

АГРАРЕН УНИВЕРСИТЕТ - ПЛОВДИВ
ФАКУЛТЕТ ИКОНОМИКА

КИМЕТЕ ГАШИ БРАЙШОРИ

**AGROMANAGEMENT AS A FACTOR FOR THE DEVELOPMENT OF
AGRICULTURE IN KOSOVO**

(АГРОМЕНИДЖМЕНТЪТ КАТО ФАКТОР ЗА РАЗВИТИЕТО НА СЕЛСКОТО СТОПАНСТВО В КОСОВО)

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертация за присъждане на образователната и научна степен “доктор” по
научна специалност „Организация и управление”

Научен ръководител:
доц.. д-р Керанка Недева

Пловдив, 2025г.

ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИЯТА

Дисертационният труд е в обем от 234 страници. Той е онагледен с 24 илюстрации, 28 – фигури и 10 таблици. Литературният анализ в дисертацията обхваща и цитира 347 литературни източника.

Резюме на дисертацията: През 2020 г. селското стопанство в Република Косово играе значителна роля в хранително-вкусовата промишленост, като допринася с около 7.4% към общия БВП. Конкурентоспособността на този сектор е от съществено значение за икономическата устойчивост на семейните ферми (ОПГ). Средната обработваема земя през 2019 г. е 3.5 хектара, като единиците печалба достигат 3 ЖЕ на стопанство. Изследванията показват, че управлението на фермата има значително влияние върху успеха на бизнеса, като управлението на качеството е определено като най-важния фактор за успех.

Фермерите изразяват мнение, че вътрешни фактори, като икономическата организация и управлението на качеството, са особено важни за конкурентоспособността и имат по-голямо значение от външни влияния, като държавните интервенции. Според тях стопанствата в Република Косово имат потенциал да отговорят на европейските стандарти за цена и качество, което ги прави конкурентоспособни на международния пазар. Този аналитичен подход подчертава икономическите аспекти на селското стопанство в Република Косово, представяйки семейните ферми като централен елемент в този контекст.

Според изследването фермерите смятат, че успешното управление на различни аспекти на фермата, включително икономическата организация и управлението на качеството, оказва най-голямо влияние върху тяхната конкурентоспособност. Вътрешните фактори се определят като особено критични, съсредоточавайки се върху обучението на фермерите и повишаването на качеството. В сравнение с външните влияния, като държавните интервенции, фермерите отдават по-голямо значение на вътрешните фактори като основа за тяхната конкурентоспособност.

Това изследване не само предоставя детайлен преглед на икономическите аспекти на селското стопанство в Република Косово, но и позиционира семейните ферми като основен елемент в този сектор. Управлението на качеството и фокусът върху вътрешните аспекти на фермата се открояват като ключови елементи за успешно справяне с предизвикателствата и подобряване на конкурентоспособността.

Въведение

През 2020 г. селското стопанство в Република Косово играе съществена роля в хранително-вкусовата промишленост, като допринася с приблизително 7,4% към общия БВП. Конкурентоспособността на този сектор е от ключово значение за икономическата устойчивост на семейните стопанства (ОПГ). Средната обработваема земя през 2019 г. възлиза на 3,5 хектара, а средната печалба на стопанство достига 3 ЖЕ. Изследванията показват, че управлението на фермите оказва значително влияние върху успеха на бизнеса, като управлението на качеството се откроява като най-важен фактор за постигане на добри резултати.

Проблем на изследването

Настоящото изследване се фокусира върху разбирането на управленските практики и предизвикателствата, пред които са изправени семейните ферми в Косово, особено в контекста на застаряващото население и социално-икономическите ограничения. Историческите влияния на предходната икономическа система, наред със съвременните очаквания за държавна подкрепа, налагат необходимостта от задълбочен анализ на перспективите и възможностите за ефективно управление на семейните ферми. Основният проблем се състои в оценката на факторите, които влияят върху успеха и конкурентоспособността на тези стопанства, като се поставя акцент върху техния подход към решаването на проблеми, ролята на държавните институции и значението на управленските практики.

Цел на изследването

Основната цел на изследването е да анализира ролята на агромениджмънта в развитието на селското стопанство в Косово. Това включва задълбочено разглеждане на историческите и съвременните икономически теории, които оказват влияние върху селскостопанските политики, както и разбиране на ключовите предизвикателства пред сектора. В допълнение, изследването се стреми да оцени ролята на управлението за повишаване на производителността и конкурентоспособността в сектора.

Проучването също така има за цел да идентифицира и анализира актуалните тенденции в селското стопанство, като изследва влиянието на традиционните и устойчиви практики, биоикономиката, генетично модифицираните организми и дигитализацията върху прецизното земеделие. Специфична цел е да се оцени значението на управлението в селското стопанство чрез анализ на неговата концептуализация, класификация и стратегическо значение, с особен фокус върху семейните ферми в Косово.

Освен това, изследването се стреми да проучи иновативните бизнес модели в селското стопанство, като вземе предвид последиците от пандемията COVID-19, пазарните тенденции и променящия се характер на селскостопанската професия в Косово. В крайна сметка целта е да се представи задълбочен анализ на селскостопанския сектор в Република Косово, като се разгледат характеристиките на селското стопанство, използването на земеделската земя, динамиката на цените и решаващата роля на управлението в развитието на сектора.

Хипотетична рамка

В тази част на изследването ще бъдат формулирани основните и специфични хипотези, които ще се изследват в по-нататъшното проучване.

Хипотеза на изследването

Ефективното управление на селското стопанство е от съществено значение за повишаване на неговата конкурентоспособност и устойчивост в Косово. Иновативните бизнес модели

и стратегическото управление играят решаваща роля за адаптацията на сектора към съвременните предизвикателства и възможности. Хипотезата на проучването предполага, че задълбоченото разбиране на историческите икономически процеси, съвременните тенденции и специфичните характеристики на управлението в Косово ще осигури ценна информация за развитието на селскостопанския сектор в Република Косово.

Специални хипотези:

1. Склонност към управление на семейните ферми

Предполага се, че въпреки социално-икономическите предизвикателства и застаряващото население, семейните ферми в Косово демонстрират различна степен на ангажираност в управленските процеси. Целта на изследването е да идентифицира ключовите фактори, които влияят върху желанието на тези ферми да участват активно в управлението с цел повишаване на производителността.

2. Очаквания за държавна намеса

На база историческия контекст и съществуващите социално-икономически предизвикателства, се предполага, че значителна част от косовските фермери очакват по-активна роля на държавните институции в селскостопанския сектор. Изследването цели да анализира възприеманата роля на държавата, както и очакванията на фермерите, като направи паралел с предходната икономическа система.

3. Склонност на фермерите към решаване на проблеми

Хипотезата гласи, че фермерите, които постигат по-високи производствени нива от средните за Косово, са по-склонни към активното решаване на проблеми. Изследването цели да оцени количествено техните подходи към справянето с предизвикателствата, за да разкрие нивото им на адаптивност и устойчивост.

4. Приоритети при факторите за успех

Предполага се, че успешните семейни ферми в Косово поставят определени фактори за успех с по-висок приоритет от други. Изследването има за цел да класира тези фактори въз основа на гледната точка на фермерите, предоставяйки ценна информация за ключовите елементи, допринасящи за тяхната устойчивост и развитие.

5. Управлението като конкурентно предимство

Хипотезата гласи, че фермерите в икономически по-развитите европейски страни придават по-голямо значение на ефективното управление като инструмент за конкурентоспособност в сравнение със своите колеги в Косово. Проучването цели да потвърди тази теза чрез анализ на възприеманата роля на управлението за подобряване на конкурентоспособността в селскостопанския сектор.

6. Управление на качеството и бизнес успех

Централната хипотеза на изследването твърди, че управлението на качеството е най-значимият фактор за успеха на семейните ферми в Косово. Изследването ще тества тази връзка чрез анализ на влиянието на вътрешните управленски практики върху цялостното бизнес представяне на фермите.

7. Ролята на фермерите в управлението

Хипотезата предполага, че вътрешната структура на управление в семейните ферми в Косово възлага значителна отговорност върху самите фермери. Проучването цели да анализира тяхната автономност, способността им за вземане на решения и уменията им за преговори, разглеждайки тези аспекти като ключови фактори за повишаване на конкурентоспособността.

8. Подобряване на управленските умения

Изследването се основава на предположението, че управленските умения оказват пряко въздействие върху конкурентоспособността на семейните ферми. Целта е да се докаже, че усъвършенстването на знанията на фермерите, подобряването на способността им за рационално вземане на решения и ефективните им умения за преговори ще допринесат за развитието на селското стопанство в Косово.

9. Образование и иновации в земеделието

Предполага се, че образованието играе решаваща роля в насърчаването на иновациите в селското стопанство. Изследването има за цел да проучи връзката между образователното ниво на фермерите и тяхната готовност да възприемат иновативни земеделски практики, като разглежда образованието като основен фактор за бъдещото развитие на сектора.

10. Влияние на управлението върху устойчивото земеделие

Хипотезата гласи, че ефективното управление на селското стопанство е пряко свързано с неговата устойчивост в Косово. Изследването цели да анализира как управленските практики допринасят за прилагането на устойчиви земеделски методи и управлението на природните ресурси.

Изследователски методи

За реализирането на тази докторска дисертация ще бъдат приложени следните научни методи:

- Методи за събиране на данни
- Аналитичен и сравнителен метод на изследване
- Индуктивен и дедуктивен метод за изводи
- Метод на класификация
- Метод на абстракция, конкретизация и обобщение
- Описателен метод
- Методология за моделиране на системи
- Системен подход

Структурата на дисертационния труд

ВЪВЕДЕНИЕ

I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕН ПОДХОД В ЗЕМЕДЕЛИЕТО

- 1.1. Кратък преглед на икономическата мисъл за селското стопанство и аграрната политика
- 1.2. Дефиниране на селското стопанство и неговите основни функции
- 1.3. Ролята на селското стопанство в икономическото развитие
- 1.4. Хоризонтална и вертикална интеграция в селското стопанство
- 1.5. Ключови фактори за повишаване на селскостопанската производителност и конкурентоспособност
- 1.6. Значението на външната търговия в селскостопанския и хранително-вкусовия сектор
- 1.6. Сертификацията и стандартизацията като ключови детерминанти на качеството на земеделските продукти

II. СЪВРЕМЕННИ ТЕНДЕНЦИИ ЗА РАЗВИТИЕ НА СЕЛСКОТО СТОПАНСТВО

- 2.1. Конвенционално земеделие
- 2.2. Зелена икономика и устойчиво развитие на селското стопанство
- 2.3. Модел на биоикономика и кръгово земеделие
- 2.4. Генетично модифицирани организми (ГМО) в селското стопанство
- 2.5. Дигитализация в селското стопанство - Прецизно земеделие

III. ХАРАКТЕРИСТИКИ НА УПРАВЛЕНИЕТО

- 3.1. Управлението като процес
- 3.2. Управлението като система от хора
- 3.3. Управленски умения
- 3.4. Критерии за управленско представяне

IV. УПРАВЛЕНИЕ НА ЗЕМЕДЕЛИЕТО

- 4.1. Концепцията и значението на управлението в селското стопанство
- 4.2. Стратегическо управление и развитие на селското стопанство
- 4.3. Управление на човешките ресурси в селското стопанство
- 4.4. Управление на иновациите в селското стопанство
- 4.5. Финансов мениджмънт в селското стопанство

V. БИЗНЕС МОДЕЛ ИНОВАЦИИ В СЕЛСКОТО СТОПАНСТВО

- 5.1. Видове иновации на бизнес моделите
 - 5.1.1. Стратегия за синия океан
 - 5.1.2. Платно за бизнес модел (BMC)
 - 5.1.3. WOIS (Стратегия за отваряне на света за иновации)
- 5.2. Бизнес модели след пандемията Covid-19
- 5.3. Тенденции в организацията на пазарите на селскостопански продукти
- 5.4. Модерен селскостопански мениджмънт
- 5.5. Образованието като предпоставка за иновативно земеделие
- 5.6. Селското стопанство като бъдеща професия

VI. АГРАРЕН ПЕЙЗАЖ И УПРАВЛЕНИЕ В РЕПУБЛИКА КОСОВО

- 6.1. Характеристики на селското стопанство в Косово
- 6.2. Ползване на земеделска земя
- 6.3. Цени на селскостопански суровини и продукти
- 6.4. Аграрни предприятия – Агроиндустрия

- 6.5. Управлението като решаващ фактор за развитието на селското стопанство в
Република Косово

VII. ЕМПИРИЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ

- 7.1. Избор на метод за изследване

- 7.2. Анализ на отговорите от проведеното проучване

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ЛИТЕРАТУРА

ПРИЛОЖЕНИЕ

I. ТЕОРЕТКО-МЕТОДОЛОГИЧЕН ПОДХОД В ЗЕМЕДЕЛИЕТО

Селското стопанство, дефинирано като систематично отглеждане на полезни растения чрез човешка дейност, е най-старото човешко начинание на Земята и остава фундаментална основа за съществуването на значителна част от световното население. Въпреки различните гледни точки и подходи към предизвикателствата, значението на селското стопанство в икономическото развитие на всяка нация е всеобщо признато. Отчитайки факта, че ролята на селското стопанство в икономическото и цивилизационното развитие е била третирана по различен начин в продължение на повече от четири хилядолетия, това се счита за достатъчно обширен период за цялостен преглед на историята на противоречивите подходи към тази жизненоважна за човешкото оцеляване дейност от икономическа гледна точка.

По същество днес има по-широк подход към разбирането на селското стопанство, обхващащ не само първичното селскостопанско производство и преработка, но и това, което сега се нарича агробизнес. Това представлява сложна система, основана на многобройни взаимовръзки и взаимни взаимоотношения между промишлени сектори, произвеждащи изключително за селското стопанство, сектори, преработващи селскостопански продукти, туризъм, търговия, занаятчийство и услуги, свързани със селското стопанство.

Селското стопанство, в процеса на собствената си трансформация, измина дълъг път. Днес е предизвикателство да си представим разстоянието от примитивното, тогава малко по-напреднало традиционно земеделие до модерното земеделие, което имаме предвид днес. Тази трансформация на селското стопанство през вековете протича с малки и незабележими стъпки, така че съвременниците му почти не забелязват значителни промени в развитието на селското стопанство. Трансформацията на селското стопанство обаче стана изключително динамична през последните десетилетия на 20 век. Тази динамична трансформация се движи от прогреса и възможността за прилагане на модерни технологии в агроикономиката като цяло.

Основните функции на селското стопанство могат да бъдат групирани в три категории: опазване на околната среда, икономически функции и социални функции (Организацията по прехрана и земеделие на Обединените нации и секретариатът на Конвенцията за биологичното разнообразие, 1998 г.):

Екологична функция. Селското стопанство може да има положително или отрицателно (вредно) въздействие върху околната среда. Селското стопанство трябва да помогне за оптимизиране на връзките с биологичните и физическите свойства на природната среда. Тя може да смекчи последиците от изменението на климата, да поддържа биоразнообразието, да допринесе за качеството и наличието на вода и да намали замърсяването. Насърчаването на развитието на устойчиво земеделие, насърчаването на развитието на малки стопанства чрез устойчива интензификация на селскостопанските дейности, преминаването към екологично производство и развитието на биоразнообразието са от съществено значение. Повишаването на почвеното плодородие, опрашването, контролът на вредителите и опазването на водните ресурси също са от решаващо значение. Освен това има нужда от укрепване на селското стопанство и намаляване на зависимостта му от изкопаеми горива.

Икономическа функция. Селското стопанство служи като основа за цялостния икономически растеж, дори във високо индустриализираните страни. Оценяването на различните икономически функции изисква оценка на краткосрочните, средносрочните и

дългосрочните ползи. Първичните селскостопански продукти, включително храна за хора и животни, суровини за енергия (напр. комбинирано производство на топлинна и електрическа енергия), биогаз, лекарства и други облекла или промишлени цели, допринасят значително за икономиката. Селското стопанство остава решаващ стълб за поддържане и растеж на цялата икономика, дори във високо индустриализираните общества с малък селскостопански сектор. Инвестициите, свързани с диверсификация на производството, могат да генерират ефекти за икономическо развитие на селското стопанство. Секторът изисква вложени ресурси като труд, различни услуги и финансов капитал, като същевременно предоставя продукти и услуги като резултати, създавайки множество връзки с други сектори. Икономическите ефекти могат да бъдат оценени с помощта на национални счетоводни системи и други налични икономически данни.

Социална функция. Поддържането на селските общности е от основно значение за агроекологията и подобряването на качеството на живот (и осигуряването на оцеляване) за селското население, особено младите хора, жените, възрастните хора и други маргинализирани групи. Икономическото и социално развитие в селския сектор е от решаващо значение за повишаване на продоволствената сигурност. Бедността, гладът и недохранването са основните причини за бързата миграция от селските към градските райони в развиващите се страни. В селските райони често липсват технически и финансови ресурси и подходяща образователна инфраструктура. Ограничените възможности за допълнителен доход, неадекватното отглеждане на култури, недостатъчната поддръжка на производствените системи и ограниченият достъп до обществени услуги допринасят за предизвикателствата в тези региони. Трите функции на селското стопанство са тясно свързани помежду си. Например селскостопанската продукция е значителен източник на доходи за националната икономика и нейното население. Функциите за опазване на околната среда също могат да се превърнат в значителен източник на доход чрез брендиране и създаване на сравнителни предимства за постигане на по-високи цени. Повишената производителност в селското стопанство, по-високите заплати и диверсификацията на селскостопанското производство водят до увеличаване на заетостта в селското стопанство, намаляване на безработицата. Относителното значение на тези функции зависи от стратегическия избор на местно и национално ниво и тяхното въздействие трябва да се оценява за по-дълги периоди от време.

Земеделският сектор е изправен пред редица съвременни предизвикателства, като потенциалното използване на биотехнологии и възобновяема енергия, процеси на глобализация, вертикална интеграция и промени в политиката за развитие. Структурните промени в селското стопанство са много важно предизвикателство. Традиционно структурните промени са свързани със структурата на стопанството. Съвременните тенденции в хранително-вкусовия сектор обаче показват, че не става дума само за промяна на структурата на земеделския сектор, а за цялата верига на стойността в агробизнеса. От ориентация, доминирана от семейни, малки, относително независими икономически субекти, има промяна към изравняване във веригата на стойността на производството и дистрибуцията (Balmann et al., 2006). Има нужда от разработване на институционална и по-широка рамка, която ще осигури стимулираща регулаторна среда за хоризонтална и вертикална координация във веригите за доставка на храни, за стимули, свързани със защитата на природните ресурси и опазването на околната среда, образованието на фермерите, продоволствената сигурност и т.н. (Smith & Siciliano, 2015).

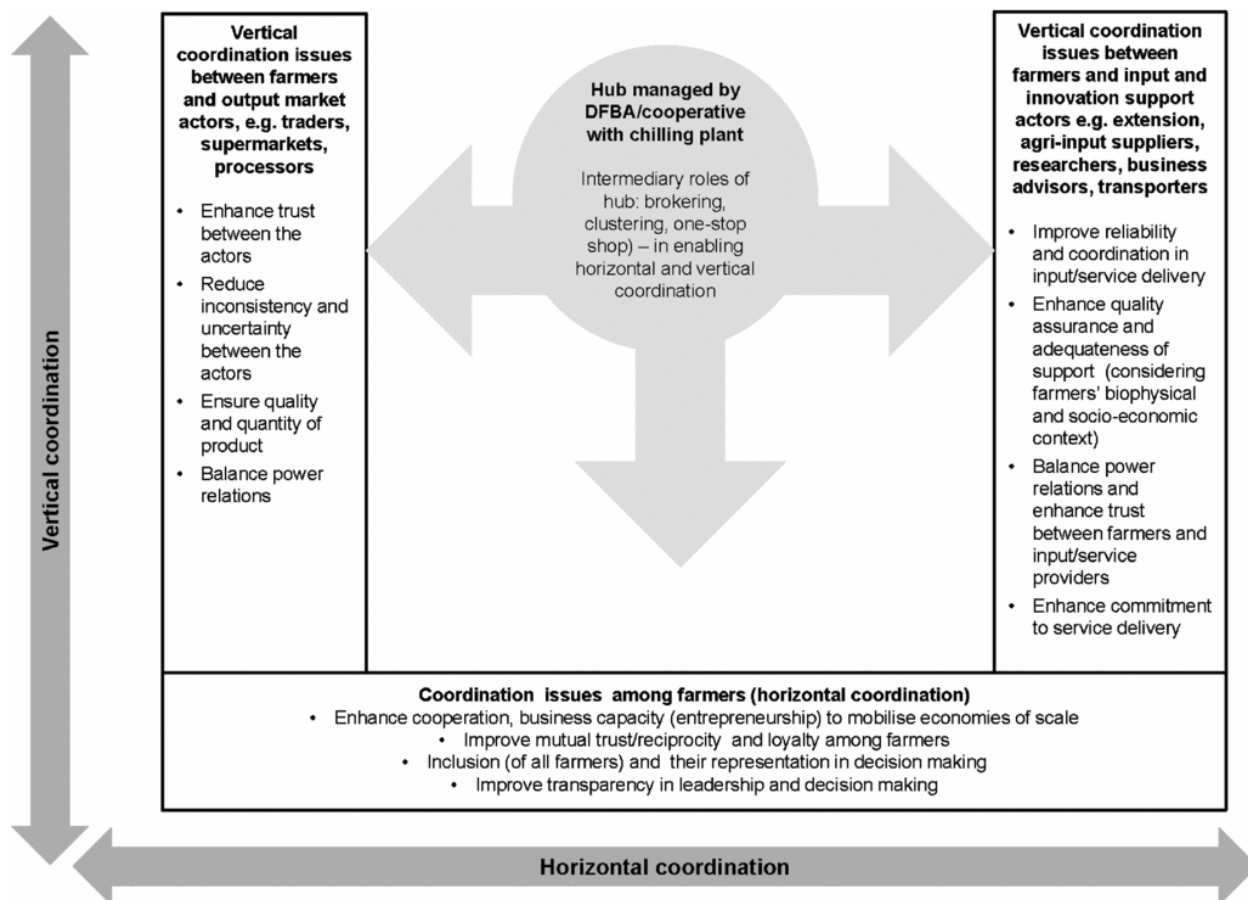
През последните десетилетия опасенията относно качеството на храните и интензивната конкуренция принудиха много компании да увеличат координацията по производствените вериги. Хоризонталните взаимоотношения се отнасят до взаимодействията между участниците, участващи в една и съща верига на доставки за обмен на опит, информация, знания, ресурси и други ползи. В хранителните вериги хоризонталните връзки се поддържат от организации като асоциации на фермери, кооперации, неправителствени организации, селски и консултантски услуги (Martins et al., 2019).

Вертикалната интеграция, както и договорните споразумения, са важни детерминанти на иновативното поведение на икономическите субекти (Karantininis et al., 2010). Налице е нарастваща роля на вертикалната интеграция между селскостопанския сектор и други свързани сектори, както и възможността за фермерите да увеличат своята хоризонтална интеграция, засягайки конкурентоспособността на хранително-вкусовата система, силата на договаряне по веригата на стойността, ефективността и по-добрите икономически резултати на селскостопанския сектор (Severini & Sorrentino, 2017).

В селскостопанския и хранително-вкусовия сектор на много развити страни се наблюдава тенденция към вертикална координация. Вертикалната координация се отнася до начина, по който продуктите се движат през веригата на доставки, от производителите до потребителите. На практика обикновено се наблюдава по-голяма вертикална координация, когато използването на спот пазари е намаляло, докато споразуменията за производство и маркетинг, франчайзинг, стратегически съюзи, съвместни инвестиции и вертикална интеграция са се увеличили. Промените в потребителските предпочитания, биотехнологиите, информационните технологии, натискът върху околната среда са някои от основните движещи сили на промените във вертикалната координация. Технологичните промени и индустриализацията в селското стопанство също са идентифицирани като значително влияние върху вертикалната координация (Young & Hobbs, 2002).

Формирането на клъстери от производители и доставчици на услуги е улеснено чрез хоризонтална координация (сред дребните собственици) и вертикална координация (сред придобиващите имоти, участниците във веригата на стойността и доставчиците на услуги). При справянето с предизвикателствата, които ограничават интегрирането на придобиващите имоти във веригите за стойност, се появиха синергии от различни видове хоризонтална и вертикална координация. Това е постигнато чрез едновременна организация на селскостопански клъстери, доставчици на суровини и услуги и активно улесняване на доставката, насърчавайки съгласуването на търсенето с предлагането (Kilelu et al., 2016). Компаниите, работещи във веригата на стойността на храните, формират съюзи с хоризонтални и/или вертикални партньори, за да предприемат колективни действия за преодоляване на предизвикателствата по цялата верига или за оползотворяване на нови възможности, произтичащи от иновации на продукти или процеси. Желаните резултати от съвместните действия не биха били възможни, ако тези компании работят независимо и индивидуално (Fleming et al., 2018).

Снимка 1 Хоризонтална и вертикална координация в земеделието.

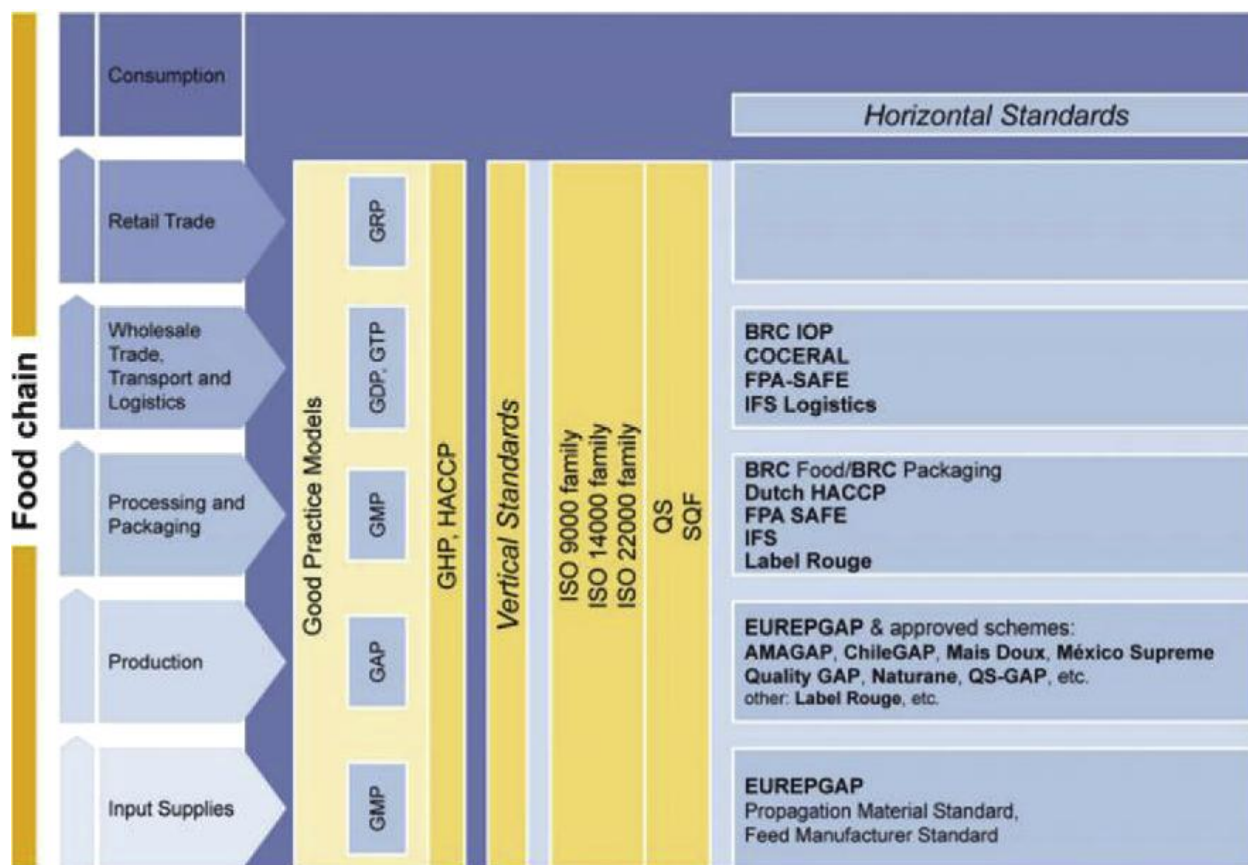


източник: Kilelu, CW, Klerkx, L., & Leeuwis, C. (2016). Подпомагане на комерсиализацията на дребните стопани чрез подобряване на интегрираната координация във веригите за стойност на селскостопанските храни: опит с млечни центрове в Кения. Експериментално земеделие, 53 (02), 269–287. doi:10.1017/s0014479716000375.

Резултатите от съвременната индустриализация на хранително-вкусовата система се отразяват в повишени нива на концентрация и вертикална координация в хранително-вкусовата система, с акцент върху качеството и диференциацията на продуктите. В този контекст кооперациите изискват моделиране на цялата верига на доставки в селскостопанския сектор (Fulton & Giannakas, 2013).

Съвременните потребители, особено в развитите страни, са станали по-взискателни към избора си на храна, което води до диференциация на хранителните продукти (Grunert, 2005). По-широката общественост се интересува и често критикува определени методи за производство на храни, както на ниво ферма, така и при преработка. В резултат на това възникват дебати за предимствата и недостатъците на органичното производство, използването на генетично модифицирани организми (ГМО) в производството на храни и др.

Снимка 2 Стандарти за качество на храните



ИЗТОЧНИК: Aung, MM, & Chang, YS (2014). Проследимост във веригата за доставка на храни: Перспективи за безопасност и качество. Контрол на храните, 39, 172–184. doi:10.1016/j.foodcont.2013.11.007.

Различни нови стандарти оказват все по-голямо влияние върху глобалната хранително-вкусова система. Загрижеността на потребителите по отношение на безопасността на храните, качеството, екологичните и социалните проблеми при производството на селскостопански и хранителни продукти и производствените процеси значително допринесоха за появата на широк набор от стандарти. Този процес се засилва от глобализацията и новите технологии, които също оказват влияние върху глобалното разпространение и увеличаване на броя на стандартите. Стандартите за безопасност и качество на храните зависят от специфични изисквания, насочени към благосъстоянието на потребителите (Swinnen & Vandemoortele, 2009). Естествено, освен благосъстоянието на потребителите, значително внимание се отделя и на рентабилността на бизнеса при въвеждането на стандарти, което често е в полза на развитите страни с по-голяма финансова мощ, големите компании и пазарите на страни, които се стремят да защитят своите производители и преработватели и имат потенциал да го прилагат на практика.

Представянето на селскостопанския и хранително-вкусовия сектор в развиващите се страни по отношение на предлагането се нуждае от значително подобрене, за да се увеличи вероятността за успешно постигане на стандартите на развитите страни по време на износ. За да се засили капацитетът на предлагането, селскостопанският сектор в развиващите се страни трябва да бъде интегриран в системата за качество, за да се

гарантира напълно качеството както на първичните, така и на преработените продукти. Подобряванията в селскостопанския сектор са свързани с подобряване на качеството на земята и напоителните системи, както и възможността за достъп до суровини и др. Прилагането на съвременни производствени технологии е от решаващо значение за подобряване на качеството в селскостопанския сектор. Модернизирането на използваната технология в производството води до по-високи добиви и по-добри бизнес резултати. За да подобрят сектора на хранително-вкусовата промишленост, правителствата на развиващите се страни трябва да работят интензивно за намаляване на изкривяванията на кредитния пазар и да дадат възможност на фермерите и компаниите в хранително-вкусовата промишленост да получат лесен и успешен достъп до кредити. В допълнение към наличието на финансови ресурси, постигането на вертикална интеграция и т.н. е важно (Jongwanich, 2009). Начало на формуляра

II. СЪВРЕМЕННИ ТЕНДЕНЦИИ ЗА РАЗВИТИЕ НА СЕЛСКОТО СТОПАНСТВО

Конвенционалното земеделие се обяснява като капиталоемко, силно механизирано земеделие с широко използване на изкуствени торове, хербициди и пестициди, съчетано с интензивно растениевъдство и животновъдство. Практиката на конвенционалното селскостопанско производство е увеличила производството на храни, но е довела и до определени разходи, както икономически, така и екологични. Увеличеното използване на химически вещества в селското стопанство пороци сериозни опасения сред потребителите относно безопасността на храните. Въпреки това, конвенционалните селскостопански системи все още се считат за желани за бъдеща производителност и рентабилност, като същевременно запазват природните ресурси, околната среда, здравето и безопасността на хората. Система, която постига тези цели, се нарича устойчиво земеделие (Comer et al., 1999) и за разлика от конвенционалното земеделие, тя силно се фокусира върху екологичното измерение на развитието.

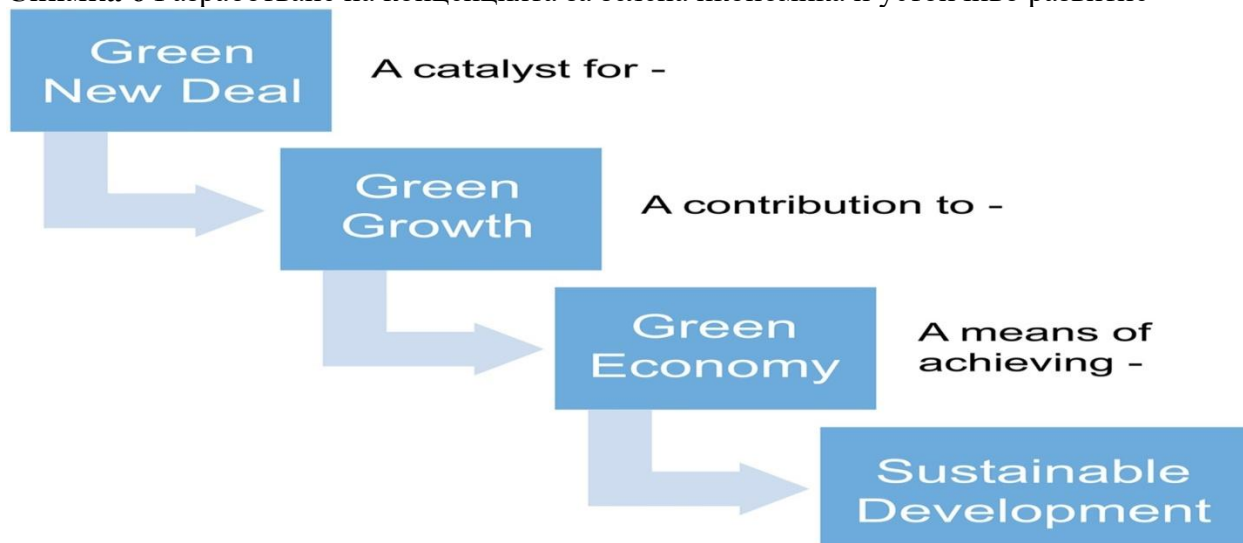
Съвременното земеделие трябва да се адаптира към изменението на климата, включително по-екстремните метеорологични явления. Често се цитират два модела на земеделие в отговор на съвременните климатични предизвикателства: конвенционално и органично земеделие. Конвенционалното земеделие е разпространено в страните с високи доходи и в различни части на света. В Африка на юг от Сахара, например, конвенционалното селско стопанство представлява тип земеделие, ориентирано към препитанието, характеризиращо се с примитивни инструменти, ниско използване на минерални торове и пестициди. Добивите често са много ниски. Органичното земеделие, от друга страна, не включва използването на синтетични торове и пестициди, не поради бедност, а въз основа на принципите на здравето, устойчивостта на околната среда и справедливостта. Конвенционалното земеделие остава доминиращо днес, ефективно в производството на храни, но по-малко в опазването на околната среда (Aune, 2012).

Устойчивото земеделие днес има много различни интерпретации на практика. За агрономите това означава запазване на ефектите от зелената революция по отношение на увеличеното селскостопанско производство, т.е. производството на храни. За еколозите това е начин да се осигури достатъчно количество храна, без да се унищожават природните ресурси. За икономистите той представлява дългосрочно ефективно използване на ресурсите, докато за социолозите и антрополозите представлява селско стопанство, което запазва традиционните ценности (Conway, 1993).

Програмата на ООН за околната среда (UNEP) изигра решаваща роля в оформянето и насърчаването на зелената икономика като двигател на растежа, създаването на работни места и изкореняването на бедността. UNEP подчертава, че зелената икономика води до подобряване на благосъстоянието на хората и социалното равенство, като същевременно значително намалява рисковете за околната среда и изчерпването на ресурсите (UNEP, 2011 г., стр. 1). Прилагането на концепцията за зелената икономика се описва като дългосрочна стратегия за националните икономики (Barbier, 2009), с цел икономическо развитие, изкореняване на бедността, намаляване на въглеродните емисии и спиране на деградацията на екосистемите.

Преходът към устойчива и зелена икономика изисква нови модели на реструктуриране на производството, потреблението и дистрибуцията, както и намиране на алтернативи за иновативно развитие. Конференцията на ООН за устойчиво развитие (Рио+20) предостави възможност да се съсредоточи глобалното внимание върху тройните измерения на устойчивото развитие. В рамките на Рио+20, обхващаща зелената икономика, устойчивото развитие и изкореняването на бедността, признаването на социалните, икономическите и екологичните измерения на устойчивостта се увеличи (Cook & Smith, 2012). Много международни организации, включително ООН, насърчават зелената икономика или зеления растеж като съвременен начин за справяне с екологични, икономически или финансови кризи (Bina, 2013).

Снимка 6 Разработване на концепцията за зелена икономика и устойчиво развитие

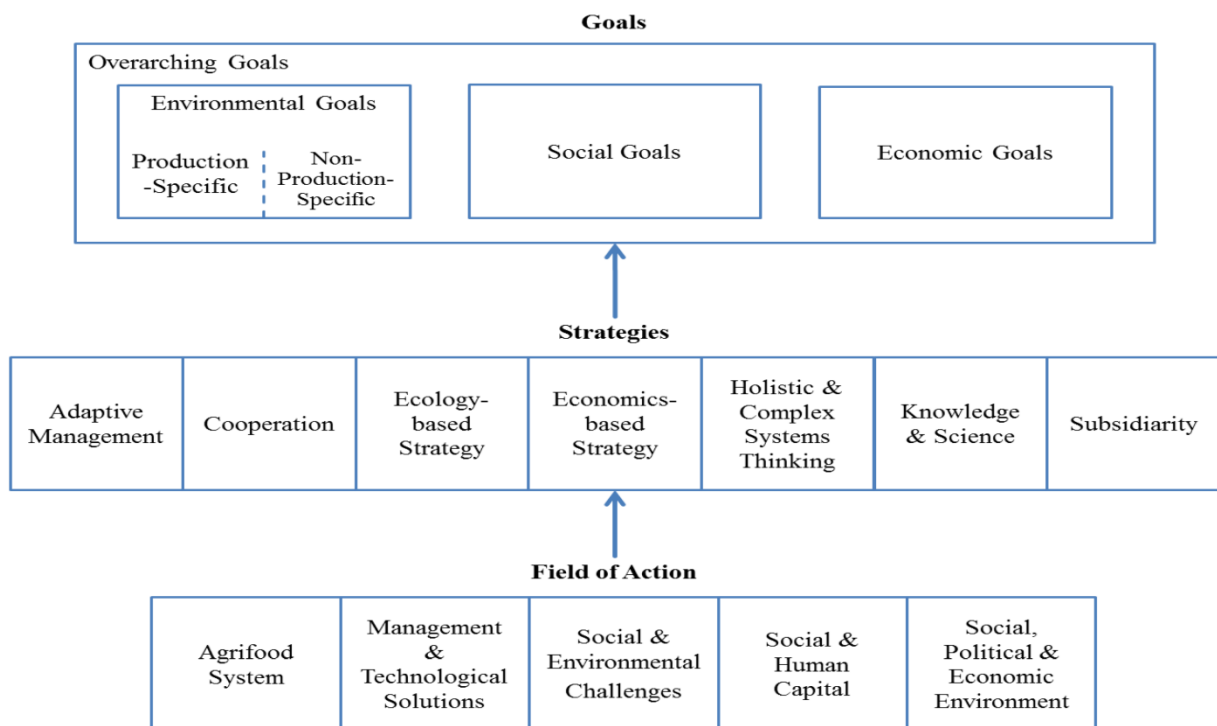


Концепциите за зелен растеж и зелена икономика се свързват с очакваните промени в сектора на екоиндустрията, технологиите за опазване на околната среда и опазването на ресурсите. Използването на термина зелен растеж се разшири и сега се прилага в много случаи за растежа на цялата икономика (Jänicke, 2012).

Устойчивото земеделие включва набор от стратегии за управление, много от които са от решаващо значение за справяне с основните социални проблеми, свързани с качеството на храните и опазването на околната среда (Francis et al., 1987). Някои автори се фокусират върху способността на селскостопанските системи да поддържат

дългосрочна продуктивност (Ikerd, 1993), докато други се фокусират върху способността на селското стопанство да се адаптира към бъдещи промени (Gafsi et al., 2006). Като цяло всички включват следните измерения в концепцията за устойчиво земеделие: екологично, икономическо и социално.

Снимка 7 Цели, стратегии и области на действие за устойчиво земеделие



Устойчивото земеделие по същество е интегрирана система от растителни и животински производствени практики, които трябва в дългосрочен план: (а) да посрещнат различни нужди от храна и фибри; б) подобряване на качеството на околната среда; в) ефективно използване на невъзобновяеми ресурси и земеделски ресурси, интегриращи биологични цикли; г) поддържа икономическата жизнеспособност на стопанствата; и д) подобряване на качеството на живот на земеделските производители и обществото като цяло. За да бъде една ферма устойчива, тя трябва да произвежда подходящи количества висококачествена храна, да защитава своите ресурси и да бъде екологично защитена и печеливша. Вместо да разчита на суровини извън стопанството, като например торове, една устойчива ферма трябва да разчита възможно най-много на естествени процеси и възобновяеми източници в самата ферма. Устойчивото земеделие трябва да включва управленски практики, които трябва да бъдат адекватно комбинирани с естествените процеси за запазване на ресурсите, намаляване на отпадъците и отрицателното въздействие върху околната среда, предотвратяване на множество нови проблеми и насърчаване на устойчивостта на агроecosистемите, саморегулирането и устойчивостта на селскостопанското производство (Velten et al., 2015, p. 7834).

Таблица 2 Основни разлики между устойчивото развитие и кръговата икономика

Характеристика	Устойчивост	Кръгова икономика
Произход на термина	Екологични движения, НПО, нестопански и междуправителствени агенции, принципи в лесовъдството и кооперативни системи	Различни школи на мисълта като от люлка до люлка, регулаторно прилагане от правителствата, лобиране от НПО като ЕМФ, включване в политически програми (напр. Европейски хоризонт 2020)
цели	Отворени, множество цели в зависимост от разглеждания агент и неговите интереси	Затворен цикъл, в идеалния случай елиминиращ всички входящи ресурси в системата и изтичане от нея
Основна мотивация	Дифузна и разнообразна рефлексивност и адаптивни минали траектории	По-добро използване на ресурси, отпадъци, течове (от линейни към кръгови)
Коя система е с приоритет?	Троен долен ред (хоризонтален)	Икономическата система (йерархична)
В чия полза?	Околна среда, икономика и общество като цяло	Икономическите участници са в основата, облагодетелствайки икономиката и околната среда. Обществото се възползва от подобренията на околната среда и някои добавки и предположения, като повече ръчен труд или по-справедливо данъчно облагане
Как са институционализирани (широко разпространение)?	Осигуряване на неясни рамки, които могат да бъдат адаптирани към различни контексти и стремежи	Подчертаване на икономическите и екологични ползи
Агенция (Кой влияе? Кой трябва да влияе?)	Разпръснати (приоритетите трябва да бъдат определени от всички заинтересовани страни)	Правителства, компании, НПО
Времева рамка на промените	Отворен, поддържа текущо състояние "неопределено време"	Теоретичните ограничения на оптимизацията и практическите ограничения на внедряването биха могли да определят прагове на вход и изтичане за успешното приключване на прилагането на кръгова икономика
Възприятия за отговорности	Отговорностите са споделени, но не са ясно определени	Частен бизнес и регулатори/политици
Ангажименти, цели и интереси зад използването на термина	Съгласуване на интересите между заинтересованите страни, напр. по-малкото отпадъци е добро за околната среда, организационните печалби и потребителските цени	Икономически/финансови предимства за компаниите и по-малко потребление на ресурси и замърсяване на околната среда

ИЗТОЧНИК: Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, NMP, & Hultink, EJ (2017). Кръговата икономика – нова парадигма за устойчивост? Journal of Cleaner Production, 143, 757–768. doi:10.1016/j.jclepro.2016.12.048.

Въпреки тенденцията за прилагане на генно инженерство в селското стопанство за увеличаване на количеството, подобряване на качеството и осигуряване на надеждността на хранителните доставки, обществените и научните опасения относно екологичните, здравните аспекти и безопасността на ГМ (генетично модифицирани) култури и храни са повдигнати от началото на ГМО в много части на света. Има ясно изразени различия в гледните точки. От една страна, рекомбинантната ДНК технология се счита за мощен

инструмент за повишаване на производителността на културите и качеството на храните, както и за производството на ваксини, терапевтични лекарства и др. Поддръжниците на ГМО подчертават, че производството на ГМО трябва да се счита за решаващо за насърчаване на устойчиво земеделие, тъй като може да намали отрицателното въздействие на земеделието върху околната среда, да намали употребата на пестициди, да спести изкопаеми горива, да намали CO₂ емисии и допринасят за опазването на почвата и влагата. Поддръжниците също така вярват, че ГМО културите са незаменими за справяне с глобалните проблеми на сигурността на храните и храненето в развиващите се страни.

От друга страна, противниците на ГМО твърдят, че ефектите по отношение на отрицателните въздействия върху околната среда и човешкото здраве все още са до голяма степен неизвестни. Те твърдят, че ГМО културите се получават на базата на конвенционални семена, което може да има косвен ефект върху продоволствената сигурност (Buiatti et al., 2012, p. 255). Значителен брой проучвания, показващи отрицателните ефекти на ГМ семената върху човешкото здраве, дори са дискредитирани. Въпреки това, дори ако ГМ семената наистина не навредят на човешкото здраве, много е вероятно, както подчертават противниците на ГМО, те да не подобрят човешкото здраве или качеството на околната среда. ГМ семената, подобно на други патентовани семена, са защитени от законите за интелектуална собственост. ГМ семената обаче са живи организми, които могат да се възпроизвеждат и разпространяват със или без човешка намеса, като се има предвид, че могат да се предават от агенти като животни или вятър. Въпреки че разпоредбите изискват буферни зони за предотвратяване на неразрешено разпространение на ГМ семена, тези разпоредби варират в различните страни и не гарантират, че семената няма да се разпространят. Като цяло използването на биотехнологиите е възпрепятствано от институционални регулаторни механизми. Наблюдаваните промени и проблеми изискват подходящи решения от социален и правен характер (Robaey, 2016).

Дебатът за ГМО се характеризира с полярност, особено по отношение на бъдещето на селското стопанство и развитието на селските райони, с особен акцент върху социалното развитие на селските райони и екологичната устойчивост. Устойчивостта е концепция, тълкувана по различни начини, особено в дебата за ГМО. Въпросът за устойчивостта в селското стопанство придоби значение с индустриализацията и глобализацията, оказвайки влияние върху сектора на хранително-вкусовата промишленост. Този въпрос се фокусира конкретно върху проблемите на околната среда, като деградацията на природните ресурси и замърсяването, както и социални проблеми, като намаляването на броя на земеделските стопанства, загубата на традиционни ценности и до известна степен независимостта на фермерите. Загрижеността се проявява по различен начин в развитите страни, където качеството на храните, опазването на ландшафта и културното наследство са приоритети, в сравнение с развиващите се страни, където опасенията са по-големи по отношение на продоволствената сигурност, бедността, обезлюдяването на селските райони и изразената икономическа зависимост от производителите на ГМО семена (Russell, 2008).

III. ХАРАКТЕРИСТИКИ НА УПРАВЛЕНИЕТО

Мениджмънтът като научна дисциплина представлява знанието като система от връзки между множество управленски променливи. Без познаване на научните основи на управлението, управленската практика е просто поредица от проби и грешки в процеса на управление и загуба на време. Управлението като научна дисциплина се развива допълнително чрез развитието на управленската практика. Образованият и талантлив мениджмънт е най-важната предпоставка за успеха на всяко начинание, независимо дали става дума за временни, проектни задачи или компании с цел дългосрочна устойчивост. Добри мениджъри обаче не се намират лесно. Затова добрите мениджъри се смятат за по-важен капитал от парите.

Ключовата концепция, свързана с управлението и администрацията, е организацията. Организация може да бъде всяка група от хора, обединени от обща цел, където всеки член има роля. По този начин организацията представлява специфично социално сдружение на индивиди, като семейства, клубове, политически организации, предприятия и дори държави. Организацията е група от хора с различни профили, които колективно работят за постигането на една или набор от цели. За бизнеса тези цели могат да включват увеличаване на продажбите, увеличаване на печалбите, намаляване на разходите, привличане на нови категории клиенти и т.н.

Основополагащият елемент на всяка организация са индивидите, но могат да бъдат и екипи или групи от хора, ръководени от специфични норми или правила на поведение в своите действия. Всяка организация е едновременно затворена и отворена система, която постига целта си въз основа на целенасочена дейност на своите членове и взаимодействие с околната среда. Един бизнес, например, създава стойност под формата на продукти и услуги за целева група от клиенти или потребители, използвайки своите човешки, материални, информационни и енергийни ресурси, както и тези, получени от околната среда.

От този факт следва, че е важно да се управляват ресурсите и процесите на трансформация в компанията, особено човешките ресурси, както и връзките с други субекти и организации извън компанията, които поддържат процеса на създаване на стойност или се възползват от него. Тези субекти включват клиенти, доставчици, кредитори, правителството и по-широката социална общност.

Днес почти никоя задача не може да бъде изпълнена без участието или сътрудничеството на множество хора. Следователно работата на всяка група хора или всяка организация трябва да бъде управлявана. Това е задачата и полето на управление. Мениджмънтът е социална дисциплина, която изучава поведението на организациите и техните членове за постигане на конкретна цел или набор от цели. Задачата на ръководството е да насочи усилията на всички членове на организацията във всички системи и процеси към съвместно определени цели. Управлението се разглежда от (Watson, 1994) като по същество социална и морална дейност, чийто резултат, по отношение на продукти и услуги, произтича не само от специфична култура и организационни поведенчески модели, но и от развиващите се отношения на доверие и споделена отговорност между членовете на организацията.

Управлението като процес може да бъде разгледано чрез анализ на управленските функции, които включват планиране, организиране, управление на човешките ресурси, ръководство и контрол. Тези функции представляват система или цикличен процес, който непрекъснато се повтаря, винаги на по-високо ниво на развитие. Планирането е в основата

на бъдещата работа, определяйки посоката на бъдещите дейности. Въз основа на това може да възникне необходимост от промяна на организацията, т.е. организационната структура, от гледна точка на препроектиране на бизнес процесите или по-добро свързване. Поставените цели могат да бъдат основа за управление на човешките ресурси по отношение на нови служители, съкращения, инвестиции в образованието и други подобни. Взаимодействието между вътрешната и външната среда включва проектиране на подходящ лидерски стил и мотивационни политики. В крайна сметка плановите формират основата за осъществяване на контролния процес. Въз основа на резултатите от контролния процес се определят нови планове и процесът започва отново.

Снимка 10 Циклично представяне на управленските функции



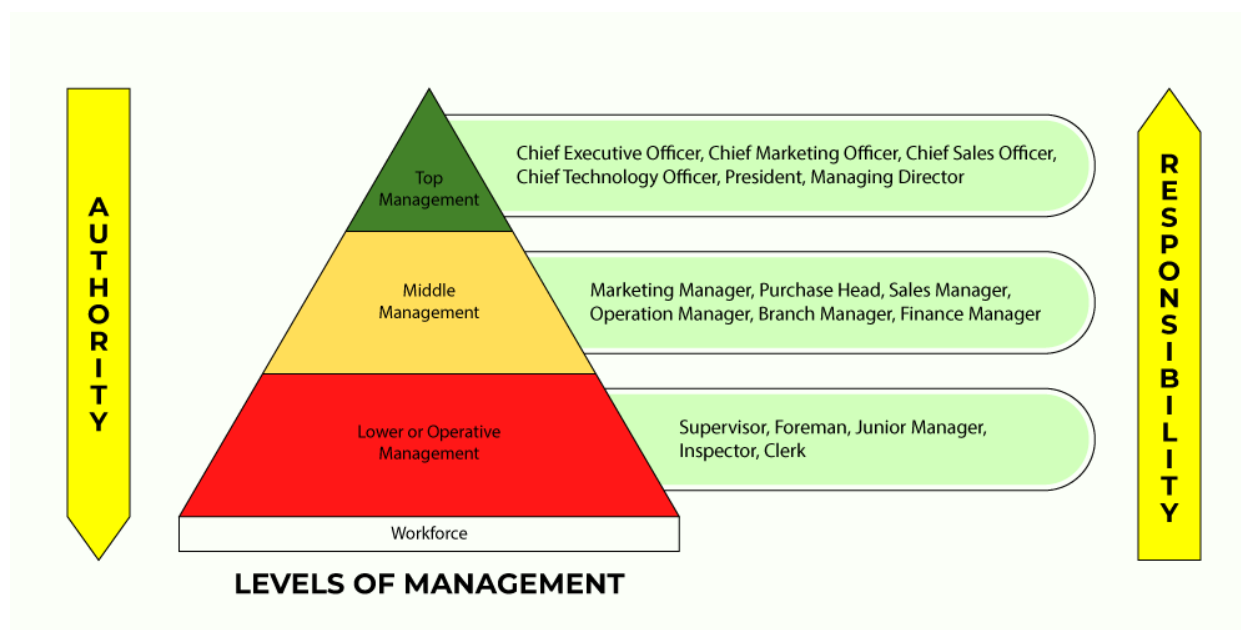
Управлението също се счита за система от лица, отговорни за управлението на компанията, организирани йерархично. По този начин се прави разлика между висш, среден и нисш мениджмънт (виж Фигура 11). Висшето ръководство се състои от едно или повече лица, които са отговорни за цялостния успех на бизнеса. В случай на големи компании висшето ръководство обикновено включва главния изпълнителен директор (CEO), главен оперативен директор (COO), главен финансов директор (CFO), а в съвременните компании главният директор по знания или главен информационен директор. В американските компании също има президент и вицепрезидент. Те образуват изпълнителния съвет, който се отчита пред надзорния съвет (при двустепенна система на корпоративно управление) или пред съвета на директорите (при едностепенна система на корпоративно управление).

Задачата на висшия мениджмънт е да формира глобалната стратегия и да постави дългосрочни цели на компанията въз основа на дефиниране на нейната визия и мисия. Висшето ръководство също следи изпълнението (изпълнението) на стратегията и степента

на постигане на целите. Оказва значително влияние върху формирането на организационната култура и предприемаческата ориентация на компанията. Висшето ръководство често включва основателите и собствениците на компанията. С развитието на компанията тяхната роля може да бъде изцяло или частично поета от професионално ръководство. Основателите установяват начина на работа и полагат основите на ценностната система, вградена в организационната култура. Неговите детерминанти се проявяват за дълъг период от време.

Тъй като висшето ръководство взема стратегически важни решения, фокусът му е повече върху външната, отколкото върху вътрешната среда. Сканирането на външната среда е основната задача на висшето ръководство, което им позволява да идентифицират нови възможности за развитие и да намерят начини за преодоляване на заплахите. Свързвайки факторите от външната среда с характеристиките на вътрешната среда, висшето ръководство взема решения, които оказват влияние върху цялата компания. Затова за тях е важно да прилагат системно мислене в работата си, като отчитат голям брой фактори и техните настоящи, бъдещи и възможни връзки и проявления.

Снимка 11 Йерархична структура на управление



Процесът на управление трябва да се разглежда във връзка с определени критерии или резултати. Основните управленски критерии или фактори за успех са производителност, ефикасност и ефективност (Фигура 14). Тези критерии, с необходимостта от определено ниво на адаптация, могат да се използват за оценка на управлението, т.е. работата на всяка организация, независимо дали е печалба или нестопанска. Тези критерии не трябва да се разглеждат йерархично, а като система от критерии за успех. Те са допълнително разработени по отношение на показатели за

ефективност, които вземат предвид различни аспекти на бизнеса, които в крайна сметка показват степента на успех и диагностицират проблемни области.

Снимка 14 Критерии за управленски успех



Производителността се отнася до количеството на определен резултат (изход), постигнат като се има предвид използването на определено количество ресурси (вложени) за определен период, като се приема определено ниво на качество. При създаването на изход често се използват различни входове. Следователно производителността може да се изчисли по отношение на всички фактори (обща факторна производителност), където паричното изражение на продукцията (количеството, умножено по единичната цена) се разделя на сумата от парично изразените входни разходи (количеството на използвания ресурс, умножено по единичната цена). Производителността може да се увеличи чрез увеличаване на продукцията, като се използва същото количество вход, намаляване на нивото на вход със същото количество продукция или едновременно промяна на двете променливи чрез намаляване на нивото на вход и увеличаване на нивото на продукция.

Производителността на даден процес зависи от различни фактори, като ключов фактор е наличието на подходящи знания и умения (Rupčić, 2016). Следователно е необходимо да се определят необходимите умения за конкретни задачи и да се сравнят вида и нивото на необходимите умения с тези, които притежават служителите. Ако се установи несъответствие, е необходимо да се инвестира в обучение и образование.

Друг съществен фактор за производителността е наличието на технологични решения. Производителността на труда може да бъде значително увеличена чрез подобряване на капиталовото оборудване, инвестиране в процесите на автоматизация и механизация. Технологичният фактор е свързан и с наличието на подходящи софтуерни решения и приложения, които могат да се използват в бизнес операциите, допринасящи за повишаване на скоростта и качеството на работа. Благоприятната работна среда също е важен фактор. Въпреки важността на тези фактори, ключовият фактор, който може да доведе до повишаване на производителността, е времето, особено за малките предприятия, които експериментират с различни решения, свързани с организацията, предлагането на стойност за клиентите и методите на работа.

Ефективността е свързана с постигането на целите, като се вземат предвид разходите за използване на ресурси в този процес. Следователно производственият процес може да се счита за най-ефективен, ако води до продукти и услуги, създадени при най-ниските разходи за труд и капиталови фактори в сравнение с конкурентите. Важно е да се отбележи, че някои производствени процеси няма да бъдат ефективни, дори ако се

осигурят най-евтините фактори, необходими за определено ниво на качество, ако резултатът е голямо количество скрап. Процесът няма да бъде ефективен, ако човешките ресурси не влагат максималните усилия, определени в договора, а правят дълги паузи или често допускат грешки.

Дори ако производственият процес е изключително ефективен, една компания може да претърпи загуби или организацията може да загуби легитимност. Причината е, че компанията не задоволява със стойността си нуждите на пазара. Ето защо трябва да се обърне специално внимание на критерия за ефективност, който е свързан с реализацията на целта или способността за маркетизиране на новосъздадената стойност. Дори ако една компания създава продукти и услуги, търсени от пазара, тя може да бъде неефективна, ако не ги достави навреме или ако не отговарят на критериите за качество. Освен това компания, чийто процес на създаване на стойност в момента е ефективен, може да не е такъв в бъдеще. Следователно поддържането на ефективност включва непрекъснато усъвършенстване и иновации.

Питър Дракър ярко описва ефективността с изрази „да правиш нещата правилно“, а ефективността с „да правиш правилните неща“. От тази проста дефиниция може да се заключи, че дебатът кой критерий е по-важен е неуместен. Ръководството може да реши да минимизира разходите, за да максимизира печалбата на компанията, и следователно мениджърските бонуси, ако те зависят от нивата на печалба съгласно договора. Това обаче ще доведе до спестяване на елементи, които са от решаващо значение за продължаването на бизнеса, като образование и развитие на човешките ресурси, проучване на пазара или проучване и развитие. Следователно максимизирането на ефективността в настоящето може да се прояви като минимизиране на ефективността в бъдеще, застрашавайки оцеляването на компанията. Трябва да се отбележи, че съвременните технологични решения, особено средствата на информационните и комуникационни технологии като различни приложения и облачни платформи, могат значително да подобрят производителността, ефективността и ефективността на фирмените операции.

IV. УПРАВЛЕНИЕ НА ЗЕМЕДЕЛИЕТО

Управлението на селскостопански имоти може да се разглежда като сходно с управлението на бизнес процеси в други сектори на икономиката. Основната разлика обаче е в ежедневните задължения. Освен това, освен това разграничение, има очевидна променливост във вида на производството, наблюдавано в земеделските имоти. Управлението на различни видове животновъдни ферми се различава от управлението на имоти, занимаващи се с растениевъдство или лозарство, както и по размера на земеделските стопанства. В малките ферми управлението обикновено включва малък брой работници, главно собствениците и членовете на техните семейства. За разлика от това, големите ферми използват по-нова селскостопанска техника и по-голям брой работници, които не са членове на домакинството.

Подобно на общите управленски процеси, селскостопанският мениджмънт включва планиране, организиране, мотивиране, контролиране и анализ чрез добри селскостопански практики и устойчиво земеделие. Крайната цел е да се постигне:

- Максимална печалба,
- Подобрена производствена ефективност,
- Намалени производствени разходи,

- Рационално използване на суровините в производството (Zakić and Stojanović, 2008).

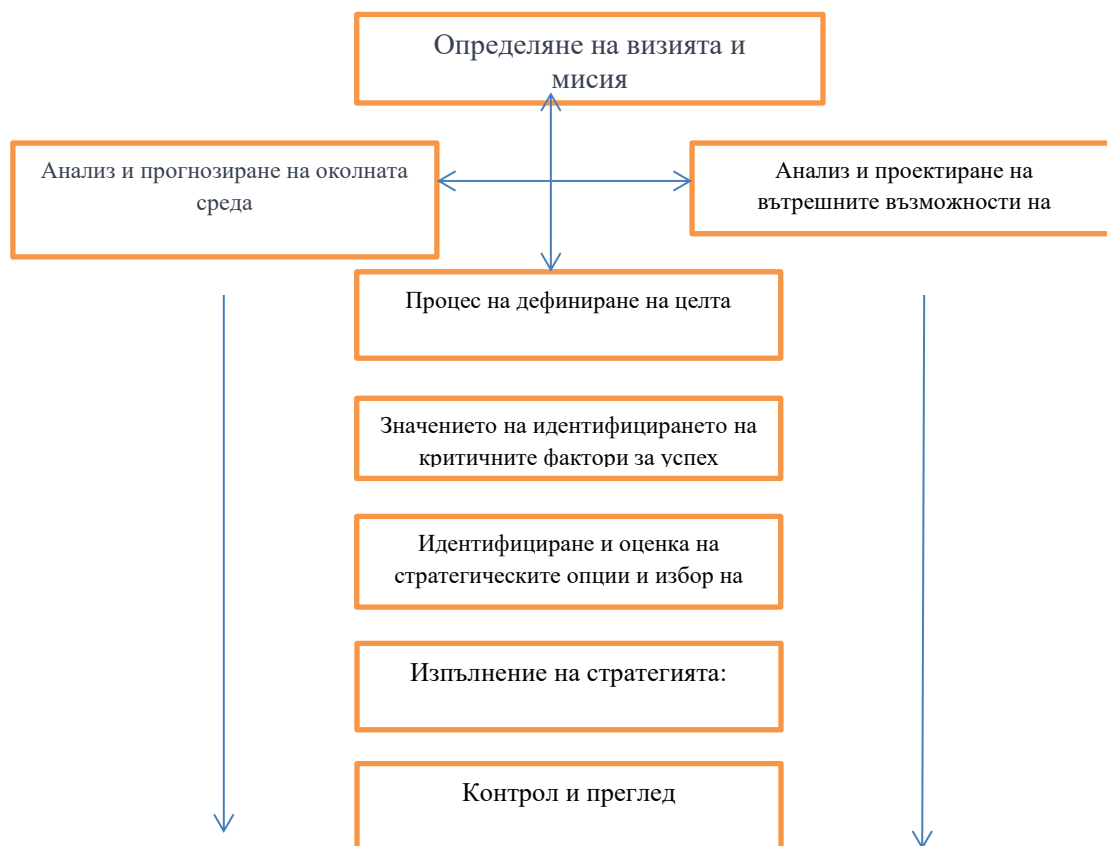
Въз основа на характеристиките на решенията, които земеделските производители/мениджъри трябва да вземат, характеристиките на земеделските мениджъри се определят, както следва:

- Способност за организиране и изпълнение на задачи и цели, поставени в съгласие с членовете на домакинството,
- Разбиране на агротехнологичните и икономически аспекти на производството и продажбата на селскостопански продукти,
- Способност за комуникация с околната среда за получаване на качествена информация, необходима за бизнеса,
- Вземане на качествени бизнес решения на база събрана информация

Стратегическият мениджмънт представлява съвременен подход към управлението на предприятието, включващ непрекъснат процес на адаптиране към променящата се среда. В този процес околната среда има постоянно въздействие върху предприятието, докато предприятието от своя страна влияе върху средата, в която съществува и се адаптира. Бизнес стратегията включва определяне на различни пътища (методи) за постигане на мисията и целите на предприятието. Следователно стратегията е едновременно наука и изкуство за използване на методи за постигане на цели, представляващи рационален отговор на предприятието на събитията в неговата бизнес среда. Тя е ориентирана към избор на области на бизнес дейност и разпределяне на ресурси за създаване и поддържане на конкурентно предимство в околната среда (Milisavljević, Todorović, 1991: 4-7).

Стратегическото управление е концепция, която включва стратегическо планиране и действие в ситуации, в които околната среда се променя бързо и съпротивлението на околната среда се увеличава. В такива случаи стратегическото управление намалява пропастта между организацията и околната среда. По този начин стратегическото управление е непрекъснат процес, включващ стратегически решения и стратегическо поведение при изпълнението на решенията (Vojnović, 2014: 139).

Снимка 17 Елементи на процеса на стратегическо управление



Източник: Тодорович, Джуричин, Яношевич, 1998: 148.

Стратегическото управление е от решаващо значение за дългосрочното функциониране и плановото управление на земеделската икономика. Това включва вземане на бизнес решения, които оказват значително влияние върху бъдещата дейност на земеделските стопанства. Вземането на решения при стратегическото управление на земеделските имоти в голяма степен се базира на определяне на структурата на производството за предстоящия период. За разлика от други икономически сектори, промяната на производствената структура в селското стопанство не е лесна и бърза, което прави отговорността на селскостопанския мениджмънт, на вземащите решения, много голяма.

Управлението на човешките ресурси, или както се нарича в местната практика, е част от организационната наука, която се занимава с изучаването на всички аспекти на заетостта в една организация. Той представлява ключова бизнес функция, включваща дейности като планиране, организиране, ръководене и контролиране на човешките ресурси в организацията (Bogićević, 2004: 3).

Управлението на човешките ресурси е една от основните функции на управлението в селскостопанските предприятия. Подходящото качество и количество на човешките ресурси се идентифицират като необходими фактори за установяване, съществуване и

успешно развитие на дейности (Grujić, Vojnović, Simić-Antonić, 2011: 488). Човешкият фактор, като жизненоважен компонент на всяко производство, има специфични характеристики в селскостопанските организации. Следователно управлението на тези ресурси е изключително сложна управленска функция, включваща подбор на броя служители със специфични лични характеристики, квалификация и опит, както и ефективно управление, което допринася за значителни резултати чрез мотивация и организация (Stefanović, Grujić, Vojnović, 2011: 48).

Като се има предвид, че управлението на човешките ресурси е не само ключова бизнес функция, но и управленска функция, в нея участват всички управленски нива - стратегическо, средно и оперативно. Що се отнася до съдържанието на функциите по управление на човешките ресурси, то обхваща широк спектър от различни, но взаимосвързани дейности, насочени към осигуряване на адекватен брой и структура на служителите, техните знания, умения, интереси, мотивация и поведение, необходими за постигане на текущите, развитието и стратегическите цели на организацията.

Управлението на човешките ресурси в селското стопанство включва работа по следните дейности (Birovljev, Tomić, 2009):

- Набиране и подбор на работна сила в съответствие с целите на земеделските предприятия,
- Непрекъснато осигуряване на необходимата работна ръка по количествени и качествени критерии и сезонни нужди,
- Непрекъснато обучение на работниците,
- Мобилност на работниците при изпълнение на задачите, като се набляга на креативността и наградите,
- Работа в екип и повишена производителност, като се набляга на творческа атмосфера в резултат на хомогенни работни групи в селскостопанските предприятия.

V. БИЗНЕС МОДЕЛ ИНОВАЦИИ В СЕЛСКОТО СТОПАНСТВО

В икономическата литература концепцията за бизнес модел е призната, но не е широко изследвана и дефинирана. Той е от голямо значение за предприемачите и мениджърите, тъй като им позволява лесно да предадат и обяснят сложността на своя бизнес на заинтересованите страни (Milovanović et al., 2016). В литературата има няколко различни иновации на бизнес модела и тази работа ще представи:

- Стратегия за синия океан
- Платно за бизнес модел
- WOIS (Система за индекс на претеглени цели)

За да обясним Стратегията за Синия океан, първо трябва да разберем Стратегията за Червения океан. Стратегията за Червения океан представлява познатото пазарно пространство, където работят всички активни индустрии. Границите на това пространство са точно определени и приети, а правилата за състезателно поведение са добре известни на всички. Компаниите се конкурират със своите конкуренти, за да завладеят по-голям дял от пазара на продукти и услуги. Предвид интензивната конкуренция на пазара, перспективите за печалба намаляват. Конкуренцията е безмилостна, подобна на бойно поле, оттук и терминът „червен океан“ (Krstić, 2016).

Целта на стратегията за Червения океан е да надмине конкуренцията на съществуващия пазар, където търсенето е ограничено и наситено с предложения с

подобна стойност. За да увеличат пазарния дял и да постигнат печалба, компаниите правят постепенни подобрения, най-вече въз основа на пазарни проучвания, фокусирани върху съществуващи потребители и изучаване на конкуренцията и техните най-добри практики. Често на пазара се среща имитация на конкуренти (Vugrinesc Nitres, 2007).

Днешният бизнес на глобалния пазар е фокусиран основно върху начини за надминаване на конкуренцията на познат пазар, следвайки принципите и логиката на стратегията за Червения океан. Съществуващата литература описва предимно методи за компании и организации за преодоляване на съществуващата конкуренция с цел постигане на печалба. Програмите в университетите и бизнес училищата също са в съответствие с този начин на мислене и работа на пазара (Vugrinesc Nitres, 2007).

Стратегията Blue Ocean е нов подход към бизнеса, който се отклонява от конвенционалното мислене за стратегии и управление на бизнеса. Тя се основава на откриване на ново неизползвано пазарно пространство, създаване на търсене и по този начин получаване на възможност за високодоходен растеж. Стратегията започва с твърдението, че за успеха на бизнеса фокусът трябва да се измести от конкуренцията към ценностната иновация, създавайки ново пазарно пространство. Стратегията се стреми да разбере какво е общото между потребителите и не-потребителите, а не какво ги отличава. Тъй като стратегията за Синия океан се основава на ценностни иновации, които са трудни за възпроизвеждане, компаниите, работещи по тази стратегия, могат да работят относително спокойно за около десетилетие, без да се сблъскват със заплахи от конкуренти (Vugrinesc Nitres, 2007). Стратегията Blue Ocean представлява непознато пазарно пространство, където всички индустрии са активни. На пазара няма конкуренция, защото правилата за конкурентоспособност не са установени или пазарът все още не съществува. Терминът "син океан" е метафора за неизследван космос. Създаването на стратегия за Син океан е основно за намаляване на разходите, като същевременно се увеличава стойността за клиентите, което води до повишена стойност както за компанията, така и за нейните клиенти (Krstić et al., 2016).

Ким и Мауборн през 2007 г. изследват въздействието на стратегията за синия океан въз основа на наблюдението на 108 компании, които въвеждат нов бизнес. От тях 86% въведоха нови бизнеси чрез разширяване на своите продуктови линии, включващи подобрения на съществуващи продукти в рамките на съществуващ пазар (червен океан). Те постигнаха само 62% от приходите и 38% от общата печалба. Останалите 14% от компаниите стартираха изцяло нови бизнеси и отвориха изцяло нови пазари (синия океан). Те генерират 38% от общите приходи и 61% от общата печалба. Изводът е, че има разлика в прилагането на тези две стратегии и Стратегията за синия океан носи по-големи ползи (Kim and Mauborgne, 2007).

Изследванията на основните американски марки стоки показват, че основните категории продукти и услуги на различните марки стават все по-сходни. В резултат на това клиентите са склонни да избират и правят покупки въз основа на критерия цена. Въз основа на всички споменати фактори, Kim и Mauborgne (2007) заключават, че с изчезването на бизнес средата, която е породила повечето стратегии и управленски подходи от 20-ти век, мениджърите трябва да се насочат повече към воденето на бизнес според стратегията на Синия океан. Компаниите не трябва непрекъснато да се опитват да надминат конкуренцията в известна индустрия, а трябва да създадат ново пазарно пространство в своя сектор, като по този начин постигат растеж.

Управлението на земеделските стопанства се основава на решенията относно използването на ресурсите с цел постигане на доходност в бизнеса. Успешните земеделски операции, както всеки друг успешен бизнес, разчитат на ефективно управление. Управлението на селското стопанство включва определяне на икономически и социални цели, осигуряване на непрекъснато снабдяване с ресурси, организирането им и намиране на алтернативни бизнес подходи (Hadelan и Franić, 2006).

В традиционното земеделско производство вземането на решения често се основава на опита на по-възрастните фермери, а не на съвременните методи за вземане на бизнес решения. Изискванията на съвременното земеделие са много по-високи, отколкото преди тридесет години. Ожесточената конкуренция на пазара изисква от фермерите да възприемат нови подходи за управление, използвани от фермерите в по-развитите икономики. Днешните фермери трябва да обръщат повече внимание на вземането на бизнес решения и развитието на управленски умения, отколкото в миналото (Hadelan and Franić, 2006).

Съвременните фермери се сблъскват със съвременна механизация, адаптиране към нови методи на отглеждане, осигуряване на инвестиционни средства, избор на пазарни алтернативи и по-големи бизнес рискове. Тези предизвикателства могат едновременно да бъдат възможности и нови възможности за съвременните фермери и тяхното земеделско управление (Hadelan и Franić, 2006).

Съвременното управление на семейни ферми, в условията на засилена конкуренция, е значително по-динамично и изисква широк набор от знания и умения. Това включва събиране и съхраняване на необходимите данни за производство, болести и вредители, които биха могли да застрашат операциите. Използването на съвременни технологии е от решаващо значение за постигане на по-високи добиви и производство на стоки с по-високо качество. Познаването на финансовите отчети и ключовите показатели за ефективност (рентабилност, ликвидност и бизнес активност) също е от съществено значение (Hadelan and Franić, 2006).

Финансовият мениджмънт се очертава като ключов елемент в управлението на земеделските стопанства, тъй като селското стопанство разчита на външни източници на финансиране. Факт е, че банките обикновено се колебаят да финансират земеделски стопанства, които не могат да предоставят финансов преглед на дейността си и качествени бизнес планове, доказващи кредитоспособността на земеделското предприятие. Управлението на земеделски стопанства изисква знания и умения, подобни на тези, които притежават мениджърите в неземеделски компании (Hadelan and Franić, 2006).

Информационната грамотност става все по-важна, особено в големите търговски ферми, където компютрите се използват за обработка и анализ на финансови данни, комуникация със специализирани служби и обработка на финансови задължения. Достъпът до интернет позволява по-добра и навременна информация и възможност за проверка и сравнение на пазарните цени. Всички тези аспекти показват, че селскостопанската политика трябва да има за цел да развие управленски умения сред фермерите, тъй като ефективното управление на земеделските стопанства е фактор, който може да повлияе на конкурентоспособността на пазара (Hadelan and Franić, 2006).

Адекватното управление на знанието е необходимо не само в големите системи за производство на храни, но и в по-малките предприятия и земеделски стопанства, които нямат голям пазар, икономическа сила и ресурси като „големите“ (Cvetković, 2009). По-малките икономически субекти трябва да бъдат предпазливи по отношение на

икономическата, екологичната и социалната безопасност на прилагането на нови знания в бизнес практиките. Креативният подход изисква адекватно управление на риска, при което традиционните способности и ориентации претърпяват определени промени и адаптации, като се набляга на компонента на ученето и придобиването на нови знания, тъй като е свързано със способността да се използват най-добре наличните ресурси.

Снимка 23 Основни характеристики на традиционното и модерното земеделие

Традиционно земеделие	Съвременно земеделие
• Семейни ферми с традиционна насоченост • Основният производствен фактор, наред със семейния труд, е земята • Производствените фактори се предават непроменени или с минимални модификации • Производствената структура е диверсифицирана, с натурален характер • Човешките взаимоотношения се регулират от обичаи и традиции • Мотивация: доходи и сигурност за семейството, осигуряване на храна • Натрупване за неземеделски сектори • Освобождаване на излишна работна ръка	• Различни видове ферми • Основните фактори на производството са земята, съвременните машини и оборудване • Свързаност на всички сегменти на агробизнеса, с възможност за специализация във вертикална интеграция • Първичното селскостопанско производство губи своята самостоятелност • Възприемане на нови технологии • Мотив: печалба • Производство на суровини за индустрията • Осигуряване на пазар на индустриални продукти • Участие във външната търговия
Традиционно ориентирани фермери	Предприемачески ориентирани фермери
• По-малки ферми • Заемането е много предпазливо • По-голяма стабилност в "трудни" времена • Предпочитание на собственост пред лизинг • Диверсификация в производството - "смесено земеделие" • По-малко чувствителен към пазарните стресения • Семейни ферми • Лоялност към местната общност и загриженост за природните ресурси, с по-ниска печалба	• Големи ферми • Заемането е много често и обширно • Риск от свръхзадлъжнялост • Наем и собственост върху земя • Специализация и комерсиализация • Висока чувствителност към пазарни турбуленции • Без настояване само за семеен бизнес • По-ниска степен на лоялност към местната общност, с изразено желание за печалба

източник: Стоянович, Т. (2017). Икономика на аграра. Белград: Университет в Белград-Икономически факултет.

VI. АГРАРЕН ПЕЙЗАЖ И УПРАВЛЕНИЕ В РЕПУБЛИКА КОСОВО

Тенденциите на икономическо развитие в Косово са засегнали значително обработваемите земеделски земи, което е довело до забележимо превръщане на тези земи в строителни зони. Това доведе до непрекъсната тенденция на фрагментиране на ферми, което в крайна сметка намалява средния размер на фермата. Динамичната промяна в

земепопзването, водена от фактори като нарастването на населението в селските райони, играе ключова роля при оформянето на тази тенденция.

Използването на земеделска земя в Косово се категоризира като обработваема земя, предназначена за отглеждане на култури, и ливади и пасища, използвани за паша на добитък. Данните, получени от проучването на земеделските домакинства, разкриват, че общата използвана площ на земеделската земя остава постоянна от 2017 г. до 2021 г., достигайки 420 327 хектара през 2021 г., сравнима с площта през 2020 г.

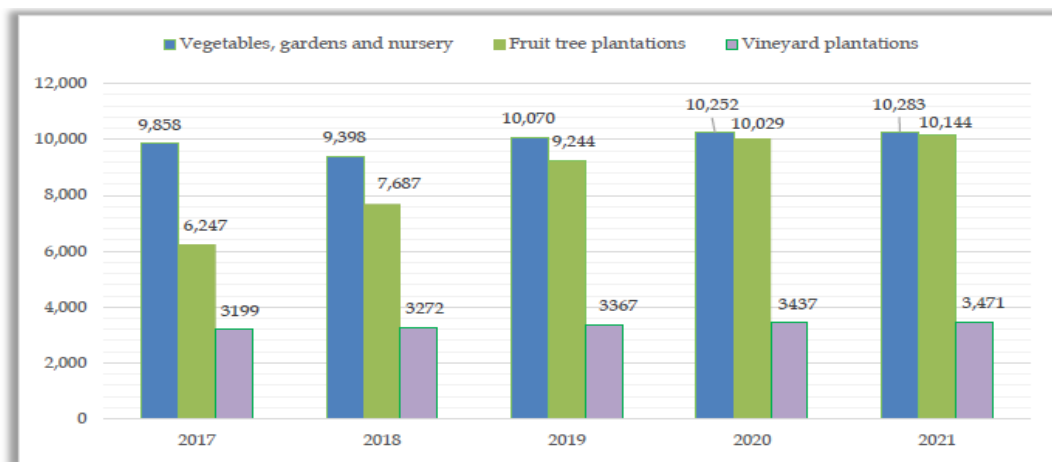
Таблица 4 Използване на земеделските земи по категории, хектари

	2017	2018	2019	2020	2021	Difference 2021/2020 in %	Share in % 2021
Arable land – fields	186,954	188,359	188,365	188,372	188,375	0.0	44.8
- From which with vegetables in the open field (first crop)	8,033	7,818	8,319	8,435	8,491	0.7	
- From which with vegetables in greenhouses (first crop)	467	468	518	547	562	2.8	
Garden	1,199	1,003	1,122	1,133	1,089	-3.8	0.3
Fruit trees	6,247	7,687	9,244	10,029	10,144	1.1	2.4
Vineyards	3,199	3,272	3,367	3,437	3,471	1.0	0.8
Plant nursery	159	109	111	137	140	2.4	0.0
Meadows and pastures (including common land)	218,314	218,152	217,932	217,102	217,107	0.0	51.7
Total area of agricultural land in use	416,072	418,582	420,141	420,210	420,327	0.03	100.0

ИЗТОЧНИК: KAS – Проучване на селскостопанските домакинства ('17,'18,'19,'20,'21)

През 2021 г. площта, предназначена за зеленчуци на открито, се е увеличила с 0,7%, а оранжерийното отглеждане на зеленчуци се е увеличило с 2,8%, докато градините са намалели с 1%. Насажденията с овощни дървета и лозята също бележат ръст съответно с 1,1% и 1%.

Фигура 2 Зеленчуци, градини и разсадници, овощни насаждения и лозя

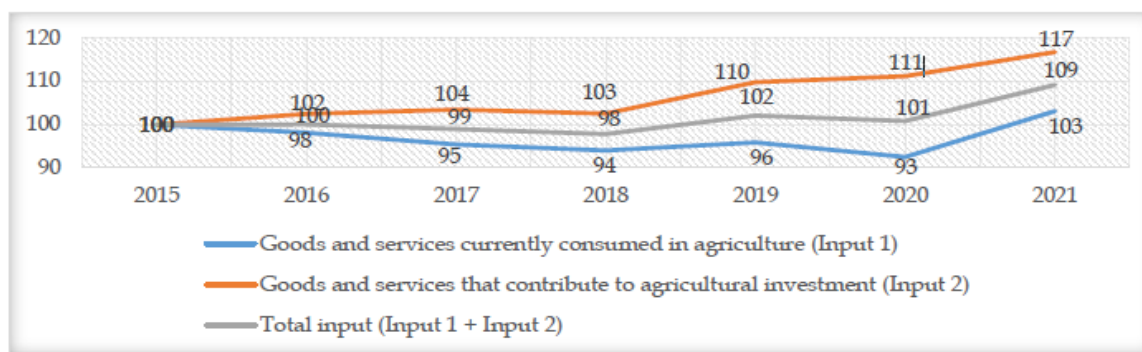


ИЗТОЧНИК: KAS – Проучване на селскостопанските домакинства ('17,'18,'19,'20,'21)

В заключение, използването на земеделска земя в Косово е динамичен аспект, който изисква постоянна оценка, адаптивни стратегии и съвместни усилия от страна на заинтересованите страни. Като се справя с предизвикателствата и се възползва от положителните тенденции, Косово може да насърчи устойчив и процъфтяващ селскостопански сектор, допринасяйки значително за неговото икономическо развитие и цели за устойчивост.

За сравнение, годишният индекс на вход за вход 1 отбелязва значително увеличение от 11,5% през 2021 г. в сравнение със същия период на 2020 г., докато индексът за вход 2 се увеличи с 5,0%. Общият индекс на цените на суровините (комбинирайки Input 1 и Input 2) през 2021 г. демонстрира ръст от 8,3% в сравнение с 2020 г.

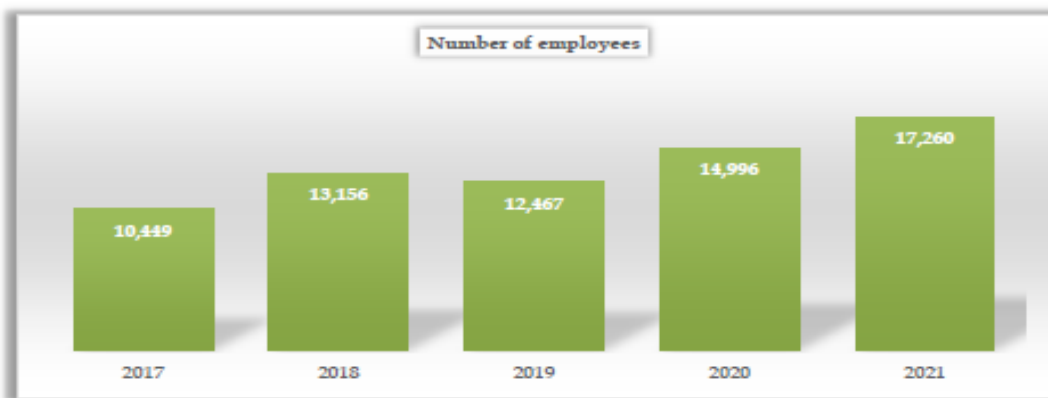
Фигура 4 Годишен индекс на цените на селскостопанските ресурси 2015-2021 г., (2015=100)



ИЗТОЧНИК: KAS - Индекс на цените на суровините и цените в селското стопанство 2015-2021 г., изготвен от DEAAS-MAFRD

Броят на заетите в селскостопанския бизнес през периода 2017-2021 г. непрекъснато нараства. През 2020 г. наетите лица в агробизнеса са общо 14 996 или с 15,1% по-малко спрямо 2021 г., когато наетите лица са 17 260

Фигура 8 Брой заети в агробизнеса, 2017-2021 г



ИЗТОЧНИК: KAS - Статистически бизнес регистър, изготвен от DEAAS-MAFRD

В сферата на селскостопанските дейности през 2021 г. най-значителен оборот е отчетен в преработката на хранителни продукти, достигайки 365,5 милиона евро. След това различни други дейности на селскостопанската промишленост, както е описано подробно в таблицата, допринесоха за общия оборот. Производството на напитки отчете оборот от 150,9 милиона евро, като допълнителните дейности показват съответните си стойности в предоставената таблица.

Таблица 10 Дял на регистрираните предприятия в дейности селско, горско и рибно стопанство, 2021 г

Activity	Turnover ('000 €)	Number of employees	Number of active businesses
Crop and animal products, hunting and related services	74,509	2,436	814
Forestry and wood cutting	6,626	134	46
Fishing and aquaculture	1,926	90	16
Processing of food products	365,463	9,219	1,419
Manufacture of beverages	150,871	2,333	95
Manufacture of leather and its products	7,958	442	40
Manufacture of wood and of wood products, except furniture	58,557	1,994	486
Manufacture of paper and paper products	33,487	612	103
Total	699,399	17,260	3,019

източник: KAS - Статистически бизнес регистър, изготвен от DEAAS-MAFRD

През фискалната 2021 г. някои селскостопански дейности в Косово отчетоха сравнително по-ниски обороти. По-конкретно, производството на дървен материал и изделия от дърво, с изключение на мебели, генерира оборот от 58,6 милиона евро. По същия начин производството на хартия и хартиени продукти регистрира оборот от 33,5 милиона евро, докато производството на кожа и кожени изделия възлиза на 8,0 милиона евро. Дейностите по горското стопанство и сеченето на дървесина допринесоха за оборот от 6,6 милиона евро. Трябва да се отбележи, че икономическата дейност на риболова и аквакултурите регистрира относително скромнен оборот, възлизащ на общо 1,9 милиона евро.

Тъй като селското стопанство на Косово става все по-преплетено с глобалните пазари, значението на агро-мениджмънта се засилва. Мениджърите на ферми трябва да преодолеят пропастта между традиционните практики и индустриалните стандарти, възприемайки технологии, финансова грамотност и стратегическо планиране.

Тъй като селскостопанският пейзаж в Косово става все по-глобално взаимосвързан, ролята на агро-мениджмънта придобива още по-голяма значимост. Мениджърите на ферми трябва да се ориентират в развиващата се динамика, свързвайки традиционните практики със съвременните индустриални стандарти.

Многостранният характер на агро-мениджмънта включва не само надзор на ежедневните операции, но и стратегическо позициониране на фермите на конкурентен пазар. Способността да се адаптират към технологичния напредък, да приемат вземането на решения, базирани на данни, и да култивират финансова грамотност стават от първостепенно значение.

Тъй като селското стопанство на Косово играе роля на по-широкия глобален пазар, мениджърите на ферми действат като ключови посредници. Те имат за задача да интегрират най-добрите световни практики в местните операции, да гарантират конкурентоспособност и да насърчават устойчивостта. Глобалният контекст изисква нюансирано разбиране на международните пазарни тенденции, динамиката на търговията и спазването на световните стандарти.

Следователно агромениджмънтът се превръща в катализатор на иновациите. Фермерите трябва да използват технологията не само за ефективно производство, но и за пазарна информация и достигане до по-широка потребителска база. Дигиталните инструменти, прецизното земеделие и стратегиите за електронен маркетинг се превръщат в неразделни компоненти на успешното управление на земеделието в съвременния контекст.

Нещо повече, устойчивостта на селското стопанство в Косово зависи от способността на мениджърите на ферми да се справят с несигурността. Изменението на климата, колебанията на пазара и развиващите се потребителски предпочитания въвеждат сложности, които изискват стратегическо предвиждане. Стратегиите за управление на селското стопанство трябва да включват намаляване на риска, диверсификация и устойчиви практики, за да се гарантира дългосрочна жизнеспособност.

В заключение, агромениджмънтът в Косово надхвърля традиционната си роля и се очертава като стратегически двигател на развитието на селското стопанство. Мениджърите на ферми, оборудвани с адаптивност, технологичен нюх и финансови умения, насочват сектора към устойчивост, конкурентоспособност и просперитет. Бъдещето на селското стопанство в Косово е тясно свързано със стратегическите решения, взети от тези, които стоят начело на агро-мениджмънта.

VII. ЕМПИРИЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ

Този раздел сложно очертава изследователската рамка, като представя ключови компоненти като избрания метод на изследване, целевата извадка, техники за събиране на данни, разглеждани променливи и последващите методи за анализ. Главата служи като пътна карта, изясняваща подхода, възприет за изследване на идентифицираните променливи, валидиране на хипотези и извличане на значими прозрения от събраните данни.

Изследването използва методология на проучване, насочена към 48 семейни ферми. Извадката, избрана стратегически чрез преднамерен подбор, се счита за представителна за средната селскостопанска ситуация, като се вземат предвид фактори като размер на фермата, интензивност на производството и пазарна ориентация. Проучените ферми показват разнородност в дейностите си с акцент върху интензивното отглеждане, производството на мляко, земеделието и комбинираното производство. Географски, фермите са избрани на случаен принцип от региони, включително Джакова, Пея, Призрен и Прищина.

Важно е да се отбележи, че структурата на изследваните стопанства отразява търговско производство, включващо самостоятелно пласиране на стоки в търговски вериги или чрез кооперативни канали. Това предварително проучване, макар и да полага основата за по-обширни анализи, е готово да предостави ценна представа за многостранния пейзаж на семейното земеделие в Косово.

Основните цели на проучването бяха:

1. Склонност към управление на семейните ферми:

- Оценете настоящите практики за управление, използвани от семейните ферми.
- Проучете честотата и дълбочината на ангажираност в стратегическото планиране и оперативната ефективност.
- Разберете възприятието на фермерите за влиянието на управленските умения върху общия успех на техните операции.

2. Очаквания за намеса на държавата:

- Проучете очакванията и възприятията на фермерите относно държавната намеса в селскостопанския сектор.
- Проучете нивото на удовлетворение или неудовлетвореност от текущите правителствени мерки и програми.
- Измерете възгледите на фермерите относно въздействието на външни фактори, като правителствени инициативи, върху техните бизнес резултати.

3. Склонност на фермерите към решаване на проблеми:

- Оценявайте стратегиите за решаване на проблеми, използвани от семейните фермери, когато са изправени пред предизвикателства.
- Проучете проактивния или реактивен характер на фермерите при справянето с препятствията в техните земеделски операции.
- Идентифицирайте ролята на традиционните методи и иновативните подходи при решаването на проблеми.

4. Класиране на факторите за успех:

- Класирайте и приоритизирайте факторите, възприемани от фермерите като критични за успеха на техните семейни ферми.
- Разберете перспективите на фермерите относно достъпа до пазара, наличността на ресурси и ефективните управленски практики.
- Разкрийте допълнителни фактори, считани за значими от фермерите чрез въпрос с отворен край.

5. Управлението като конкурентен инструмент:

- Проучете възприеманото значение на ефективните управленски практики за конкурентоспособността.
- Разберете как фермерите класират практиките за управление в сравнение с техните колеги в по-развитите европейски страни.
- Изследвайте връзката между управленските умения и цялостната конкурентоспособност на семейните ферми.

6. Управление на качеството и бизнес успех:

- Оценете значението, което фермерите придават на сертифицирането и стандартизацията за гарантиране на качеството на техните селскостопански продукти.
- Проучете вярата на фермерите в критичната роля на управлението на качеството за успеха и конкурентоспособността на семейните ферми.

7. Роля на фермерите в управлението:

- Проучете възприеманата роля и влияние на фермерите в икономическите и организационни аспекти на техните семейни ферми.
- Разберете мотивацията на фермерите да се занимават със селско стопанство и тяхното въздействие върху управленските решения.

8. Подобряване на управленските умения:

- Проучете гледните точки на фермерите относно връзката между тяхното образование и готовността за възприемане на иновативни земеделски практики.
- Проучете вярата на фермерите в приноса на подобрените управленски умения, знания и способности за вземане на решения за цялостната конкурентоспособност на техните семейни ферми и селското стопанство на Косово.

9. Образование и иновативно земеделие:

- Проучете връзката между образованието на фермерите и тяхната отвореност към възприемане на иновативни земеделски практики за бъдещето.
- Разберете ролята на образованието при оформянето на нагласите на фермерите към технологичния напредък и иновативните земеделски методи.

10. Влияние на управлението върху устойчивото земеделие:- Проучете възгледите на фермерите за влиянието на ефективните управленски практики за насърчаване на устойчиво земеделие. - Оценете ангажимента на фермерите към устойчиви методи на земеделие и тяхното възприемане на ролята на управлението за постигане на целите за устойчивост.

Обобщени отговори на въпросите от анкетата:

Склонност към управление на семейните ферми:

Резултатите от проучването предполагат разнообразен пейзаж от семейни ферми в Косово, с комбинация от малки, средни и големи операции. По-голямата част от респондентите имат средно ниво на опит в управлението на ферми и има еднакво разпределение на участието на отделните лица в различни възрастови групи.

Очаквания за намеса на държавата:

Фермерите в Косово изразяват различни очаквания по отношение на държавната намеса. Докато значителен брой очакват умерено ниво на подкрепа, мненията се различават, което показва сложна връзка с историческите влияния и настоящите социално-икономически условия. Проучването подчертава необходимостта от нюансирани подходи, за да се отговори на различните очаквания на семейните фермери.

Склонност на фермерите към решаване на проблеми:

Проучването разкрива положителна тенденция в подходите за решаване на проблеми сред семейните фермери в Косово. Значително мнозинство проактивно търси решения, когато са изправени пред предизвикателства, демонстрирайки устойчивост и адаптивност. Това е в съответствие с хипотезата, че семейните ферми, надвишаващи средните нива на производство, демонстрират по-висока склонност към решаване на проблеми.

Класиране на факторите за успех:

Фермерите в Косово приписват успеха на комбинация от фактори, като ефективни управленски практики, достъп до пазара и наличност на ресурси са признати на видно място. Класацията показва, че холистичният подход, отчитащ множество елементи, е от решаващо значение за успеха на семейните ферми в региона.

Управлението като конкурентен инструмент:

Анкетираният подчертават важността на ефективното управление като средство за конкурентоспособност, като мнозинството признават значението му. Това подкрепя хипотезата, че семейните фермери в по-развитите европейски страни могат да придадат по-голямо значение на управлението за поддържане на конкурентоспособността.

Управление на качеството и бизнес успех:

Проучването подчертава силното убеждение сред семейните фермери в Косово, че управлението на качеството е критичен фактор, влияещ върху успеха. Това е в съответствие с централната хипотеза, която поставя управлението на качеството като най-влиятелния фактор за успеха на семейната ферма в Косово.

Ролята на фермерите в управлението:

Проучването показва, че фермерите осъзнават значителната отговорност, която им се възлага за вътрешно управление. Мнозинството признава влиянието на техните знания, умения за вземане на решения и водене на преговори върху общата конкурентоспособност на семейните ферми и, като цяло, селското стопанство на Косово.

Подобряване на управленските умения:

Анкетиранияте изразяват положителна връзка между повишаване на управленските умения и повишаване на конкурентоспособността на семейните ферми. Това подкрепя хипотезата, че подобряването на знанията, уменията за вземане на решения и преговорите допринася значително за общия успех на семейните ферми в Косово.

Образование и иновативно земеделие:

Фермерите в Косово усещат положителна връзка между образованието и готовността за възприемане на новаторски земеделски практики. Това е в съответствие с хипотезата, че образованието играе решаваща роля за насърчаване на иновациите в селското стопанство.

Влияние на управлението върху устойчивото земеделие:

Резултатите от проучването потвърждават хипотезата, че ефективното управление на селското стопанство е неразривно свързано с устойчивостта на селското стопанство в Косово. Фермерите осъзнават ролята на практиките на управление за насърчаване на устойчиви методи на земеделие и грижа за околната среда.

Продължавайки от изчерпателните прозрения, събрани чрез проучването, става очевидно, че семейните ферми в Косово работят в разнообразна и динамична среда. Отговорите подчертават сложния баланс между традиционните селскостопански практики и възприемането на съвременни стратегии за управление. Земеделските производители показват устойчивост при решаване на проблеми и проактивен подход, подчертавайки тяхната адаптивност към предизвикателствата. Очакванията от държавна намеса, преплетени с исторически влияния, отразяват нюансирана връзка, която изисква внимателно разглеждане при бъдещото развитие на политиката.

Признаването на значението на управлението на качеството е в съответствие с по-широкия разказ за семейните ферми, които признават вътрешните фактори като основни фактори, допринасящи за цялостния успех.

Това признание обхваща възприеманото влияние на управленските умения върху конкурентоспособността, подчертавайки ключовата роля, която фермерите играят при управлението на траекторията на техните семейни ферми.

Образованието се очертава като ключов фактор, влияещ върху възприемането на иновативни практики, утвърждавайки значението на непрекъснатото учене в бързо развиващия се земеделски пейзаж. Положителната корелация между образованието и готовността за иновации сигнализира за потенциален път за целенасочени интервенции за подобряване на земеделското образование.

Пейзажът на бизнес модела в селското стопанство на Косово изглежда многостранен, с акцент върху ефективните управленски практики и пазарните тенденции.

Признаването на важността на иновациите на бизнес моделите след COVID-19 подчертава необходимостта от адаптивни стратегии в лицето на променящата се пазарна динамика.

При анализа на земеделския пейзаж на Косово проучването подчертава предизвикателствата, свързани с достъпа до ресурси и несигурността на пазара. Тези предизвикателства, съчетани с признаването на решаващата роля на мениджмънта, изискват холистични подходи, които вземат предвид не само вътрешните земеделски практики, но и външните пазарни сили и системи за подпомагане.

В заключение, отговорите на проучването предлагат богата гама от прозрения за състоянието на семейното земеделие в Косово, валидиране на хипотези, разглеждане на изследователския проблем и допринасяне за общата цел за разбиране на ролята на агромениджмънта в оформянето на развитието на селското стопанство. Сложността и нюансите, разкрити в тези отговори, подчертават необходимостта от персонализирани интервенции, политически съображения и продължаващи изследвания за стимулиране на устойчивия растеж и конкурентоспособността на семейните ферми в селскостопанския сектор на Косово.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В основата на напредъка на селското стопанство в Косово лежи основната роля на агро-мениджмънта, който служи като стержен за развитието, устойчивостта и конкурентоспособността на семейните ферми. В рамката, в която семейните ферми функционират като основни икономически единици, ефективното управление на земеделието става инструмент за насочване на растежа и осигуряване на жизнеспособност в сектора.

Основен принос на агро-мениджмънта е способността му да хармонизира критичните производствени фактори – а именно земя, труд и капитал. Чрез умело икономическо управление семейните ферми могат стратегически да оптимизират използването на ресурсите, да повишат производителността и в крайна сметка да насърчат успеха. Тази стратегическа ориентация се съгласува безпроблемно със съвременните европейски земеделски практики, където семейно организирани производствени единици играят централна и динамична роля.

В настоящия пейзаж управлението се е превърнало в четвъртия незаменим производствен ресурс, подчертавайки първостепенното му значение при управлението на процесите на вземане на стратегически решения. Динамичният характер на съвременното селско стопанство налага преминаване към информирани управленски подходи, като се вземат предвид фактори като механизация, развиващи се производствени обеми, възприемане на иновативни процедури за развъждане, осигуряване на инвестиционни средства, избор на пазара и управление на повишените бизнес рискове.

Управлението на селското стопанство служи като опора за справяне с историческите предизвикателства, вкоренени в селскостопанския сектор на Косово. Проблеми като неразрешени отношения на собственост, сложности, свързани със земеделската земя, и неефективност на системите за стимулиране изискват стратегически управленски намеси за ефективно разрешаване. Чрез включването на съвременни инструменти за управление и процедури за вземане на решения семейните ферми могат да се справят умело с предизвикателствата и да се възползват от възможностите за растеж.

В сферата на финансовото управление ролята на агромениджмънта е от първостепенно значение. Селското стопанство в Косово често разчита на чуждестранни

източници на финансиране, което прави финансовата проницаемост от решаващо значение. Въпреки предизвикателствата в достъпа до кредити, ефективното управление на селското стопанство дава възможност на фермерите да представят изчерпателни финансови прегледи и качествени бизнес планове, укрепвайки тяхната сила при договаряне и осигурявайки благоприятни условия за кредитиране.

Интегрирането на технологиите в агромениджмънта е абсолютно необходимо. Модерните ферми в Косово използват събирането на данни, съхранението и технологиите, за да подобрят добивите, да подобрят качеството на продуктите и да повишат общата ефективност. Освен това достъпът до интернет предоставя пазарна информация в реално време, което позволява на фермерите да вземат добре информирани решения.

В заключение, траекторията на селското стопанство в Косово е тясно свързана с ефективното прилагане на практиките за управление на селското стопанство. Тъй като семейните ферми се адаптират към динамичните условия, агро-мениджмънтът се очертава като движеща сила, осигуряваща устойчив успех, конкурентоспособност и устойчивост в рамките на селскостопанския сектор. Признаването на първостепенното значение на агромениджмънта е не само стратегически императив, но и трансформиращ катализатор за продължаващия напредък на селското стопанство в Косово.

ПРИНОСИ

Докторската теза „Агромениджмънтът като фактор за развитието на земеделието в Косово“ включва следните приноси:

1. Формулиране на дефиниция за селското стопанство и неговите основни функции.
2. Анализ на ролята на селското стопанство в икономическото развитие на Република Косово.
3. Идентифициране на ключовите фактори, допринасящи за повишаване на селскостопанската производителност и конкурентоспособност.
4. Изследване и анализ на съвременните тенденции в селското стопанство.
5. Оценка на влиянието на конвенционалните и устойчивите земеделски практики.
6. Анализ на характеристиките и значението на управлението в селското стопанство на Косово.

СПИСЪК С ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕАТА НА ДИСЕРТАЦИЯТА

1. Gashi, K. (2024). Economic Aspects of Sustainability in Agriculture. Journal of Bio-Based Marketing, vol. 3, 2024. 49 – 56, ISSN 2683-0825
journalbbm.wordpress.com/wp-content/uploads/2024/08/article_6.pdf
2. Gashi, K. (2024). Entrepreneurial Innovation in Agriculture. Journal of Bio-Based Marketing, vol. 3, 2024. 58 – 68, ISSN 2683-0825
[article_7.pdf](#)
3. Gashi, K. (2024). Agriculture as The Carrier of The Economic Development of Kosovo. Journal of Bio-Based Marketing, vol. 3, 2024. 93 – 101, ISSN 2683-0825
[article_11.pdf](#)