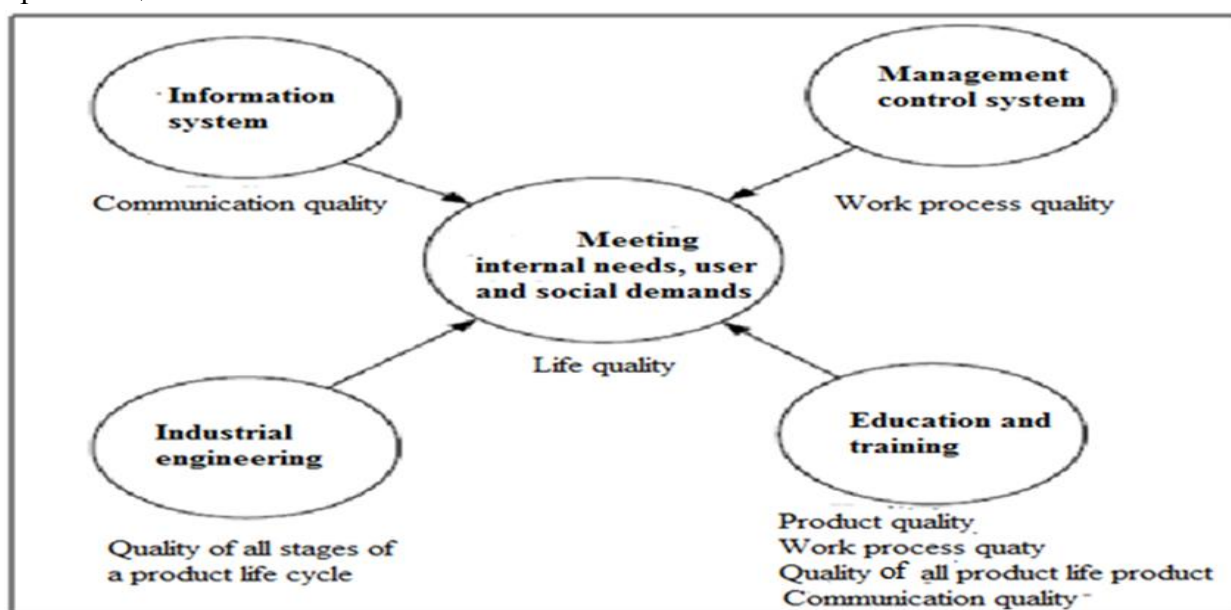
Днес може свободно да се твърди, че се наблюдава тенденция качеството да бъде основният елемент на конкурентоспособността и основата за постигане на добра стратегическа позиция на пазара. Идентифицирани са компоненти за подобряване на качеството, които имат много голямо влияние върху този процес.

Фигура 3 представя ключовите компоненти за подобряване на качеството в организацията и можем да забележим, че образованието и обучението са важни за постигане на качеството на продуктите, процесите, комуникациите и всички фази от жизнения цикъл на продукта.

Качеството на продукта е многоизмерна концепция, която включва:

- функционалност,
- надеждност,
- устойчивост,
- точност,
- лесно приложение,
- фиксируемост и други свойства, които определят способността на продукта да задоволи определена потребност на потребителя (Stikić, Nestić, Marković, 2011).

Фигура 3: Ключови компоненти на общия подход за подобрене на качеството в една организация.



Източник: Рапиć, 2011

При развитието на аграрния сектор, семейните ферми или стопанства представляват основната организационна форма като социално привлекателен начин на земеделско производство, особено при съгласуване на нарастването на селскостопанското производство с грижа за природната и социокултурна среда (Vos, Zegar, 2002; Ploeg, 2009).

Селскостопанският сектор на Република Сърбия все още не е достигнал пълния си капацитет на световния пазар, тъй като резултатите, които можем да видим, все още са под тези, които са реално възможни въз основа на природните ресурси на Сърбия. Таблица 6 показва селскостопанската продукция за периода 2015-2017.

Таблица 6: Земеделско производство - индекси 2015-2017

Растениевъдство					Животновъдство				
Агра рен сект ор	Об що	Зърнен и и технич ески култур и	Овоща рство	Лозар ство	Об що	Говедовъ дство ¹	Свиневъ дство	Овцевъ дство ²	Птицев ъство ³
Верижни индекси - предходна година = 100									
92,0	87, 3	83,4	105,0	139,3	103 ,5	100,5	103,8	102,8	102,6
109, 0	119 ,5	124,7	102,2	85,5	98, 3	99,3	104,5	89,1	95,1
88,1	76, 5	71,9	94,7	113,5	101 ,5	100,3	100,7	107,4	102,1
Основни индекси-2015 = 100									
100, 0	100 ,0	100,0	100,0	100,0	100 ,0	100,0	100,0	100,0	100,0
109, 0	119 ,5	124,7	102,2	85,5	98, 3	99,3	104,5	89,1	95,1
96,0	91, 5	89,7	96,8	97,0	99, 7	99,5	105,2	95,6	97,1

Източник : SORS, 2018

¹-Увеличение на броя говеда и производството на краве мляко

²-Увеличаване на производството на вълна,мляко, броя овце

³-Увеличаване на производството на брашно и яйца

Може да се каже, че подобряването на качеството в селското стопанство е ключът към успешното сътрудничество на Сърбия със света, предимно със страните от Европейския съюз. През последното десетилетие една от централните пазарни тенденции е повишаване на изискванията за качество, с фокус върху външния вид, вкуса, храненето, производствения процес, справедливата търговия и др. Клиентите

искат продукти, които са по-здравословни, по-свежи, уникални и отговарящи на тяхната стойностна система (SEEDDEV, 2017). Това отношение на клиента изисква конкурентоспособност или конкурентно качество от производителите, които искат да оцелеят.

Стратегията за земеделие и развитие на селските райони на Република Сърбия за периода 2014-2024 г. (Off. Gazette of the Republic of Serbia, no. 85/2014) посочва факта, че „пазарът на селскостопански и хранителни продукти е един от най-конкурентните пазари, където много често пред производителите, особено тези, които изнасят храни на пазара на държави-членки на ЕС, има допълнителни изисквания за прилагане на определени стандарти, инициирани предимно от големите търговски вериги, но и от потребителите. ” Поради горепосочените причини е необходимо да се хармонизира производството и търговията с хранителни продукти с изискванията, определени от стандартите за безопасност и качество на храните (GLOBALG.AP, BRC, IFS, ISO серия, Halal, Kosher и др.) (Agricultural and Rural Development Strategy of the Republic of Serbia for the 2014-2024)

Прилагането на стандарти в селскостопанското производство ще даде възможност за засилване на конкурентоспособността както на вътрешния, така и на външния пазар, както и повишаване на ефективността на системата за управление и развитие.

Тъй като днешните клиенти изискват продукти, които гарантират по-добър вкус и по-високо качество, се наблюдава тенденция на „завой към качеството“ в сектора на хранително-вкусовата промишленост в Европа, където също има нарастващо движение от индустриалния свят (с голям брой стандарти за качество и логиката на масовото производство) към „вътрешно производство“, където правилата за качество са вградени в доверието и традицията, а продуктите и формите на икономическа организация са разнообразни, локални и екологични (Gudman, 2013).

През 2016 г. правителството на Република Сърбия прие Декрет за обозначаване на селскостопанските и хранителни продукти с национален знак за качество „Сръбско качество“, който определя начина и процедурата за маркиране на селскостопански и хранителни продукти с етикет „Сръбско качество“, контрол на спазването на качеството и специфичните характеристики на продукта в процеса на маркиране на етикета, външния вид на етикета, както и начина на водене протокол за етикетирането на продукта с думите „сръбско качество“ и правото да се използва този етикет (Off. Gazette of the RS, no. 90/16 - Regulation on the labeling of agricultural and food products with the national quality “Serbian quality” label).

2.5. Устойчив успех

За постигане на устойчив успех в силно конкурентна среда е от съществено значение организациите редовно да наблюдават, измерват, анализират и преразглеждат своите резултати (Babić, 2011).

Таблица 7: Описание на стъпките към устойчив успех - нивото на зрялост на организацията

Характеристики и ниво на зрялост: Елементи на зрялост	Start/up организация	Продуктивна организация	Гъвкава организация	Иновативна организация	Устойчива организация
	Ниво 1	Ниво 2 (ниво 1+)	Ниво 3 (ниво 2+...)	Ниво 4 (ниво 3+...)	Ниво 5 (ниво 4+...)
Фокус	Продукти	Клиенти, изисквания от закони и актове	Някои допълнителни заинтересовани страни	Балансиран фокус върху съществуващите заинтересовани страни	Балансиран фокус върху бъдещите заинтересовани страни
Достъп	Реактив	Управлението на процеса	Управлението на процеса позволява гъвкавост	Достъп до ефективни взаимосвързани иновационни процеси	Достъп до ефективни взаимосвързани процеси, включващи връзки с много заинтересовани страни
Фактори за ускорение	Оплаквани и финансови показатели	Данни за удовлетвореността на клиентите	Записи от доставки, партньори и персонал	Записи от други заинтересовани страни	Записи от останалите заинтересовани страни
Дейности и системи	Основни работни процедури	Приложена СУК	Ефективно и интегрирано управление на системата	Подвижност (бързина, гъвкавост, иновации), поддържани от управлението на системата	Управление на системата, поддържано от бенчмаркинг
Резултати	Незначителен (шанс) запис на резултатите	Някои представими резултати	Представим и резултати	Последователни, положителни резултати и устойчиви тенденции	Дейностите се развиват и поддържат в дългосрочен план
Обучение	Индивидуално	Систематично	Разширяван	Непрекъснат	Споделено

	лно и незначител но	учене от грешки	е на обучението в рамките на организа цията	о усъвършенст ване въз основа на обучение и разпростране ние на знания	обучение със съответните заинтересова ни страни
Приложени е на PDCA	Случайно използване на определен и PDCA квадранти	Първоначално използване на PDCA цикъл в някои процеси	PDCA цикълът се прилага и се съдържа изцяло в ключови процеси	PDA цикълът, който се изпълнява самостоятелн о, се прилага в организацият а, подкрепен от иновации	Цикълът PDCA се управлява от заинтересова ните страни

Източник: ISO/CD 9004 – ISO/TC 176/SC 2/WG 18 - ISO 2007, Milenko Heleta (2008)
Quality Management, Singidunum University, Beograd, p. 295.

Международният стандарт за качество ISO 9004: 2009 показва¹, че устойчивият успех на организацията може да бъде постигнат чрез ефективно управление на организацията чрез нейната среда, чрез обучение и чрез подходящо прилагане на всякакви подобрения или на иновации, или и на двете (ISO 9004: 2009). Прилагайки комбиниран подход за непрекъснато усъвършенстване и иновации, организацията постига устойчиво представяне в условията на класически непредсказуема среда (Heleta, 2010).

Дългосрочната устойчивост на земеделските стопанства често е второстепенен фактор за сметка на необходимостта от поддържане на живота в краткосрочен план и за насърчаване на хората да останат в селските райони (Christoplos, 2007).

„Устойчивото развитие на селскостопанското производство, преработка и търговия, като интегриран сектор, осигурява процеса на индустриализация и цялостно икономическо развитие и допринася за намаляване на съществуващите различия между регионите и вътре в селските райони“ (Bugar, 2011).

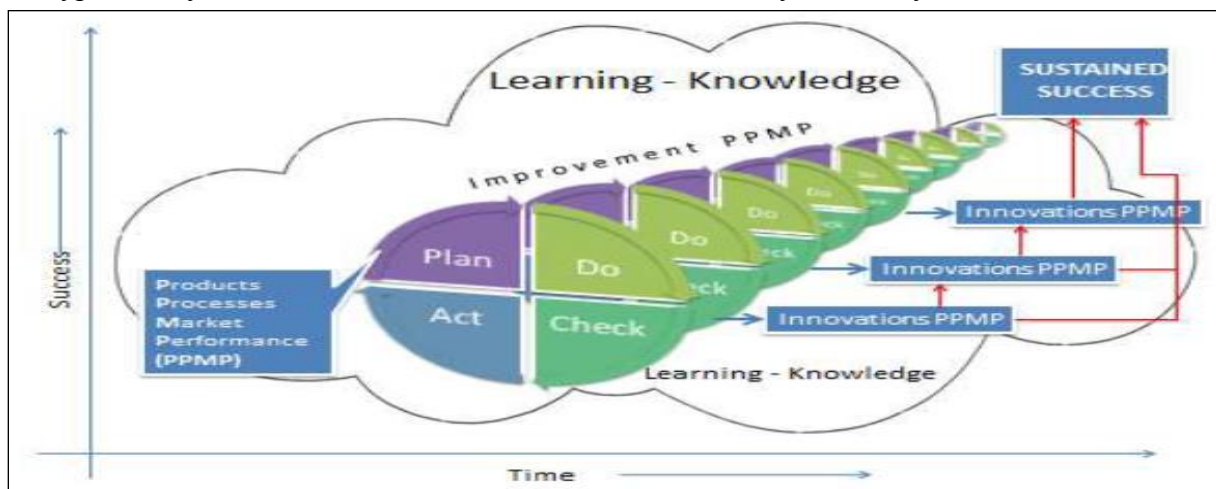
Таблица 7. показва стъпките към устойчив успех на всяка организация, които в същото време също показват нивото на зрялост на фирмата.

За да се постигне устойчив успех на земеделските стопанства, инвестициите в иновации са все по-необходими, но със своевременен отговор на по-обширни и по-сложни промени. Непрекъснатото обучение и разпространение на знания дава възможност за иновации на земеделските стопанства, което влияе върху подобряването

¹ Новият стандарт ISO 9004: 2018 дава насоки за подобряване на способността на организацията да постига устойчив успех. Тези насоки са в съответствие с принципите на управление на качеството, очертани в ISO 9000: 2015.

на процесите, продуктите и ефективността на организацията, насочени към устойчив успех (Фигура 4).

Фигура 4: Обучението, знания и иновациите, водещо до устойчив успех.



Източник: Luburić, 2016

Основата за устойчив успех във всяка организация е доброто управление и непрекъснатото усъвършенстване и обучението.

Устойчивият успех на земеделските стопанства трябва да разчита не само на ефективно управление, но и на разбирането за връзката с околната среда, както и на подходящия подход насочен към реформата на земеделските земи.

Земеделските стопанства трябва да използват възможно най-добрите тактики, като постоянно се съсредоточават върху задоволяването на нуждите и очакванията на потребителите и всички заинтересовани страни за постигане на устойчив успех. Също така собствениците на земеделски стопанства трябва да планират в дългосрочен план, за да подобрят резултатите на фермата. Следователно е необходимо да има постоянно обучение и постоянни иновации.

Комбинацията от устойчивост и иновации е необходима за реализирането на нови комбинации, които могат да доведат до иновативен процес, който отговаря на настоящите предизвикателства за устойчивост. Nidumolu et al. описва устойчивостта като ключов двигател на иновациите през 21 век (Nidumolu, Prahalad, Rangaswami, 2009).

За да постигнат устойчивост на своите земеделски стопанства, собствениците трябва да имат перспектива, основана на дългосрочно планиране, да анализират средата на организацията, да идентифицират всички заинтересовани страни и да работят, за да отговорят на нуждите и очакванията на клиенти.

2. 6. Земеделски стопанства в Република Сърбия

Секторът на селското стопанство играе важна роля в икономиката на Република Сърбия, със значителен дял в брутния вътрешен продукт. Република Сърбия разполага с природни ресурси, които не се използват в достатъчна степен, но биха могли да допринесат за по-нататъшното развитие на цялата икономика. С цел определяне на мерки и дейности за активиране на потенциала за развитие на селските райони и

бъдещи реформи на селскостопанския сектор в рамките на външните и вътрешните предизвикателства, пред които е изправен, Министерството на земеделието и опазването на околната среда прие Стратегията за Земеделие и развитие на селските райони на Република Сърбия за периода 2014-2024. Тази стратегия е основен и дългосрочен стратегически документ, който определя целите, приоритетите и рамките на политическите и институционални реформи в областта на земеделието и развитието на селските райони. В Стратегията за земеделие и развитие на селските райони на Република Сърбия за 2014 г. 2024 г. малките семейни ферми или стопанства представляват незаменима част от икономиката на селските райони и изискват специално внимание (Strategy for Agriculture and Rural Development of the Republic of Serbia, 2014-2024).

Частните ферми доминират в земеделието в Сърбия и използват над 90% от земеделските земи, докато останалите 10% от тях се използват от държавни / публични предприятия и кооперации (Норіс, 2008). Също така се изчислява, че в Сърбия има около 871 000 частни ферми, като повечето домакинства притежават малки земеделски стопанства, състоящи се от няколко отделни парцела. Най-голям брой регистрирани ферми притежават земя с размер от 2-5 ха, а най-малко са имоти от 15-20 ха и над 20 ха. Големи ферми (над 10 хектара) са регистрирани най-вече в Южен Банат и Южнобачка, и в по-малка степен в областите Нишава и Пчиня, като най-голям брой стопанства със среден размер (5-15 ха) се намират в Мачва и област Южен Банат и най-малката в Пирот и област Пчиня (Норіс, 2008).

Въз основа на преброяването на земеделските стопанства ² през 2012 г. беше установено, че на територията на Сърбия има 631 552 земеделски стопанства. Страната регистрира водещо място по показател спрямо някои страни от ЕС (Таблица 8).

Таблица 8: Брой земеделски стопанства в Сърбия и избрани страни

Държави	Брой земеделски стопанства
Унгария	576,810
Франция	516,100
Германия	299,130
България	370,490
Сърбия	631,552
Холандия	72,320
Чехия	22,860
Словакия	24,460
Австрия	150,170
Словения	74,650

Източник : SORS Serbia, 2012 agricultural census, SORS Serbia, www.webrzs.stat.gov.rs
Eurostat, <http://ec.europa.eu/eurostat>

Броят и икономическият размер на земеделските стопанства в Република Сърбия и по региони според преброяването от 2012 г. е показан в таблица 9.

² Преброяването на земеделските стопанства през 2012 г. е проведено в съответствие с действащите разпоредби на ЕО (№ 1166/2008), която предвижда извършването на преброяване на всеки десет години, а проучване на структурата на земеделските стопанства по извадка (FSS) е извършено през междинния период, което осигурява основата за функционирането на системата за земеделска статистика.

От общия брой на земеделските стопанства 99,5% са семейни ферми (628 552). Средният икономически размер на земеделските стопанства в Република Сърбия през 2012 г. възлиза на 5939 евро, а при организационно-правната форма на семейно стопанство - 4990 евро и 204 755 евро при юридическите лица и предприемачите.

Прилагането на Системата за земеделска счетоводна информация (при което Националният съвет за системата FADN на Република Сърбия³ е установил критериите за определяне на полето на FADN изследвания - два региона на FADN: Сърбия Север и Сърбия Юг, праг на икономически размер от 4000 EUR, 10 основни типа земеделски стопанства, 14 основни групи с икономически размер, представителен брой ферми за извадката FADN от около 2000 ферми) (Министерство на земеделието, горите и управлението на водите, Република Сърбия, 2018 г.), доведе до данни за среден размер през 2016 г. (13,4 ха). Резултатите потвърждават значителни разлики в средния размер на ИЗП между регионите на Сърбия Север и Сърбия Юг, като се има предвид, че средната площ в района на Сърбия Север е 21,5 ха, докато в района на Южна Сърбия е 9,4 ха.

Таблица 9: Брой и икономически размер на земеделските стопанства в Република Сърбия и по региони.

	Сърбия	Beograd е регион	Vojvodina регион	Sumadija and Western Serbia регион	South and Eastern Serbia регион	Kosov o and Metoh ija регио н
Земеделски стопанства, общо	631552	33244	147 624	262 940	187 744	—
Икономичес ки размер в евро	3 750 790 895	200 719 138	1 776 258 757	1 132 910 083	640 902 918	—
Среден икономичес ки размер в евро	5 939	6038	12 032	4309	3 414	—
Фамилни земеделски стопанства	628 552	33 117	142 269	261 935	187 231	—
Икономичес ки размер в евро	3 136 526 046	145 344 061	1 309 594 621	1 079 712 999	601 874 365	—

³ Системата FADN (система за счетоводни данни на земеделските стопанства в Република Сърбия) се прилага всяка година във всички страни от ЕС за събиране на технически, финансови и икономически данни за над 82 000 земеделски стопанства, представляващи около 5 милиона земеделски стопанства в ЕС.

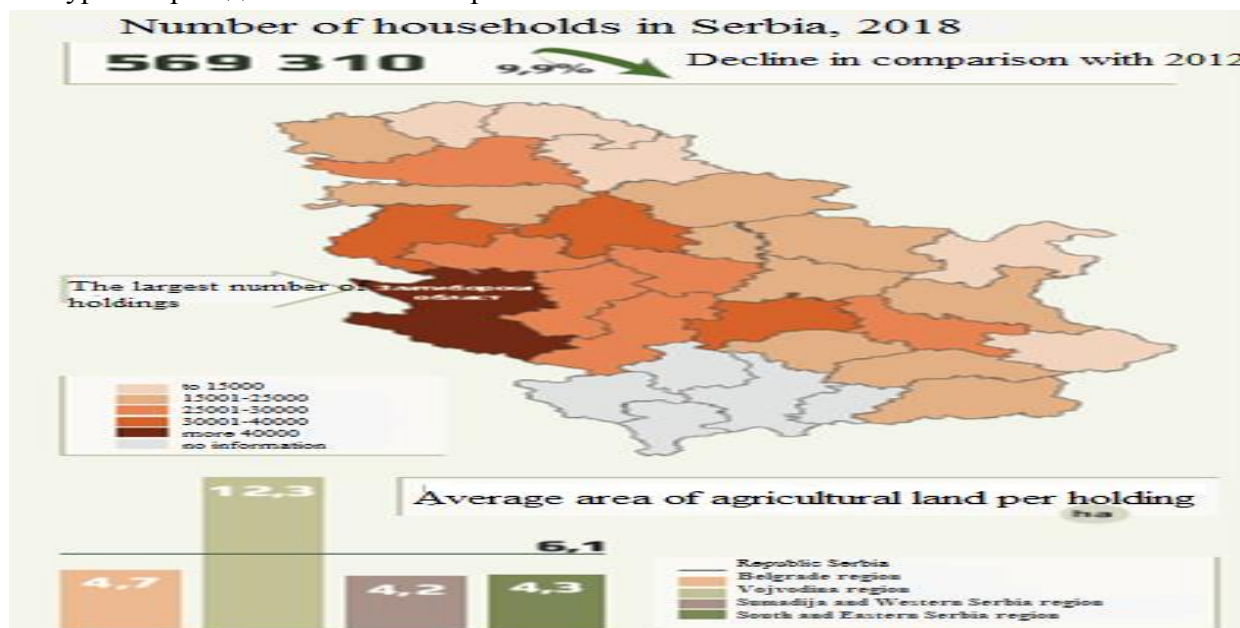
Среден икономически размер в евро	4 990	4 389	8 953	4 122	3 215	—
Юридически лица и предприемачи	3000	127	1 355	1 005	513	—
Икономически размер в евро	614 264 849	55 375 077	466 664 35	53 297 084	39 028 553	—
Среден икономически размер в евро	204 755	436 024	344 402	52 932	76 079	—

Източник: SORS, 2013

С цел подобряване на показателите на малките и средните земеделски стопанства в Сърбия (които доминират в структурата на стопанствата, като осигуряват стабилни и високи източници на доход и стават по-конкурентоспособни на вътрешния и външния пазар) , е необходимо земеделските производители да се ангажират по-активно за премахване на вътрешните ограничения или за развитие на вътрешния капацитет на стопанствата в следните области: а) образование, придобиване на нови знания и умения, по-голяма осведоменост; б) насърчаване на предприемачески и състезателен дух; в) по-широко прилагане на иновации в производството и операциите, които не са свързани значително с финансови ресурси; (г) промени в мисленето и менталитета в посока на истински поглед върху грешките, проблемите, възможностите, значението на инвестициите в продукти с по-висока добавена стойност, въвеждане на стандарти за качество, подобряване на качеството на продукта и други подобни (Параушич, Cvijanović, 2014).

От 1 октомври до 30 ноември 2018 г. Статистическата служба на Република Сърбия проведе проучване за структурата на земеделските стопанства в Република Сърбия. Обследвани са общо 120 000 земеделски стопанства, като по този начин се събират данни за ИЗП, животните, механизацията, работната сила във фермите и приложените агротехнически мерки. Фигура 5. показва броя на земеделските стопанства в Сърбия и средната ИЗП. Има забележим спад в земеделските стопанства в Република Сърбия спрямо 2012 г. - с 9,9%.

Фигура 5: Брой домакинства в Сърбия



Източник: Survey on the Structure of Agricultural Holdings, 2018. First Results - Assessment, SORS, 2019

Таблица 10: ИЗП, ЖЕ, ГРЕ и стандартна стойност на селскостопанската продукция според правния статут и размера на ИЗП, 2018 г.

Територия	Правен статут	ИЗП (ha)	Стопанства (брой)	Животински единици (брой)	ГРЕ (брой)	Ик. размер (mil €)
Сърбия	Общо	3475894	564541	1933840	645733.12	4861
	Семейни стопанства	2916125	562895	1651568	627406.28	4205
	Юридически лица	557866	1373	276370	17576.92	644
	Предприемачи	1903	272	5902	749.92	12
Сърбия Север	Общо	1719899	157103	784606	163381.75	2312
	Семейни стопанства	1287300	156138	562421	148957.4	1753
	Юридически лица	431356	853	221200	14118.23	556
	Предприемачи	1242	112	985	306.12	4
Сърбия Юг	Общо	1755995	407438	1149234	482351.37	2549
	Семейни стопанства	1628826	406758	1089147	478448.88	2452
	Юридически лица	126509	520	55170	3458.69	89
	Предприемачи	660	161	4917	443.8	8

Източник : <http://data.stat.gov.rs/Home/Result/1300020101?LanguageCode=en-Latn>

Таблица 10 показва ИЗП, брой животни, работна сила, стандартната стойност на селскостопанската продукция според правния статут и размера на ИЗП. Прави впечатление, че ИЗП в семейните ферми е много по-голяма в сравнение с компаниите и предприемачите.

ЧАСТ 3: МЕТОДОЛОГИЧНА РАМКА НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Третата част на дисертацията представя методологията на изследването. Проучени са теоретични и емпирични изследвания в областта. Въз основа на опита на експертите е направен въпросник, за да се определи кои въпроси са важни за по-нататъшни изследвания в дисертационния труд.

3.1. Теоретичният модел на въздействието на иновациите и качеството на селскостопанските продукти върху устойчивия успех на отделните семейни стопанства в Република Сърбия

По време на глобална криза е важно да се насърчава развитието на селското стопанство чрез развитие на собствената му конкурентоспособност, за да може да се гради върху иновациите и развитието на нови идеи.

Потребителите на селскостопански продукти по целия свят изискват все по-високо качество на продуктите, което представлява пазарно предизвикателство. Създаването на качествен продукт в съвременните пазарни условия изисква разработване на конкурентна стратегия, основана на иновации и качество. Иновациите в селското стопанство, както във всеки друг сектор, са основният двигател на растежа на производителността.⁴

Въз основа на констатациите, представени в прегледа на литературата (местна и чуждестранна) и на базата на специализирани трудове в тази област (Vilallobos, Garcia, Avila, 2017; Faure et al., 2018, Vogl, Kummer, Schunko, 2016; Alston, 2010; Alston et al., 2010; OECD, 2009; OECD, 2010c; OECD, 2010d; Stads, Beintema, 2012; Fuglie, 2012) е избрана селекция от въпроси за анкетата на изследването.

Въпросите са създадени в съответствие със стандартите ISO 9001: 2005 и ISO 9004: 2009. Въз основа на анализа на теорията е създаден основен системен модел „Въздействие на иновациите и качеството в селското стопанство върху устойчивия успех на земеделието“ (фигура 6).

Някои хипотези са поставени въз основа на теоретични изследвания (Фигура 7). Поставена е обща или нулева изследователска хипотеза, която гласи следното:

H₀₀ - Нивото на иновации и качество на селскостопанските продукти оказва значително влияние върху нивото на устойчив успех на отделните семейни стопанства.

Тя ще бъде доказана чрез анализ на спомагателните хипотези, както следва:

- H₁₁ - Нивото на иновации на селскостопанските продукти оказва значително влияние върху нивото на качеството на селскостопанските продукти.

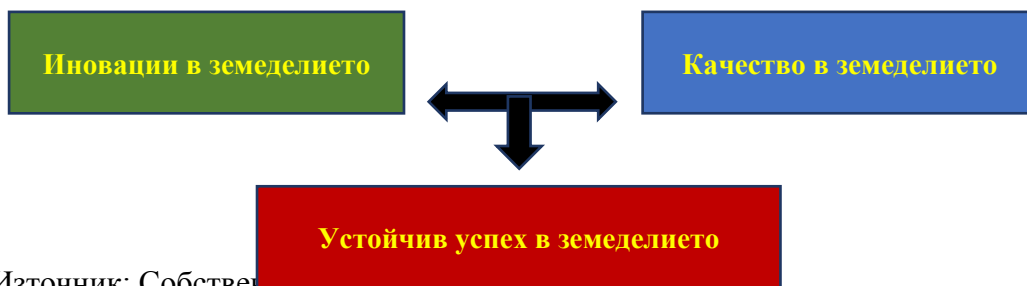
- H₁₂ - Нивото на иновации на селскостопанските продукти оказва значително влияние върху нивото на устойчив успех на отделните семейни стопанства.

- H₂₁ - Нивото на качество на селскостопанските продукти оказва значително влияние върху нивото на иновации на селскостопанските продукти.

- H₂₂ - Нивото на качество на селскостопанските продукти значително влияе върху нивото на устойчив успех на отделните семейни стопанства.

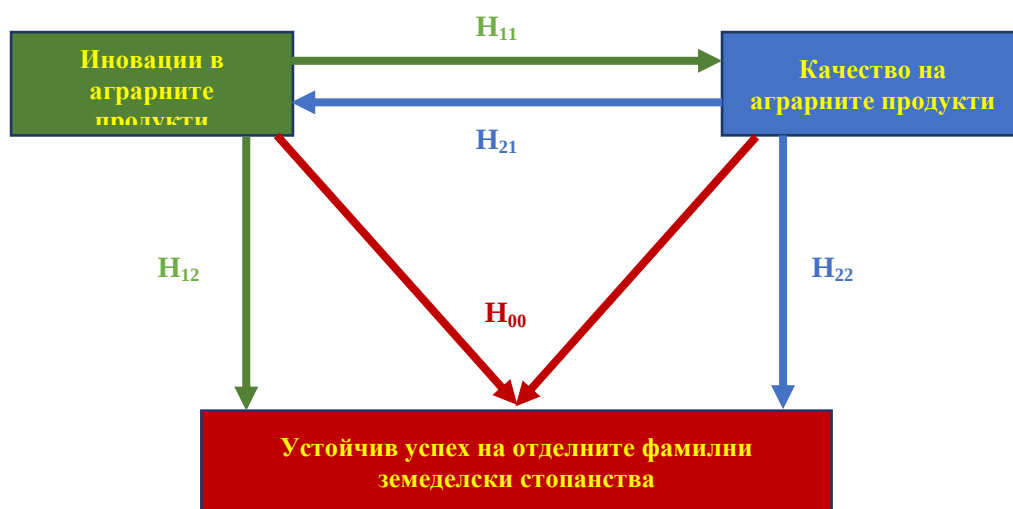
Фигура 6. Модел 1- Въздействието на иновациите и качеството в селското стопанство върху устойчивия успех на земеделието

⁴ ([http://www.oecd/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=TAD/CA/APM/WP\(2012\)19/FINAL&docLanguage=En](http://www.oecd/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=TAD/CA/APM/WP(2012)19/FINAL&docLanguage=En)).



Източник: Собствено проучване

Фигура 7: Модел 2 - Въздействието на иновациите и качеството на селскостопанските продукти върху устойчивия успех на отделните семейни земеделски стопанства



Изследване е проведено върху извадка от 60 експерти на територията на Р. Сърбия (университетски преподаватели, служители в публичните администрации на длъжност земеделски съветници, служители, заети в институти, имащи отношение към областта на научните изследвания) в периода от 1 юли до 1 септември 2018 г.

ЧАСТ 4. ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ

Четвъртата част на дисертацията представя емпиричното изследване. Този раздел представя начина за реализиране на проучването и получените резултати. Надеждността на зададения теоретичен модел и въпросник е анализирана от 60 експерти от следните области: иновации, качество и устойчив успех на земеделските стопанства. Надеждността на зададения модел може да се определи или провери по два начина: въз основа на препоръките за идентифициране на факторни натоварвания (Nunnally, 1978) и въз основа на правилата и насоките за вътрешна съгласуваност.

Извършен е анализ на профила на респондентите, установена е надеждността на елементите на зададения системен модел и ползите и обосновката на изследването, направен е факторен анализ на модела и корелационният и регресионен анализ.

След анализа можем да заключим, че нивото на иновации на селскостопанските продукти, свързани с иновативното поведение и иновативната бизнес практика на земеделското стопанство, както и качеството на връзките с клиентите и качеството на земеделския продукт на самото земеделско стопанство, влияе върху развитието на възможности за устойчив успех на земеделско стопанство.

ЧАСТ 5. ДИСКУСИЯ

Петата част на дисертацията представя интерпретацията на резултатите от изследването. Въз основа на проучването можем да заключим, че съществува голямо влияние на иновациите и качеството върху устойчивия успех на земеделските стопанства в Република Сърбия.

За да се постигне устойчиво ниво на успех на земеделските стопанства в страната е необходимо да се провеждат постоянни образователни програми за земеделските стопани за значението на иновациите, както и да се насърчава стремежът към иновативно поведение и бизнес практика и значението на инвестирането в иновациите и подобряването на производствения процес. Подкрепата на държавата и ведомственото министерство има решаваща роля, чрез подпомагане на въвеждане на нови технологии в земеделските стопанства, субсидиране за необходимите материали, осигуряване на необходимото финансиране за постоянно обучение на собствениците на земеделски стопанства и обмен на практики с фермерите от други страни.

Иновативното поведение на земеделските стопанства може да бъде постигнато и чрез подкрепа за нови идеи, събиране на идеи от външни източници, чрез насърчаване на това бизнес партньорите да създават иновации и чрез ясно дефинирана стратегия за въвеждане на иновации и иновационни управленски практики.

Анализът на зададените изследователски модели показва, че устойчив успех на земеделското стопанство може да бъде постигнат чрез развитие на поведение, което подпомага създаването на нови идеи, финансиране на иновативни дейности, чрез обучение и овладяване на производствени практики, с гъвкава стратегия и насърчаване на бизнес партньори да участват в създаването на иновации. Освен посоченото по-горе,

чрез определяне на целите и политиката за качество, дефиниране и разбиране на изискванията на клиента, изпълнение им и установяване на комуникация с него с цел постигане на обратна връзка за качеството на продукта, може да се постигне на устойчивост на стопанствата в Република Сърбия. Иновативният бизнес на отделните ферми може да бъде постигнат чрез следване на съвременните решения в селското стопанство и чрез подобряване на производството. Иновативното поведение и бизнес на отделните земеделски стопанства чрез установяване на качествени взаимоотношения с клиентите и развитието на качеството също влияе върху постигането на устойчив успех на отделните земеделски стопанства - чрез изпълнение на очакванията, идващи от заобикалящата го среда, и чрез създаване на стратегии, базирани на нуждите на заинтересовани страни.

Въз основа на информацията можем да заключим, че за да успеят земеделските стопанства, отговорното министерство и правителството трябва да увеличат субсидиите за земеделските стопанства, предназначени за инвестиции в иновации. Със създаването на система за непрекъснато обучение на собствениците на земеделски стопанства, където те могат да бъдат запознати с най-новите постижения в областта на земеделието, новите технологии, да обменят опит с фермерите от други страни, биха могли да получат помощ при създаването система, която би била устойчива в дългосрочен план.

Необходимо е също така да се предизвика интересът към иновативни дейности на тези собственици на земеделски стопанства, които не са прекалено отворени за иновации. Това би могло да се постигне чрез създаване на агробизнес центрове, чийто приоритет би бил да информира собствениците на земеделски стопанства за съвременните производствени методи, покани и програми за разпределяне или даряване на средства, данъчни стимули, покани за сътрудничество с други участници, образователни програми, междурегионални сътрудничество и трансгранични проекти и други действия, които биха били в полза на местните фермери.

ЧАСТ 6. ЗАКЛЮЧЕНИЯ И ПРЕПОРЪКИ

Шестата част на дисертацията представя заключенията и възможните насоки на бъдещи изследвания.

Въз основа на проучването, проведено в 121 земеделски стопанства в Република Сърбия, са направени следните заключения относно моделите, изложени в дисертацията.

Въз основа на резултатите от емпиричното изследване може да се заключи, че по отношение на Модел 1:

- Нивото на иновации на селскостопанските продукти, свързани с А (иновативно поведение) влияе върху нивото на качеството на селскостопанските продукти, свързани с А (фактори за подобряване на качеството на взаимоотношенията с клиентите).

- Нивото на иновации на селскостопанските продукти, свързани с А (иновативно поведение), влияе върху нивото на качеството на селскостопанските продукти, свързани с Б (фактори за развитие на качеството на организацията).

- Нивото на иновации на селскостопанските продукти, свързани с В (иновативни бизнес дейности), влияе върху нивото на качеството на селскостопанските продукти, свързани с А (фактори за подобряване на качеството на взаимоотношенията с клиентите).

- Нивото на иновации на селскостопанските продукти, свързани с В (иновативни бизнес дейности), влияе върху нивото на качеството на селскостопанските продукти, свързани с В (фактори за развитие на качеството на организацията).

Въз основа на резултатите от емпиричното изследване може да се счита, че по отношение на Модел 2:

- Нивото на качество на селскостопанските продукти, свързани с А (фактори за подобряване на качеството на взаимоотношенията с клиентите), влияе върху нивото на иновации на селскостопанските продукти, свързани с А (иновативно поведение).

- Нивото на качество на селскостопанските продукти, свързани с А (фактори за подобряване на качеството на взаимоотношенията с клиентите), влияе върху нивото на иновации на селскостопанските продукти, свързани с Б (иновативни бизнес дейности).

- Нивото на качество на селскостопанските продукти, свързани с В (фактори за развитие на качеството на организацията), влияе върху нивото на иновации на селскостопанските продукти, свързани с А (иновативно поведение).

- Нивото на качество на селскостопанските продукти, свързани с В (фактори за развитие на качеството на организацията), влияе върху нивото на иновации на селскостопанските продукти, свързани с В (иновативни бизнес дейности).

Въз основа на резултатите от емпиричното изследване може да се обобщи, че по отношение на Модел 3:

- Нивото на иновации на селскостопанските продукти, свързани с А (иновативно поведение), влияе върху нивото на устойчив успех на отделните семейни земеделски стопанства, свързани с А (фактори за подобряване на устойчивостта).

- Нивото на иновации на селскостопанските продукти, свързани с А (иновативно поведение), не влияе на нивото на устойчив успех на отделните семейни земеделски стопанства, свързани с Б (фактори за развитие на възможностите).

- Нивото на иновации на селскостопанските продукти, свързани с В (иновативни бизнес дейности), засяга нивото на устойчив успех на отделните семейни земеделски стопанства, свързани с А (фактори за подобряване на устойчивостта).

- Нивото на иновации на селскостопанските продукти, свързани с В (иновативни бизнес дейности), влияе на нивото на устойчив успех на отделните семейни земеделски стопанства, свързани с В (фактори за развитие на възможностите).

Въз основа на резултатите от емпиричното изследване може да се заключи, че по отношение на Модел 4:

- Нивото на качество на селскостопанските продукти, свързани с А (фактори за подобряване на качеството на взаимоотношенията с клиентите), влияе върху нивото на устойчив успех на отделните семейни земеделски стопанства, свързани с А (фактори за подобряване на устойчивостта).

- Нивото на качество на селскостопанските продукти, свързани с А (фактори за подобряване на качеството на взаимоотношенията с клиентите), не влияе на нивото на

устойчив успех на отделните семейни земеделски стопанства, свързани с Б (фактори за развитие на възможностите).

- Нивото на качество на селскостопанските продукти, свързани с В (фактори за развитие на качеството на организацията), влияе върху нивото на устойчив успех на отделните семейни земеделски стопанства, свързани с А (фактори за подобряване на устойчивостта).

- Нивото на качество на селскостопанските продукти, свързани с В (фактори за развитие на качеството на организацията), влияе върху нивото на устойчив успех на отделните семейни земеделски стопанства, свързани с В (фактори за развитие на възможностите).

Въз основа на резултатите от емпиричното изследване може да направи извода, че по отношение на Модел 5:

- Нивото на иновации на селскостопанските продукти, свързани с А (иновативно поведение) и В (иновативни бизнес дейности), влияе върху нивото на качеството на селскостопанските продукти, свързани с А (фактори за подобряване на качеството на взаимоотношенията с клиентите).

- Нивото на иновации на селскостопанските продукти, свързани с А (иновативно поведение) и В (иновативни бизнес дейности), влияе върху нивото на качеството на земеделските продукти, свързани с В (фактори за развитие на качеството на организацията).

Въз основа на резултатите от емпиричното изследване може да се заключи, че по отношение на Модел 6:

- Нивото на качество на селскостопанските продукти, свързани с А (фактори за подобряване на качеството на взаимоотношенията с клиентите) и Б (фактори за развитие на качеството на организацията), влияе върху нивото на иновации на селскостопанските продукти, свързани с А (иновативно поведение) .

- Нивото на качество на селскостопанските продукти, свързани с А (фактори за подобряване на качеството на взаимоотношенията с клиентите) и Б (фактори за развитие на качеството на организацията), влияе върху нивото на иновации на селскостопанските продукти, свързани с Б (иновативни бизнес дейности) .

Въз основа на резултатите от емпиричното изследване може да се направи изводи, че по отношение на Модел 7:

- Нивото на иновации на селскостопанските продукти, свързани с А (иновативно поведение) и В (иновативни бизнес дейности), влияе върху нивото на устойчив успех на отделните семейни земеделски стопанства, свързани с А (фактори за подобряване на устойчивостта).

- Нивото на иновации на селскостопанските продукти, свързани с А (иновативно поведение) и В (иновативни бизнес дейности), влияе върху нивото на устойчив успех на отделните семейни земеделски стопанства, свързани с В (фактори за развитие на възможностите).

- Нивото на качество на селскостопанските продукти, свързани с А (фактори за подобряване на качеството на взаимоотношенията с клиентите) и Б (фактори за развитие на качеството на организацията), влияе върху нивото на устойчив успех на

отделните семейни земеделски стопанства, свързани с А (фактори за подобряване на устойчивостта).

- Нивото на качество на селскостопанските продукти, свързани с А (фактори за подобряване на качеството на взаимоотношенията с клиентите) и Б (фактори за развитие на качеството на организацията), влияе върху нивото на устойчив успех на отделните семейни земеделски стопанства, свързани с А (фактори за подобряване на устойчивостта) и В (фактори за развитие на възможностите).

Въз основа на резултатите от емпиричното изследване може да се заключи, че по отношение на Модел 8:

- Нивото на иновации на селскостопанските продукти, свързани с А (иновативно поведение) и В (иновативни бизнес дейности) и нивото на качество на селскостопанските продукти, свързани с А (фактори за подобряване на качеството на взаимоотношенията с клиентите) и В (фактори на развитие на качеството на организацията) влияе върху нивото на устойчив успех на отделните семейни земеделски стопанства, свързани с А (фактори за подобряване на устойчивостта).

Въз основа на резултатите от емпиричното изследване може да се заключи, че по отношение на Модел 9:

- Нивото на иновации на селскостопанските продукти, свързани с А (иновативно поведение) и В (иновативни бизнес дейности) и нивото на качество на селскостопанските продукти, свързани с А (фактори за подобряване на качеството на взаимоотношенията с клиентите) и В (фактори на развитие на качеството на организацията) влияе върху нивото на устойчив успех на отделните семейни земеделски стопанства, свързани с Б (фактори за развитие на възможностите).

Въз основа на представените емпирични резултати можем да стигнем до извода, че иновативното поведение на фермите може да бъде постигнато чрез предоставяне на подкрепа за нови идеи, събиране на идеи от външни източници чрез стимулиране на бизнес партньорите за създаване на иновации и чрез точно определена стратегия за въвеждане на иновации и иновативни начини за управление. Иновативната бизнес практика на фермите може да бъде постигната чрез процеса на проследяване на съвременните постижения в селското стопанство, като се използват иновации с цел подобряване на имиджа, събиране на идеи от вътрешни и външни източници, чрез използване на собствени ресурси. Отделните ферми могат да подобрят отношенията с клиентите си, като вземат предвид техните изисквания, определят крайните цели в качеството, като произвеждат висококачествени продукти. Поддържането на високо ниво на качество може да бъде осигурено чрез изпълнение на изискванията на клиентите и проследяване дали те са доволни от продукта с планирани мерки, свързани с рисковете и възможностите.

Всичко, което беше уточнено по-рано, влияе върху факторите за подобряване на устойчивостта чрез заложили стратегии, развитие на знания, управление на финансите, за да има устойчив успех, стимули за включване на иновации и творческо поведение.

Иновативното поведение и бизнес на фермите чрез установяване на качествени отношения с купувачите и развитие на собствено качество влияе върху фермата за постигане на устойчив успех чрез изпълнение на очакванията, произтичащи от

околната среда, и чрез определяне на стратегии, базирани на нуждите на заинтересованите страни.

Въз основа на резултатите от проведеното изследване и прегледа на литературни източници е потвърдена изходната хипотеза, че нивото на иновации и качеството на селскостопанските продукти оказва значително влияние върху нивото на устойчив успех на отделните ферми.

За да се подобри устойчивостта на отделните ферми, трябва да се създаде система, в която да се развиват нови идеи с ясно дефинирана стратегия за внедряване на иновации и управление на иновациите. От решаващо значение е да се развиват знания и креативност и непрекъснато да се наблюдава ситуацията и процесите в селското стопанство, тъй като това е единственият начин за осигуряване на устойчивост на съвременните индивидуални ферми.

ПРЕДЛОЖЕНИЯ ЗА ПРИНОСИ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Научно-теоретични приноси:

- На базата на задълбочен литературен анализ, е предложена теоретична концептуализация на иновациите в селското стопанство, тяхната същност, видове, и особености.
- Въз основа на проведеното теоретично, методологично и практическо изследване е адаптиран модел, с помощта на който се прави корелация между иновациите и устойчивото развитие на земеделските производствени системи.

Практико-приложни приноси:

- Създадена е методика за изследване и анализ на иновациите и тяхното влияние върху устойчивия успех на земеделските стопанства, която може да се адаптира и надгражда за различни цели и от други изследователи.
- Обосновани са възможности за подобряване на устойчивото развитие на земеделските стопанства в Р. Сърбия на базата на иновации и подобряване качеството на техните продукти.

ПУБЛИКАЦИИ, СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. **Mirko Milanovic**, Zorana Nikitovic (2020) Značaj kvaliteta poljoprivrednih proizvoda za održivi uspeh poljoprivrednih gazdinstava, Journal "International Review", 3-4/2020, Faculty of Business Economics and Entrepreneurship, Belgrade, Serbia (**waiting for publication**)
2. **Mirko Milanović** (2020) Analiza razvijenosti sektora MSPP-a u Republici Srbiji, Journal "Trendovi u poslovanju" ISSN **2334-816X**, Faculty of Business Economics and Entrepreneurship, Belgrade, <http://www.trendovi.vsepep.edu.rs/index.php/tp/article/view/209>
3. Zorana Nikitovic, **Mirko Milanovic** (2019) „THE IMPORTANCE OF COMMUNICATION IN LEADERSHIP,, International Scientific Conference "Leadership and Human Resources Management, Sofia, Bulgaria, 29-30. November 2019,
4. Zvonko Brnjas, Aleksandra Golubovic-Stojanovic, **Mirko Milanovic** (2019) Thematic Proceedings, Editors: Z. Nikitovic, S. Vujicic, I. Piljan, International, Scientific Conference "Employment, Education and Entrepreneurship", Belgrade, 17-19. October 2019, pp. 63-69, ISBN 978-86-6069-173-8, http://eee-conference.com/_img/arhiva/2019/e2019_sa_naslovnom.pdf#page=64&zoom=100,82,89
5. **Mirko Milanović** (2019) „Finansiranje i amortizacija osnovnih sredstava u poljoprivredi,, Zbornik radova sa konferencije "Trendovi u poslovanju", Visoka poslovna škola strukovnih studija "Prof. dr Radomir Bojković", Kruševac, 16. maj 2019. str. 137-144, ISBN 978-86-7566-051-4 print version, ISBN 978-86-7566-052-1 e-version. <http://visokaposlovnaskola.edu.rs/wp-content/uploads/2020/01/Zbornik-radova-TuP-2019.pdf>