

АГРАРЕН УНИВЕРСИТЕТ – ПЛОВДИВ
ФАКУЛТЕТ - ИКОНОМИКА

ДРАГАН МЕТОДИЯ МИЛАДИНОСКИ

УПРАВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НА
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА НА АГРАРНИТЕ
ПРЕДПРИЯТИЯ В РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА
МАКЕДОНИЯ

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд за присъждане на образователна и научна
степен „доктор” по научна специалност
„Организация и управление на производството”

Пловдив, 2022

ДРАГАН МЕТОДИЯ МИЛАДИНОСКИ

**УПРАВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НА
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА НА АГРАРНИТЕ
ПРЕДПРИЯТИЯ В РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА
МАКЕДОНИЯ**

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд за присъждане на образователна и научна
степен „доктор” по научна специалност
„Организация и управление на производството”

Рецензенти:

.....
.....

Дисертационният труд е обсъден и насочен за защита на
разширено заседание на катедра “Мениджмънт и маркетинг” при
Икономическия факултет на Аграрния Университет гр. Пловдив

Защитата на дисертационния труд ще се състои на
2022 г. от часа в зала.....

I. Обща характеристика на дисертационния труд

Актуалност на темата

През последните 10 години, Република Северна Македония, претърпя множество политически и икономически реформи, целта на които беше да подобри жизнения стандарт на населението чрез създаване на условия за икономически растеж и социален просперитет. С помощта на Световната Банка селското стопанство на Република Северна Македония се модернизира, като се направиха редица инфраструктури проекти, осигуряващи достъп до производствени ресурси, необходими за развитието на селското стопанство. Днес сектора се развива в условията на предприе съединяване на страната към ЕС. В селското стопанство намират заетост около 30% от населението на страната, и то генерира около 20% от БВП. Всички тези фактори, определят селското стопанство като важен сектор за икономическото развитие на Република Северна Македония. Икономическото развитие на сектора зависи от начина на провеждане на правителствената намеса както и от пазарните условия (на ресурси и стоки и услуги за крайния потребител), в които функционират селскостопанските предприятия. В тези условия, водещ фактор за развитие на сектора, има начина на управление на както на сектора , така и на предприятията, които оперират в него. В условията на изострена пазарна конкуренция, водещ фактор за постигане на икономически растежи и заетост е поддържането на добро конкурентоспособност на местните предприятия спрямо всичко останали участници на пазара. Чрез подобряване на управлението на пазарното присъствие се постигат по-висока заетост в отрасъла, по-висока производителност и се появяват иновациите, на база които отрасъла ще се развива в бъдеще. Всички казано до тук, определя, че избора на тема има актуално значения и дава

възможност да се проведе едно полезно в теоретичен и практически аспект изследване, съобразено с икономическите условия на страната.

Конкурентоспособността на селскостопанското предприятие зависи от комплекс от фактори, които пряко или индиректно влияят върху него. В настоящото изследване, конкурентоспособността на селскостопанското предприятия ще се разглежда като резултат, функция от избора на организационна форма за развитие на бизнеса. При равни други условия, ще се анализира както избора на организационна форма, влияе върху конкурентоспособността и от кои основни производствени фактори, зависи то.

Концептуална теза на дисертационния труд: конкурентоспособността на селскостопанските предприятия зависи от вида на организационната форма, която е избрана за развитие на бизнес модела.

Целта на дисертационния труд: е да се направи анализ и оценка на факторите, определящи конкурентоспособността на земеделските предприятия в Република Северна Македония и да се разработят насоки за подобряване на тяхното конкурентоспособност на вътрешния пазар.

Задачи:

- Да се определи икономическата същност на селскостопанското предприятие като производствена система и изграждащите го елементи;
- Да се изяснят методологичните подходи и методическите въпроси при изследване и оценка на конкурентоспособността на селскостопанското предприятие;
- Да се проучи и анализира състоянието и тенденциите в развитието на основните фактори, определящи конкурентоспособността на селскостопанските предприятия в Република Северна Македония;

- Въз основа на извършения анализ да се разработят насоки за подобряване на конкурентоспособността на селскостопанските предприятия в Република Северна Македония.

Предмет на изследване: е конкурентоспособността на селскостопанските предприятия в Република Северна Македония.

Обект на изследване: са селскостопанските предприятия в Република Северна Македония.

Подходи на научното изследване: селскостопанското предприятие се възприема като производствена система, в рамките на настоящото изследване. Ето защо системния подход се определя като основен методически подход при изследването и анализа на селскостопанското предприятие. При оценката на конкурентоспособността на селскостопанското предприятие се използват още два основни подхода: Първият подход се основава на Неокласическата теория за предприятието. При него конкурентоспособността на селскостопанското предприятие се разглежда като резултат от използването на основните производствени фактори – земя, труд, капитал и предприемачество, без да се отчита несъвършенството на институционалната среда. Предполага се, че пазарът е в равновесие, че законодателството е адекватно и се прилага според правилата, че собствеността е защитена и има икономическа реализация и пр., което означава, че всички сделки свързани с размяната и използването на производствените фактори се осъществяват без транзакционни разходи. Вторият подход се основава на Институционалната теория. При този подход се прави оценка на конкурентоспособността на селскостопанските предприятия, като се отчита равнището на транзакционните разходи в тяхното организиране и управление. Подходът се реализира в следната последователност: определят се основните видове транзакции, в които участват мениджърите

на селскостопанските предприятия, след което се определя равнището на разходите за тези основни видове трансакции.

Основни литературни и информационни източници

Дисертационният труд е разработен, като са използвани: научни публикации и трудове на български и чужди автори; информационни бюлетени на международни организации; доклади и бюлетени на Министерството на земеделието и храните; данни от Националния статистически институт, както и редица нормативни актове.

Емпирична информация за изследването е осигурена и от извадкови анкетни проучвания, проведени на ниво селскостопанско предприятие по изготвени от автора анкетни карти.

Обем и структура на дисертационния труд

Дисертационният труд е изложен в увод, три глави и заключение, разположени на 125 стр., използвана литература и приложения. Изследването е онагледено с 10 фигури и 5 таблици и 1 приложение. Цитирани са 142 литературни източника.

Съдържание на дисертационния труд

УВОД

Първа глава: СЪЩНОСТ НА СЕЛСКОСТОПАНСКОТО ПРЕДПРИЯТИЕ И НЕГОВОТА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ

Втора глава: АНАЛИЗ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА НА СЕЛСКОСТОПАНСКИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Глава трета: НУЖДИ НА СЕЛСКОСТОПАНСКИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ЗА ПО-ДОБРА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ
ЗАКЛЮЧЕНИЕ

II. Основно съдържание на дисертационния труд

УВОД

Уводът представя състоянието на селското стопанство в Република Северна Македония през последните години, като се акцентира върху причините за това състояние. Обоснована е необходимостта от изследването и неговата актуалност.

Първа глава: СЪЩНОСТ НА СЕЛСКОСТОПАНСКОТО ПРЕДПРИЯТИЕ И НЕГОВОТА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ

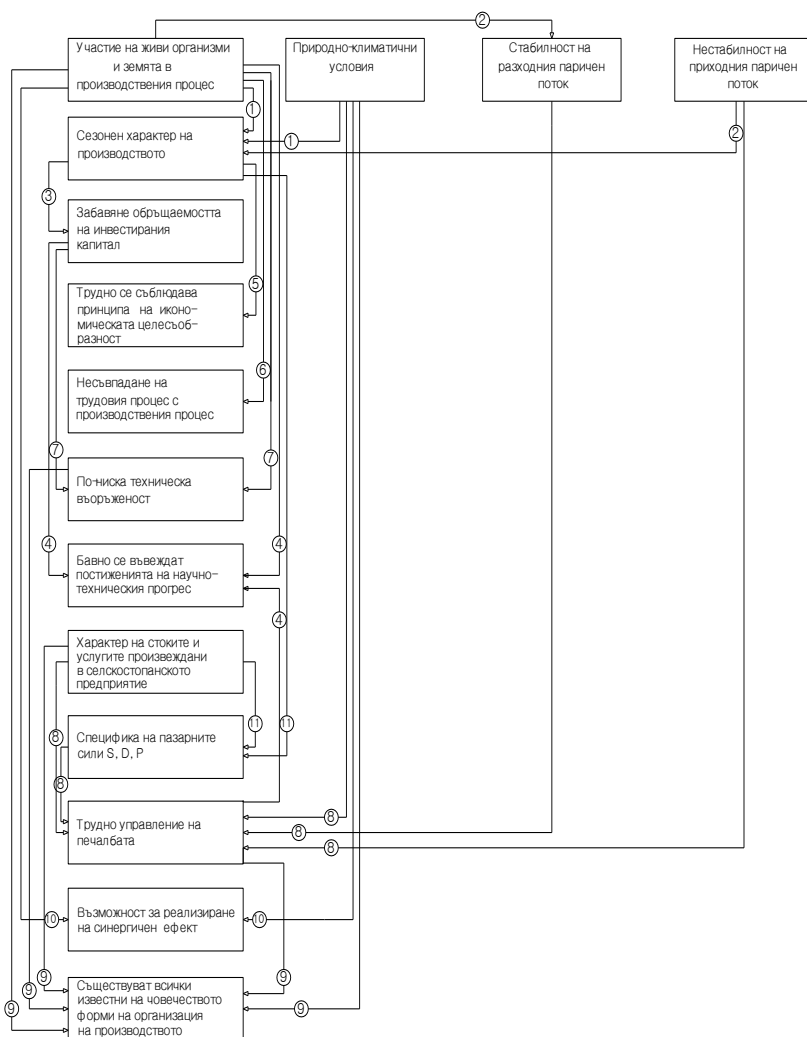
1. Същност на селскостопанското предприятие

Извършен е преглед на теоретичните възгледи за същността на предприятието и на особеностите му в селското стопанство.

Направен е критичен анализ на научната дискусия по този въпрос. При обосноваването на същността на предприятието се използва системния подход. То се разглежда като цяло съставено от *производствена, икономическа, социална и юридическа подсистеми.*

Фигура 1.

Причинно-следствени връзки между факторите определящи спецификата на селскостопанското предприятие



Селскостопанското предприятие е специфична стопанска единица, с важно значение в икономиката на всяка страна,

защото то е основа на стопанската дейност на обществото и на неговото развитие.

Изложени са факторите определящи спецификата на селскостопанското предприятие, които го отличават от предприятията в другите стопански сектори (виж фиг. 1).

2. Устойчивост на селскостопанското предприятие към влияние на обкръжаващата среда

Сложността, неопределеността и подвижността на обкръжаващата среда изискват от селскостопанското предприятие да притежава свойствата: устойчивост, гъвкавост и адаптивност. Обкръжаващата среда създава условия за неопределеност, застрашаващи устойчивото състояние на селскостопанското предприятие. Тя се стреми да разруши подредеността и йерархичната подчиненост на елементите, изграждащи селскостопанското предприятие.

Според Памукчиев М.1 “за устойчива се смята тази система, при която положението на изхода остава непроменено или се изменя в строго регламентирани граници независимо от взаимодействието, получено на входа.” Според Кънчев И.2 “устойчиво състояние на системата селскостопанско предприятие се достига в случаите, когато отделяните на изхода му вещества и енергия, заедно с използваните в процеса на производството са по-големи или равни на тези, получени на входа.” В тясна връзка с устойчивостта на дадена система е понятието хомеостазис. Според Памукчиев М.3 и Димитров Д.4 чрез него се разкрива “възможността на предприятието да се приспособява към измененията в обкръжаващата среда.” Хомеостазисът е умение на предприятието да се освобождава от влиянието на обкръжаващата среда, да запазва своето равновесно състояние независимо от въздействието на входа

¹ Памукчиев, М. Въведение в икономическата кибернетика. Свищов. 1978. стр. 36.

² Кънчев, И. Дойчинова, Ю. Аграрен Мениджмънт - I част. Изд. Стопанство УНСС, София. 1996. стр. 34.

³ Памукчиев, М. Въведение в икономическата кибернетика. Свищов. 1978. стр. 36.

⁴ Димитров, Д. Обща теория на управлението. Изд. УНСС, София. 1991. стр. 16.

му. Според “равновесно състояние на системата съществува, когато тя поддържа състоянието си неизменно, а постъпващите в нея вещества и енергия се изменят.” Следователно постигането на устойчиво състояние на селскостопанското предприятие се осъществява като се съхрани неговия хомеостазис във времето.

Селскостопанското предприятие се характеризира като силно динамична система т.е. извършва преходи от равновесно състояние в не равновесно, силно повлияно от взаимодействието с обкръжаващата среда. Устойчивостта на селскостопанското предприятие зависи от множество контролируеми и не контролируеми от управлението фактори с единично или комплексно влияние върху състоянието му. Всичко това формира различни етапи (фази) в развитието на селскостопанското предприятие. Според Кънчев И. и Дойчинова Ю.5 “периодът от време, през който селскостопанското предприятие поддържа динамично равновесие между изграждащите го елементи и процесите в него т.е. то е приведено в устойчиво състояние, определя жизнения му цикъл. Жизненият цикъл на селскостопанското предприятие най-общо характеризира: отрязъка от време, през който то съществува и функционира като обособена производствена система; динамиката на основните типове организационни промени, осъществявани на всеки етап от неговото развитие; степента му на устойчивост към промените в обкръжаващата среда.”

Кънчев И., Дойчинова Ю.6 разграничават пет фази в жизнения цикъл на селскостопанското предприятие: изграждане, разрастване, диференциране, консолидация, ликвидация или реорганизация. Съществува зависимост между фазите на жизнения цикъл на селскостопанското предприятие и степента му на устойчивост (виж фиг. 3). При фазата на изграждане се осъществява съчетаване на производствените фактори, формиране на производствената и организационно-управленската структура на предприятието. За тази фаза е характерно непълноценното функциониране на част от елементите на производствената система,

⁵ Кънчев, И. Дойчинова, Ю. Аграрен Мениджмънт - I част. Изд. Стопанство УНСС, София. 1996. стр.37.

⁶ Пак там стр. 38.

което обуславя голямата зависимост на селскостопанското предприятие от влиянието на обкръжаващата среда. През фазата на разрастване се наблюдават главно технологични и структурни промени, насочени към нарастване на размерите и повишаване на устойчивостта на селскостопанското предприятие.

Фазата на диференцирането е свързана с известно успокояване на развитието тъй като вече е установена трайна специализация и съчетаване на отраслите, най-подходящи за конкретните природно-климатични и пазарни условия и осигуряващи рационално използване на съвкупните производствени фактори.

За фазата на консолидирането е характерно по-голяма устойчивост независимо от разнообразните структурни, технологични и поведенчески промени в селскостопанското предприятие, както и по-умерено реагиране на изменящите се условия на обкръжаващата среда. Фазата на ликвидацията или реорганизацията е свързана със създаването на ново динамично единство на елементите на системата селскостопанско предприятие чрез прегрупиране или частична замяна на някои от тях. Тази фаза създава предпоставки за преминаването към нов жизнен цикъл, тъй като предполага преход към изграждане на ново или обновено селскостопанско предприятие.

Обобщавайки становищата на авторите, може да се заключи, че постигането и запазването на устойчивостта на селскостопанското предприятие през фазите на жизнения му цикъл по своята същност представлява устойчиво развитие.

3. Конкурентоспособност на селскостопанското предприятие

Извършен е критичен анализ на становища за същността на конкурентоспособността на предприятието. Става ясно, че предприятието трябва да притежава следните характеристики, за да бъде с добро представяне на пазара: висока производителност на ресурсите; производство на висококачествена продукция при минимални разходи; нарастваща рентабилност; постоянен и/или нарастващ пазарен дял; ефективност на управлението; адаптивност към промените на обкръжаващата среда; иновативност.

Конкурентното предимство на предприятието означава потенциал от ресурси, знания, опит и мотивация за по-ефективното

им използване в сравнение с конкурентите, при определена ситуация на пазара.

Конкурентоспособността на предприятието зависи от способността на мениджмънта му да задържа високо мотивираните кадри, работещи в него с цел *създаването на устойчиви конкурентни предимства, осигуряващи оптимални стопански резултати в дългосрочен период.*

3.1. Фактори, определящи конкурентоспособността на едноличните (еднофамилните) селскостопански предприятия

Според Handler W. C.⁷ Dyer W.G.⁸ еднофамилното предприятие е “организация, в която решенията на собствениците и мениджърите отчитат връзките в семейството”. Причина за появата и разпространението на еднофамилните предприятия е нуждата да се търси реализация на притежаваните от фамилията производствени фактори с оглед получаването на доход необходим за задоволяването на потребностите им. Целта на еднофамилното предприятие е максимизиране на получаваният доход от дейността, източник на задоволяване на потребностите на членовете на семейството. Основните конкурентни предимства на еднофамилното предприятие са: основават се на собствеността и труда на семейството. Централна роля в него играе семейството, а то е и основна клетка в обществото, в която интересите на членовете съвпадат; изключително важна социално-икономическа характеристика на еднофамилното предприятие е, че в него в едно физическо лице се съчетават функциите на три персонажа – собственик, предприемач и изпълнител (работник). Така се постига единство между собственост и управление; Еднофамилните предприятия дават възможност да се припокрят целите на собственика, предприемача и работника, което е жизнено важно за мотивационния процес. Според Луцов И., Петков Л.⁹ Дойчинова

⁷ Handler, W.C. Methodical Issues and considerations in studying business, Family Business Review 2-3, 1989 стр. 256-276.

⁸ Dyer, W.G. Journal Cultural change in Family Firms, San Francisco, Jossey Bass Publishers 1986.

⁹ Луцов, И., Петков, Л. Частното земеделско стопанство и кооперацията. Изд. Фондация „Земеделие“, София. 1993 стр. 4.

Ю.¹⁰ този вид организационни форми предопределят силна мотивация за предприемачески процес и силна мотивация за труд у изпълнителя. В еднофамилното предприятие има свобода на предприемаческата инициатива, свобода при избора на цели и начини за постигането им, при снабдяване с необходимите ресурси, свобода при избора за разпределение на получения доход от дейността на предприятието; тъй като частния производител се ръководи от личния икономически интерес, той проявява високо материална заинтересованост, грижливо стопанисва производствените ресурси, проявява пестеливост при изразходването им, стреми се да сведе до минимум производствените разходи, да постигне по-ниска себестойност на произведената продукция и по този начин по-висока конкурентоспособност; собствеността върху земя, имущество и други производствени ресурси концентрира в много силна степен интереси. Само собственикът на производствените фактори в производството е в максимална степен заинтересован да ги използва най-пълно, защото го прави за себе си.

3.2. Фактори, определящи конкурентоспособността на кооперативните селскостопански предприятия

Според Станков В.11 кооперацията като селскостопанско предприятие е система, която е ориентирана към получаване на доходи и печалба от производство и реализация на растителна и животинска продукция, от продукти на тяхната преработка или от извършени услуги.

В тези организационни форми се залага постигането на целите да се осъществява чрез солидарност, сътрудничество, колективност. Личният интерес на член-кооператора отстъпва място на самопомощта и взаимопомощта. Мотивацията за труд на членовете на кооперацията се определя в по-доброто стопанисване

¹⁰ Дойчинова, Ю. Икономика и управление на фамилното земеделско стопанство. Изд. Валди, София. 2003. стр. 14.

¹¹ Станков, В. Адаптация на кооперациите към съвременните условия. Алад. изд. на АУ, Пловдив. 1999. стр. 22.

на имуществото им чрез задружен труд. Иванов С.¹² определя икономическата категория коопериране като “съвместно действие или поведение на икономическите субекти на сътрудничество, насочено за постигане на обща взаимноизгодна цел.” За възникването на поведение на коопериране между различните икономически субекти, е необходимо да имат едни и същи икономически интереси /цели/. Историята е доказала, че кооперирането е успешна форма на организация, само ако е постигнато чрез доброволно съгласие на кооператорите. Райфайзен Ф., който е идеолог на всестранното селско кооперативно движение в Германия, формулира основния принцип на кооперацията, а именно свободен и равноправен достъп до нея. Според Тренева М.¹³ и Луцов И.¹⁴ кооперацията се изгражда на следните принципи: самопомощ – означава членовете на кооперацията да разчитат само на собствените си сили при постигането на поставените цели, но непременно търсейки взаимопомощ. Кооперацията залага на принципа: отделния индивид не може да постигне толкова колкото колектива чрез задружен труд. Самопомощта означава и автономност, стремеж към стопанска самостоятелност и независимост; взаимопомощ – всеки индивид нуждаещ се от помощ, осъзнал своите интереси е потенциален член на кооперацията; демократичност: един член – един глас, независимо от размера на имуществото с което кооператора участва в кооперацията. Всички участват в процеса на вземане на решение за дейността на кооперацията т.е. реализира се самоуправление. Демократичност: всеки член има право на един глас независимо от размера на имуществото, с което той участва в дейността на кооперацията. Това обстоятелство дава възможност и на мало- и безимотните членове да имат възможност да участват в дейността и управлението на кооперацията. Типично за тези организационни форми е това, че числеността на членовете им е неограничена, всеки който има желание, може да участва в кооперацията; колективност: в тези

¹² *Иванов, С.* Коопериране и кооперации в агробизнес. изд. PSSA, Ст. Загора. 1997. стр. 23.

¹³ *Тренева, М.* Теория на кооперацията. Изд. Стопанство, София. 1994. стр. 126.

¹⁴ *Луцов, И.* Частното земеделско стопанство и кооперацията. С., изд. Печатна база, 1993.

организационни форми колективизма противостои на индивидуализма. Целите на индивидите са подчинени на целите на колектива. Така индивидуалната инициатива се влива в общите задружни усилия за да се постигне общата цел; свобода: член кооператорите сами избират с каква дейност да се занимават; развитие на личността. Специфичните взаимоотношения между член - кооператорите, които са собственици, мениджъри и работници в производствената кооперация определят рамките на конкурентоспособността на кооперацията. Производствената кооперация има следните източници на конкурентни предимства: обобществяването на производствените фактори притежавани от членовете на кооперацията обуславя икономия от мащаба, която се разпределя справедливо помежду им и повишава тяхната мотивация за труд; висока степен на адаптивност към промените в обкръжаващата среда, обусловена от възможността за диверсификация на производството; създава възможност за внедряване на иновационни продукти в производството; създава условия за повишаване на специализацията и квалификацията на работниците; създава условия за повишаване на концентрацията и интензификацията на производството; съдейства за развитието на инфраструктурата на населеното място, където се намира тя и др.

3.3. Фактори, определящи конкурентоспособността на селскостопанските предприятия – акционерни дружества

В съвременните условия в по-голямата част от тези организационни форми съществува разделение между собствеността и управлението им т.е. в тези организационни форми ясно се отличават следните персонажи - собственици на предприятието, мениджъри и работници, които следват собствени цели.

Специфичните взаимоотношения между трите персонажа (собственици, мениджъри и работници) в акционерните дружества, формират конкурентните предимства на тези организационни форми но и поставят ограничения пред тяхното конкурентоспособност. Тези организационни форми дават възможност за акумулиране на значителен финансов капитал, чрез емитиране и продажба на акции, което е предпоставка за изграждането на големи по размер производствени мощности, даващи възможност за реализация на икономия от мащаба. Крупният финансов капитал се използва за изграждането на бариери пред нови конкуренти в отрасъла, по този

начин се запазва и нараства пазарния дял; крупният финансов капитал позволява да се изгражда ценово лидерство и продуктова диференциация на произвежданите продукти; възможност за по-високи доходи на работниците, което при равни други условия увеличава мотивацията им да се трудят; наличието на голям брой акционери (собственици на предприятието) способства за разпределението на риска от дейността на предприятието върху значителен брой лица, което определя избора на високорискови производства, където рентабилността е по-висока; има възможност да се внедри система за тотално качество на производството; крупният капитал на акционерните дружества дава възможност на мениджмънта да създава конкурентни предимства чрез лобиране от страна на държавата и други организации. Въпреки големия брой предимства, акционерните дружества имат следните недостатъци: поради високата специализация, интензификация и концентрация на производството, обусловени от значителния размер на финансовия капитал, те нямат висока адаптивност към промените в обкръжаващата среда, както другите организационни форми; големия им размер усложнява тяхното управление. Високата специализация и концентрация на капитали в тези организационни форми ограничават еластичността на производството. Както е известно, еластичността на производството е толкова по-голяма, колкото е по-висок относителния дял на променливите разходи от общите производствени разходи, а това са подаващите се на оптимизация разходи и респективно, колкото по-малък е дялът на постоянните разходи. С увеличаването на интензификацията на производството в предприятието настъпва изместване на съотношението от променливите към постоянните разходи, тъй като по-високата наситеност с капитали е свързана с по-високо равнище на постоянните разходи, а по-тясната специализация – с по-ниско равнище на променливите разходи. Следователно по-високата интензификация и концентрация на производството и по-тясната му специализация водят до намаление на еластичността на производството.

3. Методически въпроси на изследването и оценката на конкурентоспособността на селскостопанските предприятия

Извършен е критичен преглед на методологиите и методиките по проблема. Разработена е конкретна методика за анализ и оценка на конкурентоспособността на различните видове лозарски предприятия.

Обект на нашето изследване са селскостопанските предприятия в Република Северна Македония. За селскостопанско предприятие се приема предприятие, чиито главен отрасъл е земеделието, т.е. от тази дейност се генерират не по-малко от 50% от паричните приходи през стопанската година. Тези селскостопански предприятия трябва да водят счетоводство според Закона за счетоводство на Република Северна Македония и да са регистрирани в регистъра на Министерството на земеделието, храните, горите и развитието на селските райони на Република.

Като източник за формиране на извадката е използван регистъра на на Министерството на земеделието, храните, горите и развитието на селските райони на Република, в който са вписани всички регистрирани селскостопански предприятия към 31.12.2018. Получената генерална съвкупност се състои от 32810 селскостопански предприятия. При формирането на извадката е използван метода на простата случайна извадка, като съставлящите я единици са излъчени чрез безвъзвратен подбор. Обемът на извадката е 69 селскостопански предприятия, които стопанисват общо 16 445 дка, което е 8.5 % от използваната земеделска площ в Република Северна Македония.

Оценката на състоянието и характеристиката на селскостопанските предприятия извършваме въз основа на показателите: размер на площта на обработваемата земя, брой трансакции и инвестиционна активност.

Идентифицирането на фактори на пазарно развитие се осъществява с помощта на метода SWOT-анализ, реализиран в 4 етапа:

Първият етап (А.) от приложението на методическия подход се състои в идентифицирането на силните/слабите страни както и възможностите и заплахите пред дейността на селскостопанските предприятия. Чрез фокус групи от земеделски производители се дискутират и определят кои са силните и слабите страни както и

възможностите, и заплахите пред селскостопанските предприятия. Изборът на географски области и земеделски производители, притежаващи малки земеделски селскостопански предприятия е случаен. Като източник за сформирание на извадката е използван регистърът на земеделските производители. Груповите дискусии (фокус групи) са използвани като метод в изследването, който позволява навлизане в дълбочина в изследваната тематика, като същевременно се използват и предимствата на груповия ефект. По време на дискусиите, чрез спонтанно обстойно дискутиране на предварително определен кръг от въпроси в малки групи от хора се формулират ясно, кои са силните и слабите страни на селскостопанските предприятия и какви възможности и заплахи предоставя външната среда за техното развитие в бъдеще. Дискусиите се организират и насочват от модератор, който поставя въпросите за обсъждане, съблюдава за равностойното участие на лицата, насочва в нови интересни насоки, спонтанно изразени от участниците.

През втория етап (В.) се цели конструиране на SWOT-матрица, което се явява резултат от проведените дискусии в четирите фокус групи на територията на страната. Най-често посочените силни/слаби страни както и възможности и заплахи в изведените фокус групи намират място в матрицата. Тази матрица в последствие се използва като техника за определяне на два много важни елемента в стратегическата ориентация на селскостопанските предприятия, а именно: 1) кои са най-важните силни, слаби страни, възможности и заплахи и 2) какво е взаимодействието на силните и слабите страни с посочените възможности и заплахи.

През третия етап (С.) се търсят най-значимите фактори за успех на селскостопанските предприятия. Чрез метода на експертна оценка се ранжират най-значимите силни, слаби страни, възможности и заплахи в SWOT-матрица. Ролята на експерти в оценяването на тези четири градивни елемента на SWOT-матрицата играят самите земеделски производители. Така организираната експертна оценка цели определяне на най-значимите фактори за успех на селскостопанските предприятия от гледна точка на техните собственици. Самата организация на експертната оценка включва следното: инструктиране на експертите (земеделските производители), как да изразят своето експертно мнение; избор и

приложение на скала за оценка; разработване на карта на експертното мнение и извършване на самата експертна оценка от респондентите. Всеки експерт самостоятелно попълва специално създадена карта на експертното мнение. Като такава се използва конструираната в предходния етап от изследването SWOT-матрица. В тази матрица респондентът оценява какво е взаимодействието на силните и слабите страни с набелязаните възможности и заплахи. Експертът борава с 4-степенна скала за оценка, която съдържа следните оценки: 0 – няма взаимодействие, 1 – слабо взаимодействие, 2 – силно взаимодействие и 3 – много силно взаимодействие между изследваните фактори.

Изследват се четири типа взаимодействия между факторите в матрицата както следва: (1) взаимодействие между силните страни и набелязаните възможности. При тази връзка на изследване се търси отговор на въпроса: до колко посочените силни страни, могат да се използват за реализиране на набелязаните възможности за развитие на селскостопанските предприятия; (2) взаимодействие между силните страни и заплахите, така изведената оценка, търси отговор на въпроса: до колко посочените силни страни могат да се използват при защита от заплахите, които външната среда съдържа; (3) взаимодействие между слабите страни и набелязаните възможности, по този начин се търси отговор на въпроса: до колко слабите страни могат да попречат за реализирането на набелязаните възможности и (4) взаимодействие между слабите страни и посочените заплахи. Тази връзка посочва до колко слабите страни, ще попречат на земеделските селскостопански предприятия да се адаптират към заплахите на външната среда.

През четвъртия етап (D.) от приложението на SWOT-анализа се определя какво е взаимодействието на факторите в SWOT-матрицата. На този етап се обобщават резултатите от експертната оценка. Индивидуално попълнените SWOT-матрици от всеки един респондент се агрегират в една обобщена SWOT-матрица, която представлява карта на обобщените резултатите от експертната оценка. В редът „Сума” се сумират индивидуалните оценки в клетките по колони на матрицата. Чрез този ред се установяват най-значимите възможности и заплахи пред бъдещото развитие на селскостопанските предприятия. Колкото е по-висока сумата за съответната възможност или заплаха, толкова по-значима е тя

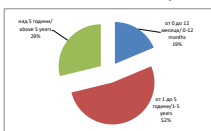
според експертите. В колона „Сума” са индивидуалните оценки в клетките по редове в матрицата. Чрез тази колона се установяват най-значимите силни и слаби страни, които могат да се използват за да се утвърдят конкурентните предимства на земеделските селскостопански предприятия. Колкото е по-висока сумата за съответната силна страна или слаба страна, толкова по-значима е тя според експертите. Обобщената матрица може да се използва като инструмент за идентифициране на стратегическата ориентация на земеделските селскостопански предприятия в бъдещото им развитие. С други думи чрез съставянето на тази матрица се постигат два полезни ефекта – (1) определя се посоката на бъдещото развитие на селскостопанските предприятия и (2) набелязва се набор от алтернативни стратегии за развитие на тези производствени структури. Стратегическата ориентация на селскостопанските предприятия се определя чрез метода SOR-анализ (аббревиатура на три ключови фактора за успех, които са: силни страни, възможности и пречки за развитие → strengths, opportunities and roadblocks). Това е метод за дефиниране на стратегия за бъдещо развитие на земеделските селскостопански предприятия в основата на който е залегнал принципа – атакувай най-атрактивните възможности с най-значимите силни страни на организацията, като заобиколиш пречките (Николов, Станчев, Радев, Борисов, 2012).

Втора глава: АНАЛИЗ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА НА СЕЛСКОСТОПАНСКИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

1. Профил на изследваните селскостопански предприятия

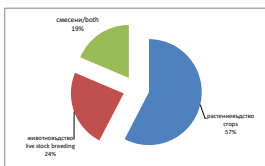
Идентифицирането на силните/слабите страни, възможностите и заплахите пред селскостопанските предприятия се осъществява чрез провеждането на четири фокус групи. Общият брой на участниците в изведените фокус групи е 69 души.. На фигура 1 е дадена структурата на селскостопанските предприятия според фазата от жизнения жикъл на развитие. Групата селскостопански предприятия, попадащи в интервала от 1 до 5 години са повече от половината изследвани селскостопански предприятия (52%). Следва дялът на предприятията, които оперират повече от 5 години (29%). С най-малък дял в структурата на

селскостопанските предприятия са тези, които са започнали своята дейност през последните 12 месеца (19%). Структурата на извадката показва, че изследваните селскостопански предприятия в по-голямата част са още в първата фаза от своето съществуване, което ги определя като силно уязвими на промени в бизнес средата.



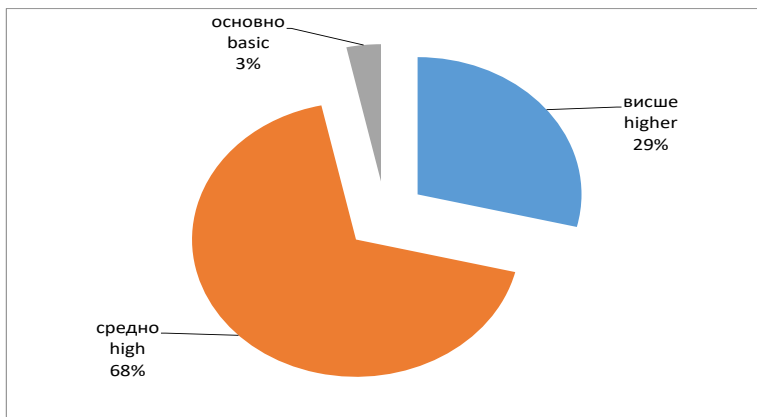
Фигура 1. От колко години съществува предприятието. Източник: Собствено проучване, 2019 г.

Структурата на селскостопанските предприятия според производствената им специализация разкрива, че преобладават тези, които са специализирани в растениевъдството (57%). Не са малко и представителите на отрасъл животновъдство (24%). Едва 19% от участниците във фокус групите заявяват, че селскостопанските предприятия им са от смесен тип.



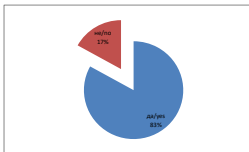
Фигура 2. Производствена специализация на селскостопанските предприятия. Източник: Собствено проучване, 2019 г.

На фигура 3 е дадена структурата на участниците във фокус групата по образователния им статут. Повече от половината от тях декларират, че имат средно образование (68% от общо регистрирани във фокус групите). Висшистите заемат 29%. Едва 3% от участниците са с основно образование. Така изложената структура на фокус групите дава основание за компетентност при съставянето и извършването на експертната оценка на SWOT-матрицата.



Фигура 3. Образование на собствениците на селскостопанските предприятия. Източник: Собствено проучване, 2019 г.

Интерес за изследването е да се установи какво е желанието на земеделците да реструктурират своите предприятия. Колкото повече земеделци имат желание да реструктурират дейността на притежаваните от тях селскостопански предприятия, толкова повече те ще се замислят за евентуалните възможности и заплахи. Фигура 4 представя, че 83% от земеделците имат желание да реструктурират дейността на своите селскостопански предприятия, а 17% нямат такова желание, поради вече изградената рутина на действие в отрасъла, в които оперират.



Фигура 4. Желание за реструктуриране на селскостопанските предприятия. Източник: Собствено проучване, 2019 г.

2. Идентифициране на силните/слабите страни, възможностите и заплахите

В резултат от изведените фокус групи се дефинират силните страни, слабите страни, възможностите и заплахите пред селскостопанските предприятия. В таблица 1 са поместени идентифицираните фактори на SWOT-анализа. Земеделските производители посочват общо 12 силни страни, 12 слаби страни, 9 възможности и 12 заплахи за развитието на селскостопанските предприятия. Номерирането на елементите – силни/слаби страни, възможности/заплахи е по низходящ ред, като на първо място попада елемента, който най-често е споменат в дискусиите. Така номерираните елементите по отделни квадранти в матрицата показват основните фактори, които е необходимо да бъдат анализирани и оценени в детайли, за да може да се определи какво ще бъде бъдещото развитие на селскостопанските предприятия.

Силни страни/Strengths S1 Гъвкавост при управление на дейността/ Flexibility in managing the business S2 Висока степен на контрол върху дейността/ High degree of control S3 Висока мотивация за развитие на стопанството/ Motivation for the development of farm S4 Използват основно ръчен труд / Used mainly manual labor S5 Гръбнак на селската икономика/ Backbone of the rural economy S6 Разнообразие в произвежданите продукти/ Diversity S7 Собствени средства при финансиране на дейността/ Own funds in financing activities S8 Изпълняват социални функции/ Social function S9 Ясно изразен индивидуализъм в предприемаческата дейност/ Individualism in entrepreneurial activity S10 Прилагат производствени практики насочени към получаване на продукция с високо качество/ They apply production practices aimed at obtaining high-quality production S11 Производство на качествена продукция от гледна точка на крайния потребител/ Quality production S12 Опазват природните ресурси/ They restore the natural resources	Възможности/ Opportunities O1 Тенденция на нарастване на цените на хранителните стоки/ Upward trend in food prices O2 Финансова подкрепа от страна на държавата/Governmental support O3 Утвърждаване на местни марки храни/ Promoting local food brands O4 Тенденция на увеличаване на търсенето на био продукти на пазара/Trend of increasing demand for organic products in the market O5 Насърчаване на иновациите и технологичния трансфер / Promote innovation and technology transfer O6 Директни продажби/ Direct sales O7 Подкрепа за коопериране на земеделските производители/ Support for cooperation initiatives O8 Търсене на качествени земеделски продукти/ Demand for quality agricultural products O9 Създаване на местни пазари чрез активното участие на общините/ Creation of local markets through the active participation of municipalities
Слаби страни/ Weaknesses W1 Слабо влияние върху изкупната цена/ Weak market power W2 Високи производствени разходи/ High production costs W3 Производство на разнородна по вид и качество продукция, в малки обеми/ Production of diverse types and quality production in small volumes W4 Нямат желание за коопериране/ No willingness for cooperation W5 Липсва опит при кандидатстване по структурните фондове и неумение за работа с административни документи/ Lack of experience in management of administrative documents W6 Ниска степен на механизация на производството/ Low level of mechanization W7 Недостатъчна обезпеченост с квалифицирана работна ръка/ Lack of skilled labor force W8 Ниска кредитоспособност/ Low creditworthiness W9 Недостатъчен оборотен капитал/ Lack of operative capital W10 Недостатъчни умения за управление на риска/ Lack of experience of risk management W11 Слаба информираност относно пазарните тенденции/ Low awareness of market trends W12 Слаба инвестиционна активност/ Weak investment activity	Заплахи/ Threats T1 Нестабилни пазарни цени/ Unstable market prices T2 Конкуренция от големите селскостопански предприятия в страната и ЕС/ Competition from large farms in the country and the EU T3 Нарастване на цените на ресурсите/ Increase in resource prices T4 Нормативни ограничения и нестабилна нормативна уредба/ Legal restrictions and unstable legislation T5 Загуба на специализирана работна ръка вследствие на миграционни и емиграционни процеси, както и като последица от демографския срив/ Loss of skilled labor due to migration and immigration processes T6 Глобално изменение на климата, попадане на страната в зоната на засушаване и рискове, свързани с природни бедствия/ Global climate change T7 Силна пазарна мощ на супермаркетите и дистрибуторите/ Strong market power of supermarkets and distributors T8 Недостатъчно развити елементи на системата за търговия със земеделски стоки (липсват фючърни договори, аукциони и др.)/ Lack of future contracts T9 Неразвит кредитен пазар за нуждите на земеделието/ Underdeveloped credit market for agriculture T10 Забавяне на държавните плащания/ Delay in state payments T11 Нарастване на административните разходи/ Increase in administrative expenses T12 Ограничен достъп до пазарна информация/ Limited access to market information

3. Идентифициране на критичните фактори и оценка на взаимодействието между тях в SWOT-матрицата

След конструирането на SWOT-матрицата, анализът протича в посока определяне на най-значимите силни/слаби страни, възможности и заплахи за развитието на малките стопанства както и оценяване на взаимодействието на факторите в матрицата (това са изложените на фиг. 1 етапи С. и D.). За тази цел се използва метода на експертната оценка. Като цяло земеделците са посочили, че силните страни преобладават над слабите. Това го показва сектор „силни страни”, той е с по-висока сума (8212 точки) от сектор „слаби страни” (8094 точки) в матрицата. Следователно според експертната оценка селскостопанските предприятия имат потенциал да бъдат адаптивни на промените в бизнес средата като заложат на своите силни страни, които са по-ясно изразени от слабите страни.

Резултатите от експертната оценка показва, още че най-значими възможности пред селскостопанските предприятия са:

- Тенденцията на увеличаване на търсенето на био продукти на пазара (тази възможност е получила най-висок резултат в обобщената матрица;
- Утвърждаване на местните марки храни;
- Финансовата подкрепа на държавата за развитието на сектора;

Най-значими заплахи, които ограничават развитието на селскостопанските предприятия са:

- Нестабилните пазарни цени;
- Силната пазарна мощ на дистрибуторите на земеделска продукция;
- Тенденцията на нарастване на цените на производствените ресурси.

Развитието на селскостопанските предприятия и утвърждаването им като конкурентна структура се определя от следните силни страни:

- Високата мотивация на стопанина за развитие на предприятията;
- Способността лесно да се адаптират на пазарните изисквания, поради малкия обем производство;

- Производството на качествена продукция.
- Разнообразието на произвеждани продукти;

Най-значими слаби страни на селскостопанските предприятия са:

- Слабата информираност относно тенденциите на пазара;
- Слабо влияние върху изкупната цена;
- Високи производствени разходи;
- Липсата на желание за коопериране ;
- Недостатъчен оборотен капитал.

Анализът на SWOT-матрицата по основни квадранти показва, че квадрант «Атака» е с най-висока оценка, съответно земеделците са го оценили с 6059 точки. Този резултат може да се интерпретира по следния начин: собствениците на земеделски предприятия определят силните страни като основен източник на конкурентни предимства за бъдещото развитие на предприятията при сегашните условия на бизнес средата. Релацията силни страни и набелязани възможности трябва да бъде приоритет в бъдещото развитие на този вид стопанства.

4. Стратегическа ориентация на селскостопанските предприятия

Стратегическата ориентация на селскостопанските предприятия се базира на метода SOR-анализ, който определя чрез кои най-значими силни страни ще се реализират най-атрактивните възможности пред земеделските стопанства като се премахнат пречките за това. В рамките на този метод като водещ елемент на стратегическото планиране се приемат двете най-значими възможности, които бизнес средата предоставя за развитие, а именно: разширяване на търсенето на биопродукти (2371 точки) и утвърждаване на местни марки земеделски продукти и храни (1778 токи). Горната част на стълбовете от оценки в матрицата, носещи наименованието на съответните две възможности предоставя информация, чрез която може да се проследи какво е взаимодействието на силните страни с тези фактори на бизнес средата. В SWOT-матрицата в горната част на стълба наименован „Тенденция на увеличаване на търсенето на биопродукти в световен мащаб” се открояват три клетки с висок резултат (виж фигура 6, клетките с жълт фон), показващи взаимодействието на силните

страни с конкретната възможност. Земеделците са на мнение, че селскостопанските предприятия могат в бъдеще да се развиват като заложат на биологичното производство на земеделски продукти. Аргументите за това бъдещо развитие са следните: селскостопанските предприятия се стремят да спазват добрите производствени практики (виж клетка със стойност 205 точки в съответния стълб от матрицата), те са активни при опазването на природните ресурси (това е втората важна релация силна страна → възможност, съответно оценена с 202 точки) и имат способността поради малкия си размер лесно да се адаптират към пазарните тенденции (връзката е оценена с 201 точки). Основните пречки за реализирането на набелязаната възможност могат да се установят, като се изследва долната част на стълба, която дава релацията слаба страна → възможност. Според експертното мнение основните пречки за утвърждаването на биологичното производство като водещ отрасъл в малките стопанства са: високите производствени разходи (180 точки) и недостатъчния оборотен капитал, с който разполагат тези структури (169 точки).

Втората възможност – „Утвърждаване на местни марки продукти и храни” може да се реализира чрез използването на следните най-съществени силни страни на малките стопанства: поддържаното разнообразие от произвеждани продукти в тези структури (205 точки) и високата лична мотивация за развитие на стопанството (198 точки). Пречки за реализиране на посочената възможност са: ниската степен на стандартизация на продукцията (192 точки) и слабото влияние на производителя върху изкупната цена (189 точки).

Глава трета: НУЖДИ НА СЕЛСКОСТОПАНСКИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА

В настоящите условия, селскостопанските предприятия в Северна Македония се определят следните пречки за подобряване на техното конкурентоспособност – органичен достъп до някои производствени ресурси и високи производствени разходи; недостатъчен оборотен капитал; ниска механизация на

производството; ограничен достъп до пазара; конкурентния внос на земеделски продукти, както и често променящата се нормативна уредба; липсата на достатъчно опит в управлението на проектите финансирани по отделните мерки на Световната банка.

Основен лимитиращ фактор при увеличаване на размера на предприятието е наличната земеделска земя. Земеделските производители изтъкват, че цените на земеделската земя са се увеличили значително и дори с помощта на отделните мерки, които ги подпомагат те не могат да си позволят да закупят такава.

Съществуват и ограничения при достъпа до качествени РЗ препрати и торове. Повечето земеделски производители нямат доверие към качеството на предлаганите от търговците препрати и торове. Ниската ефикасност на тези препарати, води до по-честата им употреба, а това рефлектира върху производствените разходи. Търговците често хитруват и отказват да издават фактури на земеделските производители, които после не могат да декларират тези разходи. Ниските нива на доход, както и постигане на финансова стабилност с изключително собствени средства обективно ограничават разполагаемите финанси на земеделските предприятия, необходими за инвестиции и структурно развитие. Банковият сектор има високи изисквания относно обезпечаването на земеделските кредити и по този начин ограничават достъпа на земеделските производители до кредитен ресурс. Това е и основната причина малките стопанства да не правят инвестиции в закупуването на специализирана техника и прикачен инвентар. Друг критичен фактор за успешното развитие на малките стопанства е достъпа до пазара на земеделска продукция. Земеделските производители споделят, че този пазар изключително се доминира от прекупвачи, които определят ниски нива на изкупните цени за да може да извличат по-висока печалба от дейността. Друг фактор, който определя по-ниски изкупни цени е конкурентни внос на земеделска продукция.

Идентифицираните по-горе нужди на селскостопанските предприятия налагат да се предприемат следните важни решения:

- ефективен държавен контрол върху дейността на доставчиците на ресурси и търговците на земеделска продукция;

- работещи държавни гаранции за отпускане на кредит за нуждите на малките земеделски предприятия, както и създаването на условия за създаване на взаимоспомагателни кредитни, гаранционни и застрахователни фондове;
- държавна подкрепа при наемането на допълнително работна ръка в стопанствата;
- по-гъвкава нормативна уредба. При пчеларството да отпадне задължителното изискване земеделския производител да обработва поне 10 дка земя. Да се даде право само на животновъдните стопанства да очертават пасищата в едно землище. Да не се изисква документ за собственост върху селскостопанската сграда при животновъдните стопанства, защото това ограничава достъпа до финансово подпомагане както и увеличава административните разходи;
- насърчаване на изграждането на местни земеделски тържища, на които правото да продават земеделска продукция имат само регистрираните земеделски производители;
- насърчаване на местните преработвателно предприятия да работят с местни суровини;
- да се увеличи капацитета на местните държавни структури, даващи съвети в земеделието с оглед да се отговори на очакванията на малките предприятия за предоставяне на повече консултантска помощ.

1. Потребности от иновации

Основните нужди на малките селскостопански предприятия в областта на иновациите са: нуждата от актуална пазарна информация; осигуряване на повече достъп до нови технологии и знание. Земеделските производители проявяват основен интерес към биологичното производство. Преминаването от конвенционално към биологично производство от страна на малките стопанства се ограничава от високите разходи за сертифициране, високите цени на РЗ препаратите и торовете, които са позволени да се използват в този вид производство, както и ниската информираност относно

тенденциите на пазара. Друг лимитиращ фактор е липсата на опит и знание в изграждането на биологично производство. Друга нужда на малките земеделски стопанства е от иновации в охраната на стопанството през сезонна. Преодоляването на тези пречки изисква следните стъпки:

- субсидиране на разходите за сертифициране на биологичното производство в малките предприятия;
- изграждане на система за актуална пазарна информация;
- насърчаване на технологичния трансфер от научните организации към малките земеделски предприятия, чрез структурите на националните университети;
- насърчаването на създаването на местни структури между университети и земеделски стопанства за създаването и изпитването на нови продукти и технологии;
- Популяризиране на биологичното производство, като успешна форма на земеделски бизнес;

2. Потребности при управление на риска

Основни източници на риск за малките предприятия са природните бедствия, нестабилните пазарни цени, финансовия риск както и кражбите на земеделска продукция. Като цяло земеделските производители не дават приоритет на управлението на риска в управлението на цялостната дейност на стопанството, но отчитат важността му. Използването на застрахователните организации при споделянето на посочените рискове от земеделската дейност не е популярна мярка. Причини за това са: ниското доверие от страна на земеделските производители към дейността на тези организации, високите застрахователни разходи както и слабия интерес на застрахователните организации да налагат предлаганите от тях застрахователни продукти в сектор земеделие. При управлението на риска е необходимо да се предприемат следните подпомагащи действия:

- по-високи нива на субсидиране на застрахователните премии;

- по-висока активност от страна на застрахователните организации при споделяне на риска в земеделската дейност;
- да се създадат взаимоспомагателни гаранционни и застрахователни фондове с активното участие на държавата;
- насърчаване на кооперирането сред земеделските производители при пласмента на продукция;
- създаване на съвместни структури сред местното население за охрана на стопанствата.

3. Потребности за прилагане на маркетинг

Малките земеделски стопанства на практика не изпълняват маркетингови функции. Тази функция е сведена до търсене на ефективни начини за пласмент на продукцията в най-кратки срокове. Причина за това са непознаването на маркетинговия подход като ефективен подход при управлението на стопанството, както и невъзможност да се правят маркетингови разходи. Основни пречки при изпълняване на маркетинговите функции са: усложняването на управлението на стопанството; малкия обем производство, който не предполага маркетингови функции, а повече търговски умения при пласирането на продукцията; липсата на реално функциониращи земеделски тържища в близост; наличието на сив сектор; невъзможност да се стандартизира произвежданата продукция.

Основни мерки, които е необходимо да се предприемат за да се насърчи маркетинга на малките земеделски стопанства са:

- насърчаването на изграждане на маркетингови кооперативи;
- създаването на местни земеделски тържища;
- създаване на стандартни договори за продажба на земеделска продукция със задължителни елементи като срокове на доставка, количества продукция и изкупни цени;
- въвеждане на стандарти за качество на земеделската продукция;
- въвеждане на къси хранителни вериги и вертикална интеграция с преработвателните предприятия.

3. Модел на финансова система за повишаване на конкурентоспособността на селскостопанските предприятия

Повишаването на конкурентоспособността на селскостопанския сектор изисква да се създадат предпоставки за насърчаване и развитие на иновационната активност на микро, малките и средните предприятия, като се даде възможност за преференциално финансиране на тази активност. Друг важен елемент е насърчаването и развитието на стратегическия подход за управление на конкурентоспособността на селскостопанските предприятия. Комбинирането на тези два принципа при решаването на проблема е водещ фактор в представянето на финансовата система в тази част на дисертационния труд.

Описанието на предложения модел включва идентифицирането на основните елементи на тази система, взаимодействието помежду им както и ефектите от това взаимодействие. Целта на финансовата система е да повиши финансовата конкурентоспособност на микро и малките предприятия в сектора като поощрява тяхната иновативност и предостави условия за налагане на стратегически подход в управлението на конкурентоспособността.

Предложената финансова система се състои от **6 градивни елемента**, чиято субординация е показана на фигура 5. Базовата структура на финансовата система е организирана на солидарен принцип като съчетава индивидуалния (на предприятието) интерес с общия (на всички предприятия, участници в системата) интерес.

1. Финансов фонд за взаимопомощ. Основният компонент (ядрото) на предложената финансова система е Финансовия фонд за взаимопомощ. Основните функции на фонда е да (1) насърчава иновационната дейност на млекопреработвателните предприятия, чрез отпускане на финансови средства за това на преференциални нива и (2) да изпълнява стратегически финансови дейности за повишаване на конкурентоспособността на предприятията. Основните източници на средства за попълване на ФФВ са:

- Преференциални държавни ценни книжа;
- Акционерен капитал;
- Чуждестранни инвестиции;
- Отчисления от печалбата на Застрахователния фонд;

- Отчисления от печалбата на Иновационния венчър фонд;

Финансовия фонд се управлява от финансов съвет, който излъчва председател. Финансовия съвет (ФС) се избира от Общото събрание. В Общото събрание, членуват доброволно всички млекопреработвателни предприятия, които отговарят на критериите - 1) да бъдат микро, малки и средни предприятия и които 2) са покрили критериите за присъединяване на ФФВ. Финансовият съвет отговаря за стратегическото развитие на фонда като съблюдава мисията а именно „Повишаване на конкурентоспособността на микро и малките предприятия в сектора като се поощрява тяхната иновативност и се предоставят условия за налагане на стратегически подход в управлението на финансите им“. Финансовия съвет е отговорен и за стратегическото целеполагане като дефинира стратегическите цели и видовете стратегии за развитие. Към Финансовия съвет има прикрепен Консултативен съвет, чиято функция е да събира и предоставя информация, нужна за целите на стратегическото управление, което извършва Финансовия съвет и да предлага тактики и съвети за реализиране на стратегията за развитие.

Основните изходящи финансови потоци от ФФС са насочени към Иновационния венчър фонд (ИВФ) и кредитния кооператив (КК). Това са структури, които разпределят финансовия ресурс сред селскостопанските предприятия.

2. Иновационен венчър фонд. Основната функция на ИВФ е да насърчава и повишава иновационната активност на селскостопанските предприятия. Чрез финансиране от страна на ФФВ, фондът предоставя целево финансиране на иновативни проекти, които селскостопанските предприятия разработват. Финансирането се обезпечава от страна на предприятията по три начина:

- (1) чрез ипотekiране на активи на предприятието;
- (2) чрез предоставяне на отчисления от печалбата от новия продукт или услуга;
- (3) чрез предоставяне на дял от новосъздаденото иновативно предприятие.

Иновационния венчър фонд се управлява от управителен съвет, който се назначава от Председателя на Финансовия съвет на

ФФВ. ИВФ отговаря за оценката и финансирането на новите проекти както и за контрола по изпълнението им. Вънчър фондовете се определят като финансови структури, които концентрират високи нива на риск, ето защо във предложената финансова система е необходимо да се предложи лост за управление на рискът. Като такъв инструмент в предложената система се определя Застрахователно-гаранционен фонд (ЗГФ).

3. Кредитен кооператив. Основното предназначение на този елемент от предложената финансова система е да кредитира селскостопанските предприятия при преференциални условия. В кредитния кооперитв се съблюдава принципа на кооперацията „един член – един глас, независимо от дяловото участие“. Кредитното обезпечение от страна на предприятията се гарантира чрез ипотека на активи. При формирането на кредитния кооператив се налага подхода „от долу на горе“. Кредитния кооператив се управлява от Кредитен съвет, който се избира от Общото събрание на кооператива (членуващите млекопреработвателни предприятия). Кредитния съвет избира председател, който да свежда за изпълнение, приетите решения на съвета.

Основните източници за попълване на финансовия капитал на кооператива, който ще се раздава под формата на нисколихвени кредити на селскостопанските предприятия са: (1) средствата, които постъпват от страна на ФФВ както и (2) кооперативните дялове, които предприятията депозират в кооператива. Всяко едно предприятие има правото да получава дивиденди в размер пропорционален на кооперативния дял при формиране на печалба от дейността на кредитния кооператив.

4. Застрахователно-гаранционен фонд. Основната функция на този елемент от предложената финансова система е да управлява финансовия риск, който се съсредоточава в различните системни елементи. Наличието на фонд за рисков капитал както и на кредитен кооператив в предложената финансова система, определя нуждата от създаване на такъв фонд. ЗГФ се управлява от управител, който се назначава от Председателя на ФФВ. Основните източници за попълване на фондът са:

- застрахователните такси, които предприятията, членуващи в кредитния кооператив;

- застрахователните такси, които плащат предприятията, изпълняващи проекти, финансиране от ИВФ.

Една част от акумулирания финансов капитал (10%) във ФФВ се използва за формиране на Гаранционен фонд. Този фонд се предоставя за ползване за ЗФГ, като той се използва при управление на финансовия риск, който се генерира от функционирането на предложената финансова система.

5. Консултативен съвет. (КС) Тази структура има за цел да събира информацията, нужна за управлението на всички звена във финансовата система както и да осъществява нейния мониторинг. Консултативният съвет е изграден от експерти, които консултират председателя на ФФВ, кредитния съвет на кооператива, управителния съвет на ИВФ както и управителя на ЗГФ. Консултативният съвет е организиран на две нива – стратегическо и оперативно ниво. Стратегическото ниво е подчинено на председателя на ФФВ и има основна задача да предоставя съвети и тактики за развитието на ФФВ в бъдеще. Оперативното ниво е независимо по отношение на елементите във финансовата система, като единствено подчинено е на Стратегическото ниво. Целта на оперативното ниво е да дава информация, съвети, стратегии и тактики в услуга на Стратегическото ниво както и на отделните фондове в системата. Организационната структура на КС е от линеен характер (линейна организационно-управленска структура) като тя отговаря за изпълнението на основните стратегически финансови дейности, които ФФВ изисква.

6. Селскостопанските предприятия. Това е последният елемент от предложената финансова система. Предприятията се явяват основните консуматори на финансови средства, които им са необходими за тяхната иновационна дейност в сектора. Основните финансови потоци, които излизат от предприятията са акционерните дялове, които те плащат при формиране на ФФВ, кооперативните дялове при членство в кредитния кооператив както и застрахователните такси, дължими към ЗГФ. Основните ползи, които предприятията получават в замяна са: нисколихвени кредити (особено нужни за формиране на оборотен капитал); дивиденди от кредитния кооператив; споделяне на риска при управление на иновационните си проекти; информация и предписания за повишаване на финансовия капацитет и иновационна активност

както и възможност да вземат решения на всички нива в управлението на предложената финансова система.

IV. Публикации

1. Miladinovski, S., **D. Miladinovski** (2019). Security of freight forwarding opportunity for development of the Balkan economy. *Savremeni trendovi u razvoju saobracaja I bezbednosti regiona Jugoistoc ne Evrope*, Sonstantin Magnus, Naissus. Vol. 14, issue 1, 29-42

2. Miladinovski, D. (2021). Upravljanem ekoloshkim rizicima u riziku I neizvesnosti. *Bezdednost u posmodernom ambijentu*. Vol.33, (1). 81 – 89. ISBN 978-86-85985-46-1

3. Миладиноски, Д. (2021). Формирање на цена на нов производ. *Modernizacija izmedju prosperiteta I destrukcije*. vol. 35 (1). 353-362. ISBN 978-86-85985-48-5

4. Миладиноски, Д. (2022). Банките како поттикнувачи на агро бизнисот. *International journal of recent research in art and sciencies*. Vol.14, (1), 547-563. ISSN 1857-8128

5. Borisov, P., **D. Miladinovski** (2022). Competitiveness of agricultural enterprises – theories and determinants. *Journal of Bio-based Marketing – vol.1/2022*. 57-69. ISSN 2683-0825

V. Приноси

В дисертационни труд могат да се открият следните приносни моменти с научен и приложен характер:

1. Изяснена е същността на селскостопанското предприятието и управлението на неговата конкурентоспособност;
2. Разработена е концептуална рамка за оценка на конкурентоспособността на селскостопанските предприятия;
3. Анализирано и оценено е равнището на конкурентоспособност на предприятията в сектора;
4. Установени са нуждите на селскостопанските предприятия относно по-доброто им конкурентоспособност и повишаване на тяхната конкурентоспособност;
5. Предложен е финансов модел за подобряване на конкурентоспособността на селскостопанските предприятия.