



Нина Котева	Теодор Радев
Храбрин Башев	Красимир Костенаров
Алекси Алексиев	Росица Белухова-Узунова
Димитър Николов	Ангел Саров
Пламена Йовчевска	Юлиана Хаджичонева
Минка Анастасова-Чопева	Марияна Шишкова
Димо Атанасов	Кристина Тодорова
Кристиан Хаджиев	Екатерина Цветанова
Ангел Георгиев	Крум Христов
Иван Боевски	Михаела Михайлова
Петър Борисов	Анета Ройчева

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ НА ЗЕМЕДЕЛСКИТЕ СТОПАНСТВА В БЪЛГАРИЯ И МОДЕЛИ ЗА НЕЙНОТО ПОВИШАВАНЕ

София, 2021 г.

В монографията се съдържат резултати от проведено изследване на учени от Институт по аграрна икономика – гр. София, Аграрен университет – гр. Пловдив, и Нов български университет – гр. София, в рамките на проект „Иновационни модели за повишаване на конкурентоспособността на земеделските стопанства в България”, финансиран от Фонд научни изследвания, по договор № ДН 15/11 от 18.12.2017 г.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ НА ЗЕМЕДЕЛСКИТЕ СТОПАНСТВА В БЪЛГАРИЯ И МОДЕЛИ ЗА НЕЙНОТО ПОВИШАВАНЕ

АВТОРИ:

проф. д-р Н. Котева, ИАИ
проф. д-р Хр. Башев, ИАИ
проф. д-р А. Алексиев, АУ
проф. д-р Д. Николов, ИАИ
проф. д-р Пл. Йовчевска, ИАИ
доц. д-р М. Анастасова-Чопева, ИАИ
доц. д-р Д. Атанасов, АУ
доц. д-р Кр. Хаджиев, НБУ
доц. д-р А. Георгиев, НБУ
доц. д-р И. Боевски, НБУ, ИАИ
доц. д-р П. Борисов, АУ
доц. д-р Т. Радев, АУ
гл. ас. д-р Кр. Костенаров, НБУ
гл. ас. д-р Р. Белухова-Узунова, АУ
гл. ас. д-р А. Саров, ИАИ
гл. ас. д-р Ю. Хаджичонева, НБУ
гл. ас. д-р М. Шишкова, АУ
гл. ас. д-р К. Тодорова, УНСС
ас. д-р Е. Цветанова, НБУ
ас. д-р К. Христов, АУ
ас. М. Михайлова, ИАИ
докторант А. Ройчева, АУ

Научни рецензенти:

проф. дин Юлия Дойчинова
доц. д-р Божидар Иванов

Редактор: Албена Иванова

Техническа обработка: Елизабет Иванова

Графично оформление на корицата: Елизабет Иванова

Всички права запазени.

Българска. Първо издание.

Издателство „Авангард Прима”

ISBN 978-619-239-561-2

София, 2021 г.

СЪДЪРЖАНИЕ

УВОД	5
ПЪРВА ГЛАВА	8
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИ И МЕТОДИЧЕСКИ ВЪПРОСИ ЗА ОПРЕДЕЛЯНЕ РАВНИЩЕТО НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ НА ЗЕМЕДЕЛСКИТЕ СТОПАНСТВА ...	8
1. ДЕФИНИРАНЕ НА КАТЕГОРИЯТА „КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ НА ЗЕМЕДЕЛСКИТЕ СТОПАНСТВА” – проф. д-р Н. Котева, проф. д-р А. Алексиев, гл. ас. д-р Р. Белухова-Узунова, гл. ас. д-р Ю. Хаджичонева, доц. д-р А. Георгиев, доц. д-р Кр. Хаджиев, докторант А. Ройчева	8
1.1. Възникване на категорията „конкурентоспособност”, „конкурентоспособност на стопанските организации”	8
1.2. Натрупаният национален и световен опит при изясняване на категорията „конкурентоспособност на стопанска организация”	16
1.3. Извеждане на категорията „конкурентоспособност на земеделските стопанства”	21
1.4. Насоки за развитие на изследванията на конкурентоспособността на земеделските стопанства	26
2. КРИТИЧЕН ПРЕГЛЕД НА ПРИЛАГАНИТЕ ПОДХОДИ И МЕТОДИ ЗА ОЦЕНКА НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА НА ЗЕМЕДЕЛСКИТЕ СТОПАНСТВА – проф. д-р А. Алексиев, гл. ас. д-р Р. Белухова-Узунова, гл. ас. д-р Ю. Хаджичонева, доц. д-р А. Георгиев, доц. д-р Кр. Хаджиев, докторант А. Ройчева	28
2.1. Прилагани подходи и методи за оценка на конкурентоспособността на стопанските организации	28
2.2. Прилагани подходи и методи за оценка на равнището на конкурентоспособност на земеделските стопанства	40
Изводи	49
3. ОЦЕНКА НА РАВНИЩЕТО НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ НА ЗЕМЕДЕЛСКИТЕ СТОПАНСТВА	50
3.1. Методически подход за определяне равнището на конкурентоспособност на земеделските стопанства – проф. д-р Н. Котева, проф. д-р Хр. Башев, доц. д-р М. Анастасова-Чопева	50
3.2. Оценка на конкурентоспособността на земеделските стопанства с използване на данни от СЗСИ – доц. д-р М. Анастасова-Чопева, проф. д-р Н. Котева	63
3.3. Оценка на конкурентоспособността на земеделските стопанства с използване на данни от проведено анкетно проучване – проф. д-р Хр. Башев, проф. д-р Н. Котева	70
4. ИЗВЕЖДАНЕ НА КЛЮЧОВИТЕ ФАКТОРИ С ДЪЛГОТРАЙНО ЗНАЧЕНИЕ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА НА ЗЕМЕДЕЛСКИТЕ СТОПАНСТВА – проф. д-р А. Алексиев, гл. ас. д-р Р. Белухова-Узунова	105
4.1. Класификация на факторите, влияещи върху конкуренто-способността на стопанските единици – теоретични постановки	105
4.2. Идентифициране на факторите, които водят до трайно повишаване на конкурентоспособността на земеделските стопанства	112

ВТОРА ГЛАВА	123
МОДЕЛИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА НА ЗЕМЕДЕЛСКИТЕ СТОПАНСТВА – гл. ас. д-р Кр. Костенаров, проф. д-р Д. Николов, доц. д-р И. Боевски, гл. ас. д-р А. Саров, ас. д-р Е. Цветанова, доц. д-р Т. Радев, доц. д-р П. Борисов, гл. ас. д-р М. Шишкова, доц. д-р М. Анастасова-Чопева, проф. д-р Пл. Йовчевска, доц. д-р Д. Атанасов, гл. ас. д-р Р. Белухова-Узунова, гл. ас. д-р К. Тодорова, ас. д-р К. Христов, ас. М. Михайлова	123
ВЪВЕДЕНИЕ	123
1. РАЗРАБОТВАНЕ НА МОДЕЛИТЕ	124
1.1. Теоретични постановки – дефиниция, алтернативи, компоненти	124
1.2. Дефиниране на моделите – цели, критерии и алтернативи	131
1.3. Емпирични казуси	137
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	167
ПРИЛОЖЕНИЯ	170
АНКЕТИ	170
1. Анкета, свързана с модел за повишаване на управленската компетентност:	170
2. Анкета, свързана с модел за управление на риска	172
3. Анкета, свързана с модел за внедряване и управление на иновациите	174
4. Анкета, свързана с модел за повишаване на инвестиционната активност на ЗС	176
5. Анкета, свързана с модел за екоуправление	178
6. Анкета, свързана с модел за диверсификация на дейностите в земеделското стопанство:	180
7. Анкета, свързана с модел за конкурентоспособност при земеползването и земевладеенето	182
ПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА	190

Увод

Конкуренцията и конкурентната борба са основни елементи от функционирането на икономическата система, основаваща се на пазарните механизми.

При задълбочаващата се глобализация и регионализация, при активното участие на националните икономики в световните икономически процеси, въпросът за конкурентоспособността придобива особена важност.

Конкурентоспособността се разглежда на различни равнища, които са взаимно свързани – продукт, стопанска единица (фирма, предприятие и т.н.), отрасъл (сектор), държава. Отвореността на икономиката поставя стопанските единици под засилен вътрешен и външен конкурентен натиск. От една страна, степента на развитие, особеностите и структурата на отрасъла оказват влияние на предприятията в него. От друга страна, фирмената конкурентоспособност определя националните конкурентни възможности. В условията на засилена конкуренция е необходимо да бъдат идентифицирани и отстранени съществуващите слабости, и изведени на преден план конкурентните предимства на стопанските единици. Развиващият се научно-технически прогрес, водещ до бързо остаряване на действащите знания, техника и технологии, динамизира и усложнява конкурентната борба, поставяйки нови предизвикателства пред българските предприятия. Постигането на трайни конкурентни предимства в условията на силен конкурентен натиск на европейските пазари все повече се превръща в ключов фактор за успех и основна предпоставка за възползване от нови възможности за реализация на продуктите и услугите, които предлага членството в Европейския съюз. В резултат на променящата се природа на конкурентната борба се активизира търсенето на нови управленски подходи за повишаването на конкурентоспособността. Познатите и широко използвани до момента похвати, които поставят акцент върху евтината работна ръка, непрекъснатото съкращаване на разходи, специфичните данъчни облекчения, обезценяването на валутите и т. н., вече не работят ефективно. Те не могат да помогнат на българските предприятия да бъдат стабилни и конкурентоспособни играчи на единния европейски пазар. Поради тази причина въпросите за конкурентоспособността на стопанските единици придобиват изключителна значимост и актуалност в съвременните условия.

С интегрирането на България към Европейския съюз (ЕС), конкурентоспособността на селското стопанство и земеделските стопанства се превърна в един от най-тежките проблеми, възникнали след провеждане на аграрната реформа. Пълноправното членство на България в ЕС осигури свободен достъп до пазара на Общността, включване на страната ни в Общата селскостопанска политика (ОСП) и Общата търговска политика на ЕС. Пред българските фермери се разкриват нови възможности, но и нови предизвикателства, свързани с високите изисквания за качество и безопасност на храните, и засилен конкурентен натиск. Приемането на страната ни в Европейската общност се осъществи при преобладаващо дребно земеделско производство, ниска производителност на труда, изпреварващо нарастване на цените на производствените фактори, и като краен резултат – значително по-ниски доходи за земеделските стопанства. В условията на ОСП (2007–2013) по-ниското субсидиране на новоприетите страни в ЕС допълнително усилва конкурентния натиск върху българските земеделски производители. Конкурентоспособността на аграрния сектор и на земеделските стопанства се превръща в крайъгълен камък, от който зависи

бъдещето на българското земеделие. Това прави изследваната тематика актуална и значима за бъдещото развитие на този стратегически и жизненоважен за страната отрасъл.

За успеха в конкурентната борба особено значение има доброто познаване на теоретичните и методологичните аспекти на конкурентоспособността, които разкриват нейната икономическа същност, като основа на пазарната икономика и движеща сила за развитието на стопанските субекти.

Теорията за повишаването на конкурентоспособността на стопанските единици е с голяма практическа значимост, но изследванията са все още недостатъчни, тъй като конкурентоспособността трудно се наблюдава, оценява и управлява на фирмено равнище. Налице са и редица неизследвани въпроси на конкурентоспособността в контекста на взаимодействието (респ. противодействието) на микроравнище с другите пазарни участници. Изучаването на механизмите на създаване, поддържане и повишаване на конкурентоспособността на микроравнище трябва да даде подходящи ориентири за подобряване на конкурентните позиции на стопанските единици в националното, регионалното, европейското и световното икономическо пространство.

В теоретичен план липсва общопризнато определение и методика за определяне на конкурентоспособността на равнище стопанска единица, вкл. и на земеделско стопанство, което води до голямо разнообразие в становищата за показателите и методите за нейното измерване, на предлаганите политики и стратегии за повишаването ѝ.

В частност, изследванията на конкурентоспособността на земеделските стопанства са още в начален етап. Въпреки своята актуалност, незначителен е броят на публикации за равнището на конкурентоспособност на земеделските стопанствата в нашата страна, още по-малко в условия на прилагане на ОСП на ЕС. Липсват теоретични разработки, а практико-приложните разработки са недостатъчни. Прецизното дефиниране на понятието е предпоставка за разработване на най-подходяща методика за оценка на равнището на конкурентоспособност, извеждане на сравнителните предимства, конкурентни позиции и пазарния капацитет на земеделските стопанства. Това ще спомогне както за формирането и успешното реализиране на аграрната политика на България, така и за подобряване на управлението на различните типове пазарни стопанства у нас.

Практиката налага необходимостта от разработване на теоретико-методологически и методически въпроси за определяне равнището на конкурентоспособност на земеделските стопанства и изграждането (конструирването) на модели, основани на иновациите за внедряване на авангардни технологии, методи на организация, рационално използване на ресурсите, които да им позволят да се приспособят към съвременните промени, да повишат своята конкурентоспособност и пазарен дял.

Целите на проекта са: 1/ Разработване на теоретико-методологически и методически въпроси за определяне равнището на конкурентоспособност на земеделските стопанства; 2/ Разработване на иновативни модели за нейното повишаване.

За постигане на целите се поставят за решаване следните **задачи**:

- Въз основа на критичен преглед на научната литература да се изведе определение за същността на категорията „конкурентоспособност на земеделските стопанства“;
- Да се разработи и апробира методическия инструментариум за оценка на равнището на конкурентоспособност на земеделските стопанства;
- Да се изведат ключовите фактори с дълготрайно значение, които оказват влияние върху конкурентоспособността на земеделските стопанства в България;
- Да се разработят модели за внедряване на иновативни решения за дълготрайно повишаване на конкурентоспособността на земеделските стопанства;
- Да се апробира разработената методика за оценка на конкурентоспособността на земеделските стопанства за нейната реалистичност;
- Да се разработи методически инструментариум за отчитане на ефекта на разработените модели върху равнището на конкурентоспособността на земеделските стопанства;

Изследването ще се провежда на равнище земеделски стопанства. Обект на изследване ще бъдат различните типове земеделски стопанства.

В изследването ще се използва официална статистическа информация (Национален статистически институт, Министерство на земеделието и храните, отдел „Агрозистатика, Евростат) и резултати от собствено емпирично изследване.

Работна хипотеза: Българските земеделски стопанства са по-нискоконкурентни от европейските и съществуват значителни възможности за тяхното повишаване. Приложението на разработените модели ще окаже положителен ефект в посока на повишаване конкурентоспособността на земеделските стопанства. При отделните типове земеделски стопанства това въздействие ще бъде в различна степен.

В изследването ще бъдат използвани следните методически подходи: системен, предметен, комплексен, структурен, холистичен, сравнителен и стойностно-измерителен. Многообразието в **подходите**, приложени в различни части от изследването, ще ни позволят:

- да се направят важни заключения и обобщения, въз основа на които да се изведат конкретни методологически и методически предложения;
- да се идентифицират и групират факторите, детерминиращи конкурентоспособността на земеделските стопанства;
- количествено измерване не само на метрирани показатели на конкурентоспособността на земеделските стопанства, но и на такива показатели, които не могат да бъдат количествено изразени.

За постигане на поставените цели в изследването ще се използват редица съвременни научни методи: системен, сравнителен и мултикритериален анализ; монографичен; анкетно проучване; експертна оценка; математико-статистически методи – методът на главните компоненти, клъстерен анализ, методът на статистическите групировки. Включването на математико-статистически методи, заедно с останалите, ще спомогнат за по-точно отчитане на факторните зависимости, по-прецизно определяне равнището на конкурентоспособност, по-точно определяне на сравнителната конкурентоспособност между отделните модели по типове земеделски стопанства.

ПЪРВА ГЛАВА

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИ И МЕТОДИЧЕСКИ ВЪПРОСИ ЗА ОПРЕДЕЛЯНЕ РАВНИЩЕТО НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ НА ЗЕМЕДЕЛСКИТЕ СТОПАНСТВА

1. Дефиниране на категорията „конкурентоспособност на земеделските стопанства” – проф. д-р Н. Котева, проф. д-р А. Алексиев, гл. ас. д-р Р. Белухова-Узунова, гл. ас. д-р Ю. Хаджичонева, доц. д-р А. Георгиев, доц. д-р Кр. Хаджиев, докторант А. Ройчева

1.1. Възникване на категорията „конкурентоспособност”, „конкурентоспособност на стопанските организации”

В исторически план възникването и динамиката на категорията „конкурентоспособност” може да се проследи в процеса на развитие на икономическата мисъл през вековете – от древността до съвременния етап. Първоначалните форми на концепцията за конкурентност се откриват в икономическите произведения от Древна Гърция и Рим, следвани от школата на меркантилистите, класическата политическа икономия, школата на физиократите, немската историческа школа, неокласическата икономика, кейнсианското направление, монетаризма, новата институционална икономика.

Опитите за научно изясняване на същността и икономическите корени на конкурентоспособността на отделните нации, отрасли и производства на международния пазар имат дълга история. Представителите на отделните икономически течения тълкуват от различна гледна точка връзката между производителността на производствените фактори, която до голяма степен се определя от разделението на труда, и равнището на конкурентност на нациите и организациите (Маринов, 2011). Международното разделение на труда неизменно предпоставя развитието на конкурентните способности на икономическите агенти, което води до повишаване на ефективността на производството като проявление на конкурентността в производствения процес.

Класическата теория на международната търговия обобщава опита и икономическата философия на няколко поколения мислители. В своето развитие тя изминава дългия път от първите финансови обосновки на меркантилистите, през базирания върху производителността на труда модел за абсолютните предимства на Адам Смит, интерпретацията на Дейвид Рикардо за ролята на сравнителните предимства и неговото усъвършенстване до съвременните математически модели за оценката на риска, съпътстващи търговията между нациите, регионите и отделните икономически агенти.

Меркантилизмът възниква като монетарна или парична теория в края на XV – началото на XVI век. По своята икономическа същност той е философия на търговския капитал. Според нея конкурентоспособността е свързана с поддържането на активен търговски баланс, натрупване на парични средства в държавната хазна и едновременно издигане на високи защитни мита срещу вноса от чужди страни и колонии. Някои от недостатъците на тази доктрина са свързани с придържането към тезата за външната

търговия и подценяването на вътрешната ориентация към натрупване на пари под формата на скъпоценни метали, вместо върху включването на капитала в обръщението, задълбочаващата се намеса на държавата в икономиката и ограничаването на свободата на икономическата инициатива. През този период в някои водещи европейски страни нивото на икономическите отношения надхвърля рамките на меркантилизма. Развитието на промишлеността и селското стопанство превръща тези отрасли във високодоходни, като икономическите интереси на буржоазията, а и на част от аристокрацията, се преориентират от външната търговия към производството и вътрешната търговия.

Основен критик на меркантилизма е представителят на класическата школа Адам Смит в изследването си върху „Богатството на народите“, публикувано през 1776 г. Адам Смит (1723–1790) оформя контурите на нова теория, превръщаща икономиката в организирана наука. Централно място в неговото изследване заема разделението на труда, което той разглежда като най-обща предпоставка за търговията. Идеалът на Смит е свободната търговия, освободена от регулативна намеса на държавата. Такава търговия би трябвало да предоставя определени изгоди на всяка една от търгуващите нации.

Адам Смит откроява и причините довели до разделението на труда и специализацията, като следствие от склонността да се разменя или обменя, следователно от активизирането на обществените отношения. „Основният принос на Адам Смит не е в откриването на разделението на труда – тази чест се пада на Платон, а в „по-модерни“ времена на Уилям Пети, а това, че е прозрял значението му като начин за повишаване на производството и достигането му до по-голяма част от населението, а не само богатите“ (Kennedy, 2005, стр. 25).

Адам Смит първи в икономическата теория формулира принципа на абсолютните преимущества. Абсолютното предимство изразява способността на една страна да произведе дадена стока с по-малко количество абстрактен труд, в сравнение с друга страна. Принципът на абсолютните преимущества е изграден върху трудовата теория на стойността, според която стоките се разменят помежду си в зависимост от количеството вложен труд. Трудовата теория на стойността се приема твърде резервирано от съвременната икономическа мисъл по няколко причини. Тя допуска, първо, че трудът е хомогенен, тоест вътрешно еднороден, и второ, че той е единственият производствен фактор. Практиката доказва както многообразието на използвания труд, така и активната роля на другите производствени фактори – земя, капитал и предприемачество.

Основна слабост в теорията за абсолютните предимства е невъзможността ѝ да обясни специализацията и разделението на труда с участието на страни, които не разполагат с абсолютно преимущество спрямо други. Ограничеността ѝ е преодоляна чрез теорията за сравнителните предимства. Икономическата наука свързва тази теория с името на Дейвид Рикардо.

Ricardo (1817) доразвива теорията и показва как свободната търговия носи ползи за различните участници в нея, независимо от степента на икономическо развитие на същите, чрез прилагане на теорията за *сравнителните предимства*. Увеличава се като цяло световното производство, като международната търговия се обвързва тясно с производителността на труда и разликите, произтичащи от нея, за различните участници. Въвеждат се и понятията – алтернативни разходи, пределна алтернативна цена, като концепция за предлагането и условията на търговия, като взаимодействие

между търсенето и предлагането. Високата *производителност на труда* се явява определяща за конкурентоспособността на нациите. Последните са склонни да изнасят продукти и услуги, за които имат сравнително висока производителност на труда.

Теорията за сравнителните предимства, която е основа за изследване и обяснение на разделението на труда и специализацията, въпреки предимствата, има и своите недостатъци. Тя има редица поддръжници и критици сред известните икономисти. Американският учен Пол Самуелсън (Samuelson, 1948) е най-големият привърженик на теорията на Рикардо, докато автори като Г. Мюрдал, Р. Пребиш обаче намират слабости в нея от позицията на развиващите се страни.

Влиянието на *социалните и политическите аспекти* като част от концепцията за конкурентоспособността са застъпени от марксистката икономическа школа и, като начало, в труда на Marx (1867) за капитала и критиката към политическата икономика. *Бизнесът* като институция и фактор на конкурентоспособността се разглежда от Schumpeter (1942) в труда му за капитализма, социализма и демокрацията. Sloan (1963) and Druker (1969) изследват мениджмънта като ключов фактор на конкурентоспособността. Ролята на *образованието и технологичните иновации* са проучени от Solow (1957).

Развитието на икономическите теории води до модифициране на теорията за сравнителните предимства. Постепенно законът за сравнителните предимства е освободен от ограниченията на трудовата теория за стойността чрез алтернативните разходи. Въпреки че тази категория е въведена от Фридрих фон Визер през 1889 г., при анализа на разделението на труда и специализацията се използва за първи път от австрийския икономист Готфрид Хаберлер в неговата книга „Теория на международната търговия с приложението ѝ към търговската политика“ (Haberler, 1936). В този труд Хаберлер разкрива разбирането си, че алтернативната стойност на дадена стока е количеството от друга стока, което трябва да бъде съкратено, за да се пренасочат ресурсите, необходими за производството на една допълнителна единица от първата стока. На основата на първоначалната идея на Рикардо, по-универсалната формулировка на закона гласи, че ако алтернативната стойност на дадена стока в една държава е по-ниска, в сравнение с друга държава, тя притежава относителни преимущества.

В подкрепа на теорията за сравнителните предимства на Ricardo се явява моделът на Heckscher–Ohlin за *общото равновесие на международната търговия*, който обвързва конкурентоспособността на страните с техните производствени фактори (земя, труд и капитал) и интензивността им на използване при производството на съответните стоки и услуги. Съгласно теоремата Heckscher–Ohlin, производството и износа на дадена страна са ориентирани към стоки и услуги, за производството на които се използват производствени фактори в изобилие, съответно най-евтини (напр. капиталоемки индустрии), и обратното, вносът е ориентиран към стоки и услуги, за които има дефицит на производствени фактори (напр. трудоемки индустрии). Последваща емпирична проверка на теоремата води до *парадокса на Leontief*, който се обяснява по-късно от проучванията на Keesing, в които се допускат повече от два производствени фактора (Савов, 1992).

Съществен принос за доразвитие на неокласическата теория за международната търговия и за прецизирането на някои нейни изводи имат американските учени П. Самуелсън и В. Столпер. През 1941 г. Волфганг Столпер и Пол Самуелсън (Stolper and Samuelson, 1941) усъвършенстват теоремата на Хекшер–Олин. Техните разработки

подчертават взаимовръзката между цените на произвежданите стоки и факторните цени вътре във всяка от търгуващите страни. Теоремата на Столпер–Самуелсън свързва специализацията с разпределението на националния доход в обществото. Те стигат до извода, че при свободна търговия нарастването на относителната цена на стоката, в която страната има сравнителни предимства, води до увеличаване на дохода в отраслите, които разполагат с изобилие от производствени фактори, и го намаляват в отраслите, които използват оскъдни фактори.

Неокласическата теория на Хекшер и Олин е амбициозен опит за научнотеоретично осветляване на фундаменталните фактори на международното разделение на труда в началото на XX век (Маринов, 1996 г.). Теорията на Хекшер и Олин е една от най-популярните концепции за международното разделение на труда, специализацията и концентрацията. Нейни поддръжници са автори като Таусиг, Самуелсън, Елсуърт, Чинери, Чачолиадис и други. Според Чипман (Chipman, 1965, стр. 479) тази теория „представлява възможно най-сложната и впечатляваща теоретична структура, която някога е била разработвана от икономическата мисъл“.

Абстрактността и опростеността на теорията на Хекшер–Олин дава възможност за емпирична проверка на базата на практическия опит и проучвания в различните страни. Американският учен от руски произход Леонтиев (Leontief, 1953) прави опит да провери емпирично теоремата на Хекшер–Олин. За целта той използва разработения от него метод разход–производство. Резултатите показват, че американският износ в сравнение с вноса е по-трудопоглъщащ, отколкото капиталопоглъщащ, че според теоремата на Хекшер–Олин САЩ би трябвало да изнася, а не да внася продукти с повисока капиталопоглъщаемост. Това противоречие с теорията на Хекшер–Олин е известно като „парадокс на Леонтиев“.

След оповестяването на парадокса на Леонтиев, теорията на Хекшер–Олин е критикувана от учени като Баласа, Мюрдал, Вернон, Тинберген, Хаберлер и др. Слабостите могат да се открият на първо място в статичния ѝ характер, като освен това системата от предпоставки и ограничителни условия е твърде нереалистична. Според Баласа „условията за изравняване на цените на производствените фактори са до такава степен ограничени, че едва ли биха могли да се осъществят даже приблизително в реалния свят“ (Ballasa, 1961, стр. 81).

Въпреки че теоремата на Хекшер–Олин дълго време играе важна роля при разглеждането на въпросите за разделиението на труда и специализацията, никое от емпиричните проучвания не я подкрепя в нейната чиста форма. В последните над двадесет години, в разработките си автори като Трефлер (Trefler, 1993, 1995), Хариган, (Harrigan, 1997), Дейвис и др. (Davies et al., 1997) развиват тезата, че с леки отклонения от оригиналната теория на шведските учени, като например отчитане на технологичните различия и различията в моделите на търсене между отделните страни, теоремата Хекшер–Олин може да се доближи значително до реалността.

В началото на 50-те години на XX век проличава ограничеността на досегашните направления в теорията и започват да се появяват нови модели. От началото на 60-те години на миналия век теоретичната интерпретация на проблематиката за международната търговия се обогатява с ново крупно направление, което обобщено е наречено неотехнологично. Привържениците на това направление извеждат технологията и нейното обновяване като ключов фактор, който определя структурата на съвременната международна търговия и нейната еволюция. Възникването и ускореното развитие на неотехнологичните концепции произтичат от необходимостта от адекватно

обяснение на процесите в системата на международната търговия, обективно наложили се през последните няколко десетилетия. Неотехнологичните концепции поставят в центъра на своя анализ иновациите – нова технология, висококвалифициран труд, мениджърски умения и т.н., като обогатяват и динамизират системата от фактори на производството, което разширява познавателните възможности на техния подход.

Един от първите икономисти, повдигнал въпроса за това по какъв начин технологичните промени могат да влияят върху специализацията и концентрацията, е американецът М. Познер (Posner, 1961). Той предлага модел, който цели не да замени или отрече теория на Хекшер–Олин, а да я разшири. Познер акцентира върху нов фактор – технологичният разрыв, който разкрива съществуващата тенденция на генериране на технологични новости в различни страни. Иновациите водят до формиране на група продукти или процеси, при които тези страни изграждат временни сравнителни предимства. Конкурентоспособността в случая зависи от скоростта на иновациите и от това колко бързо се имитират от другите страни. Значимото в модела на Познер е, че технологията не се разглежда като постоянна, а като резултат на иновации, изследвания и проучвания.

Концепцията за икономията от мащаба на производството е лансирана през 60-те години от Г. Хафбауер, Д. Кизинг, П. Грей, Дризе и др. Логиката на този модел не е в състояние да обясни търговията между страни със сходни природни и социално-икономически условия, с т.н. „подобни“ страни. Доколкото цените на едноименните производствени фактори в страните с еднаква относителна фактурна осигуреност съвпадат, то и относителните цени на такива стоки ще съвпадат, което изключва разделение на труда в рамките на дадения отрасъл между сходните страни. Обяснението е свързано с динамиката на възможността от мащаба, като тази закономерност произтича от внедряването на модерна материално-техническа база, специализацията на труда, усъвършенстването на технологиите, по-рационалната организация на производството и т.н., които придружават ръста на размера на производството. Естествено тази закономерност се проявява особено ярко в условията на научно-техническата революция, когато внедряването на скъпоструваща модерна материално-техническа база и бързото усвояване на технологични новости в производствения процес са икономически оправдани само при достигането на определен размер на производство. Икономията от мащаба на производството, според редица автори, е основен фактор и стимул за развитието на съвременната международна търговия.

Концепцията за съвпадащото търсене е предложена в началото на 60-те години от шведския икономист Стефан Линдер (Linder, S. B., 1961). Той установява, че търсенето на стоки се определя от равнището и разпределението на дохода на глава от населението в дадена страна и техните предпочитания. Сближаването на средното равнище на дохода на глава от населението в две страни има като свой резултат сближаването на структурата на търсенето в тези страни, а в международен план – сближаването на структурата на търсенето се интерпретира като ключов фактор за развитието на търговията между тези страни. Колкото по-близки са структурите на потребление на две страни, толкова по-интензивна е търговията между тях.

Близкото равнище на дохода на глава от населението в две страни и произтичащото от него сходство на търсенето обуславят интензивното преплитане на тези страни на основата на международното разделение на труда при сходна структура на износа и вноса. Сходството в стоковата структура на вноса и износа на всяка от двете

страни означава, че взаимното разделение на труда се осъществява преди всичко като вътрешноотраслово, пораждайки насрещно движение на подобни стоки. Размяната на едноименни стоки дава възможност по-пълно да се удовлетворят предпочитанията на потребителите от двете страни. Емпирични изследвания, направени след появата на теорията, потвърждават изводите що се отнася до високоразвитите страни, но не и за развиващите се страни и тези в преход.

Необходимостта от разработването на алтернативни теории за конкурентоспособността е стимулирана от неспособността на традиционните теории да дадат адекватно обединение на процесите, протичащи в сферата на международното разделение на труда през втората половина на XX век. Оказва се, че неокласическите теории, базирани на теоремата на Хекшер и Олин, не винаги могат да обяснят процесите, свързани с формиране на конкурентните способности в отраслите, зависещи от природните ресурси, в които неквалифицираният или полуквалифициран труд поема голяма част от разходите, а технологията на производството е проста и широко достъпна. Това предизвиква появата и развитието на нови теории за произход и развитие на конкурентните възможности на нациите, отраслите и отделните предприятия.

Съществено влияние върху развитието на теоретичните основи на конкурентоспособността оказва теорията на Майкъл Портър. Той въвежда категорията „конкурентоспособност“ на отраслово, корпоративно и бизнес равнище (Porter, M., 1980, p. 6). Според него тя е функция на привлекателността на индустрията и на относителната конкурентна позиция на фирмата. Авторът дефинира категорията „фирмена конкурентоспособност“ като „състояние на дългосрочна рентабилност, която е над средната за съответния отрасъл“. В следващите си трудове М. Портър доразвива теорията за конкурентоспособността (Porter, M., 2004, 2010).

Има и икономисти, които отхвърлят категорията (De Grauwe, 2010). Други автори (Chursin and Makarov, 2015) я приемат като сложна категория, без да е *икономическа концептуална категория*, поради използването ѝ като обобщаващо понятие на различни нива (национално, регионално, отраслово, фирми, продукти), както и поради използването на различни величини и показатели за нейното измерване.

Нарасналият интерес в обществото поражда потребността от изясняване на категорията „конкурентоспособност“, вследствие на което от 90-те години на миналия век се активизират дискусиите в научните среди и се увеличават изследователските трудове за същността, управлението и оценката на конкурентоспособността. Редица изследователи (Aiginger, 1998; Balassa, 1965; Branham; Chursin and Makarov, 2015; Cotis, Serres and Duval, 2010; Fisher, 2010; Francis and Tharakan, 1989; Hill and Jones, 2013; Hitt, Ireland and Hoskisson (2013); Ivanchevich, Lorenzi and Skinner, 1994; Garelli, 2006, 2008; De Grauwe, 2010; Krugman, 1994, 1996; Porter, 1985, 2003, 2004, 2010; Sala-i-Martin, 2010; Siggel, 2006, 2010; и др.) правят различни изследвания и опити за обща дефиниция на конкурентоспособността в контекста на държави, региони, индустрии, фирми и продукти. Български изследователи също насочват внимание към конкурентоспособността (Башев, 2010; Боева, 2012; Георгиев, 2013; Иванов, 2014; Ковачев, 2008; Котева, 2016; Маринов, Велев и Гераскова, 2009; Ненов (2012); Рибов, 2005; Хаджичонева, 2014, 2015; Zhelev and Tzanov, 2012; и др.).

Конкурентоспособността е сред многото икономически концепции като икономическо развитие, устойчиво развитие и други, които се използват широко и за които липсва общоприет подход за измерването им, а оттам и изведена единна дефиниция (Aiginger, 1998). Съществуват множество различни дефиниции на понятието

на регионално, национално и международно равнище, предложени от наднационални, правителствени и частни организации, институции, икономисти и изследователи. На всяко от отделните нива конкурентоспособността се характеризира със специфични особености и проявления, което е една от причините за съществуващото голямо разнообразие в използваните дефиниции при изследването ѝ. Автори (Francis and Tharakan, 1989) посочват, че е важно да се изследват различните ѝ аспекти, а друг изследовател (Sarker, 2014) е още по-категоричен, че дефиницията на конкурентоспособността зависи от целта на изследването, от конкретния продукт, както и от равнището на анализа. Подобно мнение изразяват и авторите (Chursin and Makarov, 2015), които посочват, че подходите на изследване се променят в зависимост от *целите и субектите на изследване* – производствени фактори, стратегии и др., *и/или от обектите на изследване* – държави, региони, предприятия и др.

Нашето мнение е, че концепцията за конкурентоспособността все повече се налага като нова парадигма в съвременното икономическо развитие. Автори (Рибов, 1997, стр. 5; Дракър, 2000, стр. 69-70) са още по-категорични, като определят теорията за конкуренцията като висша форма на знанието.

Трябва да се прави разграничение между използваните категории в научната литература – конкурентност, конкуренция и конкурентоспособност. Терминът „конкурентност“ произлиза от латинската дума „competere“, означаваща участие в надпреварата на бизнеса за пазари. В периода на индустриализация това понятие става общоприложим термин при определяне икономическата сила на отделен икономически обект. Конкуренцията е вид отношение между хората, което възниква при преследването на обща цел. В свят на неограничени потребности и оскъдни ресурси неизбежно възниква конкуренция. На пазарите на стоки и услуги, производителите непрестанно се състезават помежду си за привличане на клиенти. Единственият начин за увеличаване на печалбите е да си по-добър от конкурента. Така неизбежно този стремеж създава предпоставки за по-добро използване на ресурсите и удовлетворяване на повече потребности.

Конкуренцията произтича от стремежа на стопанските субекти към по-голям пазарен дял. Определя се като основен въпрос за дейността на компаниите и тяхното стратегиране, както и като съществен проблем на нашето време, поради все по-нарастващия конкурентен интензитет (Портър, 2010). Представлява движеща сила на стопанската дейност през целия бизнес цикъл от производството до продажбата на стоките и услугите, при обслужването и последващата гаранционна и следгаранционна поддръжка. Водещата цел е постигането от икономическите субекти на по-високи печалби при възможно най-ефективно използване на наличните ресурси и оптимално организиране на стопанската дейност. Динамична по характер, природата на икономическата конкуренция не е в равновесието, а в постоянното състояние на промяна, предполагащо непрекъснато търсене за развитие и подобрения. Освен конкуренцията, основни предпоставки за ефективното функциониране на стопанските субекти в условията на пазарна икономика са ясната определеност и защита на правата на собственост от държавата и наличието на поведение, основано на личния интерес и произтичащо от конкретните цели на индивидите в обществото. В условията на разпръснато и непълно знание конкуренцията е исторически доказалият се най-добър начин за установяване какви са потребностите на хората, как и от кого най-добре да бъдат задоволени. „Конкуренция“ всъщност е чуждица, съответстваща на българската дума „съревнование“ между хората за постигане на индивидуалните цели, при спазване

на съществуващите права на собственост и свобода на пазарната размяна. Това състезание дава възможност да се постигнат няколко особено важни за обществото пазарни „открития“ – на нуждите, на ресурсите и на технологиите.

Трябва да се прави разлика между конкуренцията като процес и конкурентоспособността като потенциал и възможност. Конкурентоспособността е способност да се създава обществено благоденствие чрез производството на стоки и услуги, които успешно преминават проверката на един неограничаван пазар, и просветеното търсене при нормални икономически условия. Конкурентоспособността е качество, генерирано от отделните икономически агенти, производители и компании, а не на народите, страните или икономиките. При отделните нации тя е налице при достигната определена критична маса от конкурентни производители. Ivanov (2020) твърди, че „конкурентоспособността може да бъде разглеждана като резултат, включващ пазарен дял и придобита стойност вследствие на ефективността, иновационния капацитет, управление на риска, адаптивността и други фактори, които я детерминират”¹.

Тъй като не могат да се обхванат големият брой дефиниции на категорията „конкурентоспособност на стопанските организации”, ще посочим становищата от официални институции.

Организацията за икономическо сътрудничество и развитие (OECD) е възприела следната дефиниция: „способността на компаниите, индустриите, регионите, нациите и наднационалните структури да генерират относително високи и устойчиви равнища на факторен доход и факторна заетост, докато са изложени и продължават да бъдат изложени на международна конкуренция“ (Hatzichronoglou, 1996).

Световният икономически форум (WEF), в качеството си на ключова институция от частния сектор, определя конкурентоспособността като способността на дадена компания или група от компании да са на същото равнище, или да превъзхождат друга компания, или група от компании, като се отчита влиянието на специфичните национални условия (Schwab, 2014).

Други автори извеждат в изследванията си класификация като обобщават и структурират подходите за дефиниране на конкурентоспособността (De Grauwe, [Siggel], 2010; Chursin and Makarov, [Hart, Frolov, Kulikov and Popov, Lusse], 2015). В научната литература (Siggel, 2010, p. 95-120) се разграничават макроикономически от микроикономически концепции, концепции въз основа на броя на изследваните измерения на конкурентоспособността, статичен или динамичен подход, детерминирани или стохастични характеристики на концепцията.

По-различна класификация на подходите за дефиниране на конкурентоспособността предлага Frolov (Chursin, Makarov; 2015, p. 6-10):

1) Конкурентоспособност за сметка на *вътрешни ресурси* като природни ресурси, работна сила, технологичен напредък и др., присъщ на разбирането на Консултативната група по конкурентоспособност към Европейската комисия за подобряване на жизнения стандарт и социалното благосъстояние чрез повишаване на производителността, ефективност на разходите и увеличаване на рентабилността;

2) Конкурентоспособност за сметка на *външнотърговски дейности* и разрастване на международните пазари чрез външна търговия и директни чужди инвестиции, присъщ

¹ Ivanov, B. (2020). "Evolution of Competitiveness in Agricultural Industries". Conference European agriculture and the new CAP 2021-2027: Challenges and opportunities, Book of Proceedings VIth International Scientific Forum "AGRICULTURAL ECONOMICS TO SUPPORT FARMING", pp. 41-50, IAE, Sofia, 2020.

на разбирането на американските изследователи и организации за производство на стоки и услуги според потребностите и интересите на глобалния пазар;

3) Конкурентоспособност въз основа на *институционален подход* за засилване на институционалните обекти и субекти като индустрии, региони, компании, при който конкурентоспособността се характеризира с относителност и не толкова с абсолютност.

1.2. Натрупаният национален и световен опит при изясняване на категорията „конкурентоспособност на стопанска организация”

Все още се водят оживени дискусии, изказват се различни мнения и няма общоприето становище за същностната характеристика на категорията „конкурентоспособност на стопанска организация”.

Част от авторите се стремят да дадат дефиниция на фирмената конкурентоспособност само чрез извеждане на една от същностните ѝ характеристики. Към тази група се отнасят авторите (Ivanchevich, Lorenzi, Skinner; 1994), които свързват конкурентоспособността с възможността на предприятието да произвежда стоки и услуги, които отговарят на изискванията на пазарите, като успяват да поддържат или увеличават своите доходи, т.е. разглеждат конкурентоспособността на предприятието идентично с конкурентоспособността на продукцията в условията на свободна пазарна икономика. В посоченото определение липсва конкретност, би могло да се добавят управленският инструментариум по отношение на маркетинга и продажбите, управлението на качеството, ориентацията към иновациите, адаптирането към пазарите и др., които допринасят за повишаване на конкурентоспособността на продуктите. Към тази група се отнасят и авторите, които свеждат **конкурентоспособността на предприятията до конкурентоспособността на продуктите** (Данаилов, 1999; Лифиц, 2001; Македонска, 1997; Рибов, 1997; Чобанянева, 1998; Маринов, 1998; Минько, Кричевский, 2004; Ivancevich, 1994), като приемат, че те са конкурентни, когато се произвеждат с по-високо качество при минимални производствени разходи от тези на конкурентите. Положителното е, че в определението е посочено и постигането на определени стопански резултати. Нашето мнение е, че отъждествяването и едностранчивото разглеждане на категориите „конкурентоспособност на продукцията” и „конкурентоспособност на предприятието” не може да се приеме. Конкурентоспособността на продуктите може да има временен характер, да е породена от благоприятна конюнктура на пазара, да е резултат на занижени цени или високи разходи за повишаване на качеството, което може да доведе до влошаване на финансовите резултати на стопанската единица. Според нас конкурентоспособността на продукцията има по-ограничено приложение – при маркетинговите анализи и при разработване на маркетингови стратегии, тъй като служи главно за сравнения само по продукти и пазари, но не и като характеристика на цялостното развитие на предприятията.

Близко е мнението и на автори (Lipsey, 1987; Van Duren, 1991), които свързват конкурентоспособността с отвоювания **по-висок пазарен дял на продуктите**. Тяхната обосновка е, че съществува зависимост между пазарния дял и капацитета на предприятието. Предприятие с по-голям капацитет, възползвайки се от предимствата на едромащабното производство, има по-висок потенциал да отвоюва и по-голям пазарен дял.

Друга група автори акцентират върху друга същностна характеристика на фирмената конкурентоспособност – **тяхната ефективност и резултативност**.

Една част от авторите (Дракър, 2000; Петков, Л., 1994; Avila, 1997; Tatsiopoulos, 2002) определят конкурентоспособността на предприятието с ефективността на производството, изразена с високата производителност на производствените фактори. Друг български автор (Ненов, 2013, стр. 230) също подкрепя тезата за тясната взаимовръзка между конкурентоспособността и производителността на труда – „от нивото на производителността на труда в голяма степен зависи конкурентоспособността на фирмата, а оттам и нейната ефективност и способност да оживее в пазарната борба”. Друга група автори свеждат конкурентоспособността до висока рентабилност – на активите и/или на собствения капитал (Buckley, 1991; Geroski, 1988; Jacobsen, 1988; Waring, 1996; Pride, 1989; Паунов, 1995).

Към тази група могат да се отнесат авторите, които свързват конкурентоспособността с концепцията за повишаване качеството на цялостната дейност на предприятието (Crosby, 1979; Deming, 1982; Flynn, 1994; Juran, 1980; Zaitz, 1997). По това становище може да се направи бележката, че тяхната теза е формулирана много общо – могат да се включват начини, управленски инструменти, характеристики и т.н.

Един от първите автори, който посочва действената ролята на иновациите, в сравнение с ценовата политика за повишаване на конкурентоспособността, е Шумпетер (1982, с.146). Въпросите за връзката на иновациите и конкурентоспособността са разгледани и от други автори (Terptsra, 1994; Чанкова, 2001; Kraft, Kraftova; 2009, р. 53-70). Друг автор (Liao, 2005) посочва, че липсата на иновационна дейност ще понижи неговата конкурентоспособност. Група автори (Ikherd, Jansen; 2002) са още по-категорични, като разглеждат внедряването на нови технологии като ключов фактор за повишаване на конкурентоспособността на предприятията.

Споделяйки мнението на авторите за сложния, комплексен и многопластов характер на категорията, считаме че е необходим по-широк подход към концепцията за конкурентоспособността. Тук ще отнесем мнението на Портър, който отчита влиянието на „сегментираните пазари, диференцираните продукти, технологичното развитие и икономииите от мащаба” (Портър, 2004, стр. 35). Група автори (Chursin, Makarov; 2015, стр. 195-196) дефинират конкурентоспособността на предприятието с повече характеристики, като включват показатели за **ефективност на индустриалната, маркетинговата и финансова дейност на предприятието, и интензитета на използване на капиталовите активи в предприятието**. По линия на тези разсъждения не трябва да се подценяват инвестициите, които предоставят възможност за създаването и въвеждането на иновации, които впоследствие са потенциал за предлагане на конкурентни продукти от предприятието. Към тази група се отнасят и авторите, които стигат и до по-голяма конкретност при дефиниране на категорията, приемайки важността на **конкурентоспособността на продукцията**, я допълват с едни или други показатели и индикатори – **ниво на маркетинга и мениджмънта, ефективност на производството, ниски административни разходи, възвращаемост на активите** (Hayes, 1988; O`Farrell, 1989; Pratten, 1991).

Група автори характеризират същността на конкурентоспособността с постигнатите равнища на по-голям брой показатели. Като такива показатели се посочват: **рентабилност на активите, рентабилност на собствения капитал и процент на промяна на пазарния дял** (McKee, 1989). Друга група автори добавят и други показатели като **продажби на един зает, продажба на 1-ца активи, нарастването на продажбите, размер на нетната печалба** (Brignall et al., 1991;

Edmundson, 1989; McNamee, 1989). Характеризирането на категорията чрез група показатели, чиито равнища на част от тях се повишават, а на други – понижават, може да доведе до объркване и не дава възможност да се направи обща количествена оценка на равнището на конкурентоспособност. Към тази група може да се отнесе мнението, че фирмената конкурентоспособност се характеризира с конкурентоспособността на продукцията, ефективността на производствената дейност, финансовото състояние и организацията по реализация на продукцията (Сергеев, 2003).

По изказаните мнения може да се направи основна бележка, че авторите свеждат конкурентоспособността главно до ефективност от стопанската дейност, т.е. до характеристика на равнището на използване на ресурсите. В подкрепа на това становище е мнението на М. Портър (2002), който подчертава, че между двете категории не може да се постави знак за равенство, ефективността е необходима, но недостатъчна за постигане на трайни конкурентни предимства на предприятието.

Обща слабост на посочените дотук становища е, че характеризират конкурентоспособността като статична величина. Не са отразени такива съществени характеристики и особености на конкурентоспособността като способността за непрестанно обновяване и адаптиране към променящите се пазарни и други условия; трайност на постигнатите резултати и конкурентни предимства; потенциал, който притежават.

Редица автори се опитват да преодолеят статичността на категорията, като дефинират конкурентоспособността като дългосрочна резултативност от дейността им.

В тази посока е изказаното становище, че фирмената конкурентоспособност е система от характеристики, които осигуряват успех за дълъг период от време (Bruning, 2000). Към тази група могат да се отнесат и авторите, които доразвиват тази концепция, като свеждат фирмената конкурентоспособност до способността на предприятието да си осигури дългосрочно съответствие на вътрешните елементи към външната среда (Arnold, 1986; Lawler, 1980; VandeVen, 1976; Zaitz, 1997). Подобно мнение споделят и български автори (Маринов, Велев, Герасков, 2009, стр. 187), като стигат до следното определение: „Конкурентоспособност на предприятието е способността му чрез непрекъснато обновяване и усъвършенстване да създава и устойчиво да поддържа конкурентни предимства, водещи до високи стопански резултати в дългосрочен план”. Тук може да се прибави и мнението (Latruffe, 2010, р. 4), че конкурентоспособността представлява „способността да се изправиш пред конкуренцията и да бъдеш успешен в този сблъсък“. Авторът счита, че конкурентоспособността може да се дефинира като способността да се продават стоки, които отговарят на изискванията на търсенето, в т.ч. на най-съществените му детерминанти – цена, качество и количество, като в същото време се генерира печалба, която е устойчива във времето и позволява на организациите да просперират. От цитираните определения се вижда, че авторите споделят мнението, че конкурентоспособността на предприятието е относителна и динамична величина, с подчертано дългосрочен характер и обвързаност на конкурентоспособността с икономическата ефективност от стопанската му дейност. Конкурентоспособността на предприятието предполага не само създаването, но и дългосрочното поддържане на конкурентните предимства.

Тезата за динамичния характер на категорията получава развитие и от авторите Dickson (1992), Edmundson (1989), Galbraith (1990), Pettigrew (1987), Rumelt (1992), които свързват конкурентоспособността със **степенята на гъвкавост (адаптивност) на фирмата да се приспособи към променящите се пазарни условия**. Същността ѝ

налага предприятието да проявява гъвкавост и адаптивност, за да може да отговори на променящата се бизнес среда и изисквания на пазара. Степента на гъвкавост на предприятието представлява способността му да осигури дългосрочно съответствие на вътрешните елементи (стратегии, структури, процеси, управленски умения и др.) с външната бизнес среда. Това означава, че конкурентоспособността следва да се разглежда в динамика, в условията на непрекъснато развиващата се икономика и общество. Тези определения заслужават внимание, тъй като акцентират на важна същностна характеристика на конкурентоспособността – способността на стопанската организация непрекъснато да се обновява и адаптира към пазарните промени, за да запази конкурентните си предимства, но не я описват изцяло. В тази връзка, освен изброените характеристики, конкурентоспособността предполага стабилни и трайни взаимоотношения с купувачите, доставчиците и другите организации от външната среда. Съществено влияние върху конкурентоспособността на предприятията има човешкият капитал, който притежава висока степен на знания и умения, което води до получаване на добавена стойност за предприятията. Друг важен елемент в съвременното управление се явява прилагането на интегрирани системи за управление на бизнес процесите и тяхното оптимизиране.

Важно значение за по-пълното определение на същността на конкурентоспособността имат авторите, които извеждат като основни характеристики на фирмената конкурентоспособност – **устойчивост, контролируемост, относителност и динамизъм** (Map, 1998), или характеристики като способността за **непрекъснато обновяване и въвеждане на новости, гъвкавост и адаптивност**. Сравнително изчерпателно е определението, което дават авторите, които характеризират конкурентоспособността като относителна категория, която зависи от добрите финансови показатели, определящи способността на предприятието да функционира и реагира на пазарната среда, и от потенциала за осъществяване на необходимите стратегически промени (Feurer, 1994).

Теорията се обогатява и от разработките на авторите, които разглеждат като същностна характеристика на категорията „конкурентоспособност“ постигането на конкурентни предимства на стопанските единици. Според Портър (Портър, 2004), когато стоките и услугите притежават такива характеристики, които дават **предимство на стопанския субект пред конкурентите му**, то са налице конкурентни предимства за него. Той определя два основни типа конкурентни предимства. Предимствата могат да се постигнат чрез намаляване на разходите и/или чрез подобряване качеството на стоките и услугите. Формира се конкурентоспособност в условията на лидерство на ниските разходи и/или в условията на диференциация на продуктите. Първият тип е свързан с ефективността на производството и предлагането на стоките и услугите, докато вторият е свързан със способността за осигуряване на уникалност на предлаганата продукция. По този начин конкурентните предимства предпоставят ценова конкурентоспособност въз основа на цените и разходите и/или неценова конкурентоспособност, фокус на редица изследвания и дебати сред икономистите.

В по-нови разработки автори (Hill, Jones, 2013) са по-конкретни, като посочват, че конкурентно предимство се постига чрез **по-висока ефективност, по-високо качество, по-добри иновации и по-добър отговор на потребностите на клиентите**. Източници на конкурентно предимство са **отличителните компетентности**, които представляват специфични силни страни на компанията, позволяващи ѝ да постигне диференциация на продуктите и услугите и/или да постигне

чувствително по-ниски разходи, в сравнение с тези на конкурентите ѝ. Отличителните компетентности могат да бъдат както по линия на ресурсите, така и по линия на способностите.

Доразвитие на теорията за конкурентоспособността е разглеждането на устойчивостта на конкурентните предимства и техните източници. Според М. Портер (2004, стр. 76-78) устойчивостта на конкурентното предимство зависи:

- от характера на конкретния източник. Подразделя ги на нетрайни (по-нисък разход на труд, евтини суровини) и трайни (собственост върху технология, диференциран продукт, запазена марка), т.е. поставя иновациите в основата на придобиването и поддържането на трайни конкурентни предимства;
- предполагат дълга история на устойчиви и кумулативни инвестиции;
- от броя на източниците на предимства;
- от непрекъснато подобряване и модернизация.

Други автори (Hill, Jones; 2013) също споделят мнението за устойчиво конкурентно предимство, като посочват, че се постига, когато компанията може да поддържа доходност над средната за съответната индустрия за продължителен период от време. Следователно в дългосрочен план запазването на конкурентните предимства изисква предприятието да бъде модернизирано, а неговите източници да бъдат разширявани.

Въпросите за източниците на конкурентни предимства са разгледани и от Chursin, Makarov (Kurenkov and Popov, 2015) в малко по-различен план, но без да си противоречат. По време на индустриалното развитие в пазарната среда се появяват нови конкурентни условия за промяна на посоката на конкурентоспособност – от използване основно на сравнителни национални предимства към употреба на *динамично променящи се конкурентни предимства*, основани на научни и технически постижения и иновации на всяка фаза на производствения цикъл, от създаването на продуктите от производителите, до тяхната дистрибуция до потребителите. Сравнителните предимства са наследени от нациите от природата, те са статични и не са репродуктивни, докато конкурентните предимства са динамични и свързани с иновациите, развитието на човешкия капитал и интелект, и са неограничени по своята същност. Авторите дезагрегират конкурентните предимства на такива, които произтичат от случайности, и такива, които произтичат от целенасочените усилия на обектите на икономическо управление, каквото виждане застъпва и М. Портер.

Особено внимание заслужават изследванията за връзката и взаимното влияние между отделните равнища на конкурентоспособност – стопански единици, отрасъл, национална икономика. Теорията, че от една страна – конкурентоспособността на предприятията е предпоставка за конкурентоспособността на регионите и нациите, а от друга страна – равнището на конкурентоспособност на предприятията зависи от условията в страната, характера на конкуренцията и източниците на предимства се различават по отрасли, за пръв път е развита от М. Портер (Портер, 2004). Той посочва, че различията в националните условия на отделните страни за развитието на даден отрасъл имат силно влияние върху конкурентоспособността на предприятията в тях:

- определят източниците на конкурентното въздействие;
- влияят върху силата на конкурентния натиск за всеки един от факторите;
- различните условия в държавите водят до различна степен на развитие на вътрешните способности и потенциала на стопанските единици.

Следователно конкурентоспособността е свързана в значителна степен с държавните политики и приоритети, като част от активите трябва да се поддържат целенасочено от държавата, а за други – да са предмет на мащабна инвестиционна политика на правителствено ниво.

Подобно виждане, макар и в по-общ план, че конкурентоспособността на предприятията в определена степен е повлияна от общата ситуация в страната, е застъпено и от European Management Forum (Chursin, Makarov, 2015, p. 15).

Въз основа на проведения критичен преглед на научната литература, могат да се направят следните **обобщаващи изводи**:

- на съвременния етап отсъства единно, общопризнато становище за същността на категорията „конкурентоспособност на стопанските единици“. Всяка отделна теория е подложена на критика от представителите на други направления. При това критиката често се отнася не до отделни изводи, а до изходни положения, основни схващания на дадена теоретична конструкция. Различните теории се намират не само в противоречие помежду си, между тях е налице и определена приемственост;
- необходимо е да се прави разлика между същността на понятието, показателите за определяне равнището на конкурентоспособност на стопанските единици и факторите за нейното повишаване. Също така не трябва да има смесване с резултатите от конкурентоспособността и начините за нейното постигане.

1.3. Извеждане на категорията „конкурентоспособност на земеделските стопанства“

Целта на настоящото изследване налага да се направи разграничение между категориите „конкурентоспособност на предприятие“ и „конкурентоспособност на земеделско стопанство“. Конкурентоспособността на микроравнище има общи характеристики, но и свое специфично проявление в аграрния сектор. По тези причини категорията „конкурентоспособност на земеделските стопанства“ е обект на самостоятелни изследвания, отчитащи при нейното определяне специфичните характеристики на отрасъла.

Особеностите на конкурентоспособността в земеделието могат да се систематизират в две основни категории: специфики на търсенето и специфики на производството на аграрни продукти (Алексиев, 2012, с. 75). Към първата категория следва да се причисли фактът, че потреблението на продуктите на сектора (суровини и хранителни изделия) не може да се отлага във времето, което определя специфични условия за реализация на земеделската продукция. Същевременно търсенето на значителна част от тези продукти се характеризира с ценова нееластичност спрямо доходите на потребителите, което ограничава възможностите за въздействие върху параметрите на търсене и предлагане, и съответно поддържане на пазарно равновесие на пазарите на земеделски продукти чрез цената. Производственият процес от своя страна е пряко зависим от природно-климатичните условия, които варират силно през отделните стопански години. Значителна част от използваните производствени ресурси са с биологичен характер, а положеният труд в сектора се реализира във фактически произведена продукция с известно забавяне във времето. Посочените фактори са предпоставка за по-високи потребности на аграрния отрасъл от текущо кредитиране и завишени нива на риск, в сравнение с промишлените производства.

В резултат на спецификите на селското стопанство, конкурентоспособността му се формира при по-комплексни обстоятелства, отколкото в други отрасли. От друга страна, силната обвързаност на населението с аграрния сектор дава основание за засилване на обществената подкрепа за земеделието на съвременния етап от развитието му, която е насочена приоритетно към повишаване на конкурентоспособността на земеделските стопанства. Освен това, в селското стопанство особено внимание трябва да се обърне на семейния труд и неговата роля във фамилните стопанства. Някои проучвания подчертават, че конкурентоспособността може да варира, ако стойността на собствените фактори е включена или изключена, по-специално „неплатения“ семеен труд (Goldin, 1990; Bureau and Butault, 1992; Bureau et al., 1992; Davidova et al., 2003; Thorne, 2005; Cesaro et al., 2008 г.). При формиране на методически инструментариум за оценка на конкурентоспособността на земеделските стопанства е необходимо да се разгледа и въпросът за обществената подкрепа на отрасъла.

Конкурентоспособността на земеделието може да се разглежда на макро- и микроравнище. В рамките на своето изследване Latruffe (2010) предлага систематизация на основните проучвания, проведени в областта на конкурентоспособността, производителността и ефективността в аграрния и хранителния сектори. Тези изследвания отразяват в значителна степен достиженията в сферата в световен и национален мащаб на съвременния етап от развитието на разискваната проблематика.

Отделът „Храни, земеделие и рибарство“ при OECD е провел изследвания, целящи да определят елементите на конкурентоспособността в земеделието. Съгласно тези проучвания, конкурентната среда за растеж в аграрния сектор обхваща цялостен набор от ненарушаващи и стабилни политики, адекватно осигуряване на обществени блага, добро управление чрез закони и подзаконовни актове, които са благоприятни за икономическата дейност на частния сектор, като същевременно се справят с пазарните неуспехи, както и силни, и ефективни институции, чрез които мерките и действията на правителството се изпълняват (Diaz-Bonilla et al., 2014). Тази детайлна дефиниция, формулирана на ниво на OECD, дава най-ясна представа за същността и обхвата на конкурентоспособността в аграрния отрасъл.

В допълнение на посоченото определение е становището на Института по приложни математически и икономически науки при проведеното от него изследване на глобалните конкурентни възможности на европейските аграрни системи (ISMEA, 1999). Прави се разграничение между двата типа пазари – за снабдяване с факторите на производство и за реализация на продукцията, което определя и два типа конкурентоспособност. Първата се отнася до ресурсните пазари, където се придобиват производствените фактори за производството на стоки, при които целта е те да се възстановят с най-малко алтернативни разходи. Втората от тях се свързва с конкурентните възможности, демонстрирани на местните и международните стокови пазари, където целта е да се спечели и запази пазарният дял.

Конкурентоспособността и рентабилността в аграрния отрасъл и сектора за преработка на хранителни продукти са изследвани от множество автори, които се стремят към по-голяма конкретизация, използвайки различни показатели. В едно от първите изследвания (Van Duren et al., 1991) е извършен сравнителен анализ на конкурентоспособността на аграрния и хранителния сектор на Канада, САЩ и ЕС, прилагайки показателите: съотношение на добавената стойност към продажбите,

добавена стойност на един работник и добавена стойност на едно растение. В следващо проучване автори (Viaene, Gellynck, 1998) изследват сектора за преработка на свинско месо в Белгия, отчитайки показателите: нетна печалба спрямо продажби; продажби, разделени на бизнес активи; нетна печалба към собствени средства и финансов лост. Друг автор (Bavogova, 2003) проучва конкурентоспособността на сектор от хранително-вкусовата промишленост (захарната индустрия) с използване на показателите – производствени разходи и производителност на труда.

Много съвременни изследвания на конкурентоспособността в земеделието се базират изцяло на съвкупната факторна производителност (TFP–Total Factor Productivity) и разновидностите на този показател, като изследват конкурентоспособността на макро- и микроравнище. Направено е сравнително проучване (Ball et al., 1997; Ball et al. 2001; Ball et al., 2006) на конкурентоспособността на земеделието между САЩ и държави – членки на ЕС, като са приложени показателят TFP, както и TFP индекси на Eltetö-Köves-Szulc и Fisher. Към тази група може да се отнесе мащабното изследване (Galonopoulos et al., 2008) на 32 европейски държави за периода 1966–2002 г., базирано на данни от Malmquist TFP индекс.

Редица изследователи (Buccola et al., 2000; Chan-Kang et al., 1999; Gopinath, 2003; Ruan, Gopinath, 2008) използват показателя съвкупна факторна производителност и въз основа на неговата динамика сравняват конкурентните позиции на отделни сектори между редица държави. Други автори (Fischer, Schornberg, 2007) изследват избрани продукти на хранително-вкусовата промишленост в държави - членки на ЕС с помощта на индекс, обединяващ няколко показателя за конкурентоспособност и производителност.

Редица автори използват показателя съвкупна факторна производителност и неговите разновидности при анализ на конкурентоспособността на земеделските стопанства.

Голяма група автори използват разновидност на показателя за техническа ефективност – Malmquist TFP индекс. Такива са изследванията (Brümmer et al., 2002) на млечни ферми за периода 1991–1994 г. в Полша, Германия и Холандия. Други автори (Hadley, 2006; Latruffe et al., 2008) също използват технологичната промяна като базов показател за оценка на конкурентоспособността в своите изследвания на различни типове стопанства. Същият показател е използван в по-ново изследване (Fogarasi, Latruffe, 2009) за анализ на стопанства от секторите – житни, маслодайни и протеинови култури, във Франция и Унгария, в периода 2001–2004 г. Malmquist TFP индекс е широко прилаган в научната литература (Giannakas et al., 1998); Nasr et al., 1998); Latruffe et al., 2005; Zhu et al., 2008).

Друга група автори, наред с показателя съвкупна факторна производителност, използват и други показатели за оценка на равнището на конкурентоспособност на земеделските стопанства. При проведено изследване (Carroll et al., 2009) на животновъдни и растениевъдни ферми в Ирландия, в периода 1996–2006 г., конкурентоспособността е определена на базата на техническа ефективност и растеж на TFP. Авторы (Davidova et al., 2003) базират своите изследвания на стойностите на коефициента разходи/приходи и индексите на Tornquist.

Частичната факторна производителност е широко разпространена при оценката на конкурентността в земеделието. Авторы (Alston et al., 2008a) изследват конкурентоспособността на няколко култури (царевица, ориз и пшеница) в развиващи се и развити държави в периода 1961–2006 г., като използват като показател темп на

изменение на добивите. Производителността на земята и труда са индикатори в изследване на конкурентоспособността на растениевъдството в САЩ през 1961–2006 г. (Alston et al., (2008b). Други автори (Bureau, Butault; 1992) изследват конкурентоспособността на отделни сектори от селското стопанство на държави – членки на ЕС за 1984 г. посредством производствените разходи и индекси за частична производителност.

Редица автори посочват, че нивото на конкурентоспособност варира в зависимост от избрания компонент (Masters and Winter-Nelson, 1995; Wijnands et al., 2008). Споделяме мнението на авторите, които посочват, че по-добър методически инструментариум би могъл да се изгради, ако конкурентоспособността се измерва с няколко компонента, които се обединяват в един интегриран показател на конкурентоспособността, или клъстерни наблюдения в групи въз основа на всички компоненти (Fischer and Schornberg, 2007; Carrarese and Banterle, 2008; Wijnands et al., 2008).

Група автори дават оценка на конкурентоспособността чрез използването на няколко показатели. Към тях можем да отнесем авторите (Mulder et al., 2004), които сравняват конкурентоспособността на продукти чрез разходи за единица труд, общи разходи за производствени фактори, производителност на труда и земята. Thorne (2005) анализира производството на зърнени култури за периода 1996–2000 г. в няколко страни от ЕС – Дания, Германия, Франция, Ирландия, Италия и Англия, въз основа на разходните показатели – средни добиви и производителност на труда.

Положителното в посочените до тук становища е, че авторите използват специфични показатели, отразяващи особеностите на селското стопанство. По изказаните мнения може да се направи основна бележка, че авторите свеждат конкурентоспособността главно до ефективност от стопанската дейност, т.е. до оценка на равнището на използване на ресурсите, което не е достатъчно, за да се характеризира тази сложна, многопластова категория.

В по-нова разработка Latruffe (2014) прави опит да даде по-широко определение на разглежданата категория. Той дефинира конкурентоспособността на земеделските стопанства като „способността на земеделската организация (вкл. ферма) да се изправи пред конкуренцията и да бъде успешна“.

В българската научна литература също са публикувани резултати от изследване на конкурентните възможности на аграрния сектор и земеделските стопанства, проведени в Институт по аграрна икономика (Славова, Атанасова, Ковачева, Котева, Башев и др., 2011). Особено внимание заслужават разработките на авторите (Котева, Башев, 2010; Котева, 2016; и др.), които използват интеграционен модел за оценка на конкурентоспособността на българските земеделски стопанства след членството на страната в Европейския съюз. Защитава тезата, че за да е конкурентно едно стопанство, трябва да е ефективно, финансово осигурено, адаптивно и устойчиво.

В свое изследване друг български автор посочва, че конкурентният успех на аграрните организации се определя от притежаваните от тях конкурентни способности, които зависят от наличието и степента на осигуреност със следните фактори: ресурсна база, състояние на производствената структура, състояние на националните пазари, свързаните и подкрепящи производства (Алексиев, 2012, с. 78).

Въз основа на проведения критичен преглед на научната литература може да се направи обобщението, че анализът на конкурентоспособността зависи от степента на агрегиране (отделен продукт, група продукти, сектор, отрасъл, икономиката като цяло),

от равнището на управление (стопанство, група стопанства, типове стопанства – по размер, специализация, юридически статут), както и от това дали се отнася за регион в страната или международния пазар.

На базата на направения преглед, конкурентоспособността би могла да се определи като способност на отрасъл „Селско стопанство“, отделно производство или земеделско стопанство успешно да се конкурират на определени пазари, за да постигнат устойчив растеж в рамките на глобалната среда. Да се конкурира означава – да се опита да спечели нещо или победи някого. Това може да бъде всяка поставена стратегическа цел на отрасъла, производството или стопанството, като увеличен пазарен дял, растящи инвестиции или нарастващ доход, постигнати посредством съревнование с другите конкуренти. В този смисъл поддържането на конкурентоспособността на земеделските стопанства е динамичен процес и съвсем не е веднъж установено състояние на пазара. Това означава, че той може да бъде оценен единствено в смисъла на неговото относително значение.

Обобщавайки достиженията на авторите, дефиницията на категорията „конкурентоспособност на земеделските стопанства“ трябва да отразява следните нейни **същностни характеристики**:

- относителна величина – може да бъде оценена само по отношение на отделни или група конкуренти;
- сложна, комплексна икономическа категория, която е свързана с цялостната дейност на земеделските стопанства в дългосрочен период. Това налага при нейната оценка да се използва система от показатели. Категорията отразява постигането на висока икономическа ефективност и финансова обезпеченост; включва адаптивност към променящите се условия на средата и пазара;
- динамична величина – създаването на нови и устойчиви конкурентни предимства осигурява динамичен и устойчив успех на стопанствата. При промяна в потребителското търсене или друга промяна на средата, ако земеделското стопанство не се адаптира към новите изисквания, то губи конкурентните си предимства;
- пазарна категория, пряко и неразривно свързана с конкуренцията, с удовлетворяване на потребителите, с предпочитанията им пред други конкуренти. Оценката на конкурентоспособността се дава на пазара чрез предпочитанията на потребителите при техния избор;
- отразява гъвкавостта и способността на земеделските стопанствата да се адаптират към променящата се среда (пазарна, природна, институционална). Стопанството, за да запази конкурентните си предимства, трябва непрекъснато да осигурява съответствие на вътрешните елементи на стопанството (управление, стратегии, маркетинг, организация и др.) с външната среда;
- дълготраен характер на конкурентните предимства. Предвид дългосрочния характер, същността на конкурентоспособността се свързва с устойчивост на предприетите действия, политики, стратегии и трайност на резултатите. Използваните преди конкурентни предимства като: евтина работна ръка, снижаване на разходите, специфични данъчни облекчения и др., са с нетраен характер и губят своето значение в съвременни условия. В резултат на променящата се природа на конкуренцията се търсят нови управленчески

подходи, основани на знанието и иновациите за постигането на дълготрайни конкурентни предимства;

– конкурентоспособността и ефективността са тясно свързани категории. Постигнатите високи стопански резултати в резултат на ефективното използване на ресурсите е необходимо, но недостатъчно условие за конкурентоспособност.

От проведения критичен преглед на научната литература се вижда, че все още няма прието единно становище, което ни дава основание да предложим свое работно определение за конкурентоспособност на земеделските стопанства:

Вътрешната способност на земеделските стопанства да поддържат устойчиви предимства, осигуряващи реализация на продукцията на определени пазари, основаващи се на високи стопански резултати, непрекъснато адаптиране към промените на средата (пазарна, природна и институционална) и усъвършенстване, основано на знания и иновации.

Считаме, че посоченото определение отразява основните характеристики на конкурентоспособността, има практическа приложимост за извеждане на основните критерии и показатели, както и факторите, оказващи влияние върху нейното равнище. Приетото работно определение е основата, на която се разработва методическият подход за оценка равнището на конкурентоспособност на земеделските стопанства.

1.4. Насоки за развитие на изследванията на конкурентоспособността на земеделските стопанства

Подобряването на конкурентоспособността на земеделските стопанства е от особена важност за развитието на аграрния отрасъл в ЕС. Докато през 70-те години проучванията в тази насока са свързани предимно с модернизирването на фермите чрез инвестиции в дълготрайни активи и ускорена химизация, през последните десетилетия фокусът на изследванията е променен. Подобряването на конкурентните способности в редица страни, извън ЕС, води до търсене на възможности за повишаване на конкурентоспособността главно чрез прилагане на нови иновационни модели на развитие на аграрния отрасъл, като особен интерес би представлявало проучването на тези модели и резултатите от тяхното внедряване.

Разширяването на ЕС през 2005 и 2007 г. доведе до сериозни различия в нивото на конкурентоспособност на отделните земеделски стопанства в рамките на Общността. От особена важност е да се проучат основните фактори и причини на по-ниските конкурентни способности на тези ферми и да се набележат мерки за подобряването им. По линия на ЕС се стимулира постигането на по-балансирано секторно и структурно развитие на аграрния сектор, като повишаването на конкурентоспособността е в основната на този процес.

Новият фокус на аграрната политика на ЕС и ориентацията към постигане на интелигентен, устойчив и „зелен“ растеж промени и разбирането за конкурентоспособността, която вече се разглежда по-скоро като качествен процес. Тези изменения водят и до необходимост от изследването на връзката между конкурентоспособността и постигането на устойчивост, опазването на околната среда и биоразнообразието. Проучването на конкурентоспособността вече не е свързано само с проследяване на количеството продукция на един работник или насочено към по-ниски разходи на единица продукция. Изследванията би следвало да се ориентират към разглеждане на конкурентоспособността на фермите и от гледна точка на

възможностите за използване на по-малко входящи ресурси, производството на по-качествена и безопасна продукция, с по-висока добавена стойност, и прилагането на модели на производство, които са ефективни и щадящи околната среда. Интерес представлява изследването на синергията между конкурентоспособност и устойчивост, и резултатите от нея.

Не на последно място е необходимо да се обърне сериозно внимание на връзката между конкурентоспособността и инвестициите в човешки капитал. Подобряването на конкурентните възможности е пряко свързано с по-високо образование, квалифицирани фермери и предприемачи, които да могат да осигурят по-добри производствени резултати, от една страна, а от друга – да разчитат по-бързо и правилно пазарните сигнали и да са пазарно ориентирани.

Изключително важни са отношенията между земеделското производство и науката, като различните изследователски, демонстрационни проекти и work shops биха могли да подпомогнат икономиката в селските райони и да подобрят конкурентоспособността. Задълбоченото изследване на конкурентоспособността на микроравнище, в няколко различни направления, би могло значително да стимулира развитието на земеделието и конкурентните възможности на земеделските стопанства в страната.

През последните години нараства интересът към изследване на значението на иновациите и иновативните технологии за повишаване конкурентните възможности на аграрния сектор и земеделските стопанства. Проучват се възможностите за ускоряване на иновационния процес и стимулирането на дифузията на иновативните модели в земеделските стопанства. Анализират се факторите, определящи темповете на разпространение на иновативните технологии, и възможностите за обществено въздействие върху тях.

Въз основа на проведеното изследване считаме, че концепцията за конкурентоспособността ще остане актуална в дългосрочен план на световната, европейската и националната сцена, като все повече ще се задълбочават изследванията за оценката и управлението на конкурентоспособността на всички нива, вкл. по отношение на земеделските стопанства. Очакванията ни са насочени към използването на повече математически и иконометричен инструментариум и прецизиране на показателите за измерване на конкурентоспособността на фирмено и продуктово ниво. Считаме, че развитието на технологиите и изкуствения интелект ще навлизат все повече в сферата на взимането на управленски решения за постигане на трайни конкурентни предимства, като дадат нови подходи за автоматизиране, оптимизиране на стопанските дейности и управление на конкурентоспособността на субектите в земеделието.

2. Критичен преглед на прилаганите подходи и методи за оценка на конкурентоспособността на земеделските стопанства – проф. д-р А. Алексиев, гл. ас. д-р Р. Белухова-Узунова, гл. ас. д-р Ю. Хаджичонева, доц. д-р А. Георгиев, доц. д-р Кр. Хаджиев, докторант А. Ройчева

2.1. Прилагани подходи и методи за оценка на конкурентоспособността на стопанските организации

Поради отсъствието на широко възприет подход за оценка на конкурентоспособността на стопанските единици, изборът му е субективен процес, като в научните изследвания се прилагат разнообразни методи, техники и индикатори. Поради това изясняването на методическия инструментариум за оценка на равнището на конкурентоспособността има изключително важно значение.

В икономическата литература има различни подходи за анализ на конкурентоспособността. Porter (1990) е един от първите, които подчертават значението на стратегията и структурата на фирмите за оценка на тяхната конкурентоспособност. Авторът предлага така наречения „модел на диаманта“. В четирите ъгъла на диаманта са: факторните условия; условията на търсенето; свързани и поддържащи производства; стратегия, структура и конкуренция. В тази рамка конкурентоспособността се разкрива с показатели като равнище на разходите, рентабилност, производителност и ефективност. В по-нова разработка авторът (Портър, 2004, стр. 35) застъпва по-широк подход към концепцията за конкурентоспособността, като отчита влиянието на сегментираните пазари, диференцираните продукти, технологичните развития и икономите от мащаба за постигане на конкурентоспособност. Своеобразна форма се явява конкурентоспособността чрез фокусиране (Портър, 2004). Подходяща и характерна е при нехомогенност на пазарите. Компанията постига по-висока конкурентоспособност чрез реализиране на различни конкурентни позиции и подходи на различни пазарни сегменти или специфични целеви сегменти/ниши.

С използването на посочените подходи, авторът разработва модел на петте конкурентни сили на Портър (Портър, 2010), който е широко възприет от изследователите. Авторът обобщава структурните детерминанти на интензитета на конкуренцията в следните основни насоки: 1) съществуващите компании, които си съперничат; 2) заплахата от навлизане на нови участници; 3) заплахата от заместващи продукти и услуги; 4) силата в преговорите на доставчиците; 5) силата в преговорите на клиентите (купувачите).

Моделът на Портър служи като концептуална рамка за редица изследвания на конкурентоспособността. Според някои автори (Dobbs, 2014; Pervan et al., 2018) методическата рамка на Портър може да спомогне за повишаване на конкурентоспособността и да подобри финансовите резултати на фирмено ниво. В по-голямата си част подходите за оценка на конкурентоспособността, базирани на модела на Портър, са свързани с методи като дълбочинно интервю и „Анализ на случай“ („Case study“), на базата на които се прилагат различни статистически методи (Asheim and Coenen, 2005; Britton, 2004; Tavoletti and te Velde, 2007; Windsberger, 2006). Освен посочените по-горе, оценката на конкурентоспособността на предприятието и формирането на конкурентни стратегии, самостоятелно или в комбинация, се ползват редица аналитични инструменти на стратегическия мениджмънт като SWOT анализ, PESTLE анализ, стойностна верига на Портър, Tows матрица, MoFf матрица, „7S“ и

матрица на McKinsey, метод Pims, портфолиен модел и матрицата на BCG, и други (Garibaldi, 2002; Георгиев, 2013; Leroy, 2017).

Моделът на Портър не е приет еднозначно в научните среди и има редица критици (Davies and Ellis, 2000; Gray, 1991; Martin and Sunley, 2003; Reich, 1990, 1991). Една от най-фундаменталните критики е свързана с високото ниво на абстракция в модела и двусмислеността на предложени отношения, или по-точно обяснението на конкурентното предимство, или конкурентоспособността на различни нива: нация, индустрия, индивидуална фирма или на регионално и локално ниво. Освен това Портър твърди, че всички аспекти в диаманта взаимодействат и се укрепват един друг, но всъщност моделът не включва независими променливи – всяка променлива е свързана с другите променливи, така че всяка променлива е зависима. Тези взаимоотношения позволяват широк обхват на причинно-следствени връзки и тълкувания, следователно са доста проблематични.

Други базови, интегрирани и мултифункционални подходи са разработените от Buckley et al. (1988), De Ville (1994), Hamel and Prahalad (1994), Man et al. (2002), Ajitabh and Momaya (2004), Георгиев (2013).

Част от авторите застъпват становището и за времеви хоризонт при оценка на конкурентоспособността. De Ville (1994) разглежда два аспекта на конкурентоспособността: *ex ante конкурентоспособност*, характеризираща се с динамичност, присъща за организационното управление и аналитична дейност на процесите за вземане на управленски решения, и *ex post конкурентоспособност*, присъща предимно за индустриалната икономика и отнасяща се до резултатите, икономическите постижения, постигнатите конкурентни позиции на предприятието. При анализа на конкурентоспособността се разграничават две направления. В статика, конкурентната позиция се разглежда към даден момент и служи за сравнителни анализи. В динамика, конкурентоспособността се изследва в дългосрочен план като процеси, чрез които източниците на конкурентни предимства могат да бъдат валоризирани. За конкурентоспособността на предприятието е важна ефективността на местните пазари, но също така е определящо излизането на регионално и международно ниво. В този случай част от оперативните процеси трябва да отчетат локалните особености като управлението на човешките ресурси, рекламата и маркетинга, а други – на глобално ниво, като финансите и производството. В този смисъл компетентността на предприятието за излизане на чуждите пазари, т. е. за бизнес развитие и конкретно за интернационализация са от значение при измерването на конкурентоспособността.

Към тази група можем да отнесем Hamel and Prahalad (1994), които поставят въпросите за сегашната и бъдещата ситуация на компанията, търсейки отговори за конкурентоспособността и конкурирането в бъдеще в три направления: 1) *потребителите* на компанията днес и утре; 2) *конкурентите* на компанията днес и утре; 3) *уникалните способности* на компанията днес и утре. Авторите посочват, че пазарното лидерство зависи в бъдеще от отговора и визията на управлението по тези основни аспекти на конкурентоспособността.

Трябва да посочим и становището на Георгиев (2013, стр. 41), изведено въз основа на подхода на Световния икономически форум, че фирмената конкурентоспособност е свързана предимно с оценка на конкурентната позиция на съответната стопанска единица, което предполага при измерването на конкурентоспособността използването на *социологически и експертни (качествени) индикатори*. Количествените показатели за производителност на труда и ефективност

на дейностите на предприятието са недостатъчни като „...конкурентното позициониране трудно може да се обхване със статистически и други преки количествени измерения – то е част от изкуството на управление. Всяко управление, за да използва едни или други измерители, е нужно да ги обвърже с характеристиките “сега” и “в бъдеще”, с мерки по постигане на бъдещия статус, с умения и отговорности за осъществяване на тези мерки, и със средства за мотивиране на отговорните лица”.

Buckley, Pass и Prescott (1992) извеждат модел за конкурентоспособност на фирмата, който се състои от три взаимосвързани измерения – конкурентно представяне, конкурентен потенциал и конкурентен процес. Конкурентният потенциал се отнася до ресурсите, използвани за генериране на (превъзходно) представяне, докато конкурентното представяне е представянето, сравнено с това на конкурентите. Конкурентният процес е свързан с управлението на стопанската единица. Според авторите, един единствен показател за конкурентоспособността не може да обхване всички измерения и затова индикаторите за конкурентно представяне, потенциал и процес трябва да се разглеждат заедно в тясна връзка с конкурентите на фирмата.

Те предлагат набор от различни показатели като например: пазарен дял (за измерване на конкурентно представяне), технологичното развитие, дългосрочната цена и ефективността на разходите (за измерване на потенциала) и близост до клиента, инвестиционна стратегия, управленско отношение (за измерване на процеса).

Ajitabh and Momaya (2004) се съсредоточават върху основните източници на конкурентоспособност и класифицират литературата в тази област в една APP (asset-processes-performance) рамка. Техният подход включва две стратегически нива: активи, резултати и процеси. Авторите предполагат, че конкурентоспособността на предприятието зависи от комбинацията на материални и нематериални активи (например човешки ресурси, материални ресурси, инфраструктура, технология, репутация, търговски марки) и процесите в организацията, които заедно осигуряват конкурентно предимство и могат да бъдат определени като източници на конкурентоспособност. Процесите, свързани с конкурентните способности, включват тези, които помагат да се определи важността и изпълнението на основни процеси, като стратегически управленски процеси, управление на човешки ресурси, процеси за управление на операциите и процеси за управление на иновативните технологии. Конкурентните резултати се отразяват в производителността, качеството, разходите, финансовото, технологичното и международно представяне.

Man, Lau and Chan (2002) разработват теоретична рамка за конкурентоспособността на малките и средни предприятия (МСП). Те твърдят, че малките и средните предприятия не са просто по-малка версия на големите корпорации. Това се дължи на факта, че двата типа стопански единици се различават както по отношение на организационната им структурата, отношение към околната среда и управленски стил, така и по отношение на начините за конкуриране с други компании. Моделите за анализ на конкурентоспособността, прилагани в големите корпорации, не винаги могат да се прилагат пряко за МСП. Авторите разграничават три ключови детерминанти на конкурентоспособността на МСП: вътрешни или специфични за фирмата фактори, фактори на външна среда и фактори, пряко свързани с дейността на предприемача. Те приемат, че последните два фактора са специфични за МСП. Тези детерминанти оказват влияние върху дългосрочната производствена политика на фирмата. Вътрешните фактори обхващат човешките, финансови и технологични ресурси, които оказват влияние върху производителността, иновациите и качеството на

продукцията. Също така те са естествена база за формиране на организационна структура и система, като участват при формирането на репутацията, фирмената култура, продуктовото разнообразие и начина на обслужване на клиентите. Предприемаческите фактори като опит, знания, умения и целева ориентация се възприемат от авторите като най-важни за нивото на конкурентни способности на МСП. Може да се приеме, че разглежданият модел включва три основни измерения на конкурентоспособността на фирмата (потенциал, процес и производителност), като в допълнение включва четири решаващи елемента за развитие (дългосрочна ориентация, контролируемост, относителност, динамизъм).

Baker, Hart (2007) оценяват конкурентоспособността в зависимост от степента, в която факторите, свързани с произвеждания продукт (капитал, маркетинг, иновации, както и качество на мениджмънта, свързан с коефициентите на рентабилност, пазарен дял и ръст в износа), удовлетворяват пазарното търсене, в сравнение с позицията на другите конкуренти.

Група автори обвързват конкурентоспособността на фирмите с позициите на пазара (Gorynia, Otta, 1995; Ingham, 1995).

Gorynia, Otta (1995) свързват конкурентоспособността с възможностите на фирмата ефективно да оперира на пазара. Те предлагат конкурентния потенциал да се изчислява с помощта на координати, които да определят стратегическата позиция на фирмата. Конкурентните способности биха могли да се оценят с помощта на показатели като пазарен дял, качество, предоставени услуги, срок на изпълнение, технологии и репутация.

Ingham (1995, р. 452) посочва, че „да бъдеш конкурентоспособен, това в крайна сметка, е да бъдеш в състояние във всеки момент да предлагаш най-адаптираните към пазара стока/и и/или услуга/и на най-добрата цена“. Необходимо е да бъдат комбинирани основните фактори, които са многобройни, разнообразни и взаимозависими. Сред най-разпознаваемите са структурата на организацията, системите за производство и дистрибуция, информационните и контролните системи, изследванията и развитието, финансовото измерение и др., отнасящи се към стратегическата визия на предприятието.

Бостънската консултантска група (БКГ) и Shell измерват конкурентоспособността чрез матричен метод за определяне на стратегическата позиция. Инструментариумът на Shell е по-сложен от опростения вариант на БКГ и включва показатели като: относителен пазарен дял, абсолютен пазарен дял, равнище на качество, относително равнище на цените, дял на разходите за маркетинг към обема на продажбите, дял на разходите за научноизследователска и развойна дейност към продажбите и др. Друг матричен метод е този на McKinsey. При него отново се анализират сходни групи фактори, които са вътрешни за фирмата и определят силата на бизнеса.

Strategor (2005, 2009) счита, че конкурентното предимство на стопанската единица се придобива, когато фирмата има силна конкурентна позиция, разбрана като сума от силните и слаби страни на компанията. Конкурентната позиция на предприятието представлява и позволява да се оцени степента на управление на ключовите фактори за успех на дейността му по отношение на конкурентите. Оценката преминава през четирите етапа на идентифициране на ключовите фактори за успех на дейността, определяне на теглата на всеки критерий, оценка на степента на управление, обща оценка и определяне на конкурентната празнина (gap concurrentiel). Авторът разграничава шест основни групи: пазарна позиция на стопанската единица,

конкурентна позиция от гледна точка на разходите, позиция на бранда, техническа компетентност и господство в технологиите, рентабилност и финансова сила. Оценката на конкурентоспособността се основава на изменението на тези основни, ключови фактори и тяхното равнище, сравнено с това на конкурентите. Според това проучване конкурентоспособността се асоциира с вече постигнатите компетенции (*ex post*) и компетенциите, които могат да се придобият в бъдеще (*ex ante*).

Altomonte et al. (2012) разглеждат конкурентоспособността в тясна връзка с производителността и използват индикатори за нейното определяне на микрониво: обща факторна производителност (Total factor productivity – TFP), производителност на труда и трудови разходи на единица продукция. Turner, Golub (1997) оценяват конкурентоспособността на стопанската единица на базата на индикатора относителни трудови разходи на единица продукция (Relative Unit Labour Costs). Авторите Siggel, Cockburn (1995) приемат общите разходи на единица продукция като показател за равнището на конкурентоспособност.

Bruno (1965), Gorton et al. (2001), изследвайки конкурентните способности, предлагат използването на показателя коефициент на разходи за вътрешни ресурси (Domestic Resource Cost – DRC), изчислен на база на матрицата за анализ на политики, създадена от Monke, Pearson (1989) и доразвита от Masters and Winter-Nelson (1995).

Други автори (Durand, Giorno, 1987; Jorgenson, Kuroda, 1992) оценяват конкурентоспособността от гледна точка на разходите за производство на база на ценовите съотношения. Helleiner (1991) използва подобен подход на основата на относителната цена (сравнявайки я с един или няколко чуждестранни конкуренти). Krugman, Hatsopoulos (1987) използват като индикатор измененията в пазарния дял.

Leroy (2017) разширява кръга показатели, включени при оценка на конкурентната позиция на предприятието – процент на растеж на предприятието, рентабилност, качество на продуктите и надеждност, потенциал за научни изследвания, развойна дейност и качество на иновациите, капацитет за покупки, качество на доставките, цена на постъпленията от продуктите, качество на производственото оборудване, възможности за използване на полезните взаимодействия между дейностите, ценова конкурентоспособност, разширяване на гамата, имидж на марката, качество на дистрибуционната мрежа, финансови ресурси, управленски компетентности, качеството на работната сила, качество на информационните системи и др.

Славова (2011) също предлага широк набор от количествени и качествени показатели при извършване на анализ на конкурентоспособността. Според нея, важна качествена информация за конкурентите са структурата на компанията, структурата на продажбите, уебструктурата, репутацията и клиентските отзиви, задържането на клиентите, качеството на базата данни, нивото на обслужване, уеб услугите само за клиенти и бъдещите планове. Количествената информация за конкурентите обхваща продажбите, печалбите, пазарния дял, продажбите по продукти, ефективността на продажбите, уебцелите, онлайн продажбите и териториите, на които се продава. В примерна таблица за конкурентен анализ посочва показатели с определяне на различни тегла като качество на продукцията (с примерен теглови коефициент 0,25), цена (0,30), разнообразие на продуктовата гама (0,20), качество на обслужване (0,10), търговски условия (0,15) (Славова, 2011, стр. 175-176). Дава се оценка и се претегля за различните конкуренти и се извежда краен резултат. Силни са конкурентите с краен резултат над 3,50, които представляват обект на по-задълбочени проучвания, напр. относно превъзходството в качеството на продукта, изследване по групи продукти и отделни

качествени параметри. Показателите пазарен дял, цена, качество на продукта, търговски условия и асортиментно разнообразие, с определени теглови коефициенти, се оценяват като част от примерен анализ на конкурентите и конкурентоспособността на продукта. Авторът предлага подход за определяне на конкурентоспособността с използване на комплексен метод, който включва показатели като дегустационна оценка, опаковка, цена на краен потребител, отстъпка от базовата цена, брой доставки, средно време за осъществяване на единична доставка, разходи за реклама в търговските обекти, разходи за маркетингови изследвания и ефективност на дистрибуционните канали (Славова, 2011, стр. 179-182).

В българската научна литература (Велев, М., 2004; Щерев, Н., 2012, Милушева, В., 2012) се предлагат отделни методики за анализ и оценка на конкурентоспособността на стопанските единици на основата на работни определения на авторите, без да се отчитат специфичните особености на отраслите и секторите, към които се отнасят.

Милушева (2012), на основата на изследванията на Портър, предлага методически инструментариум, който се базира на оценяване на конкурентоспособността на фирмите чрез извършване на сравнения (с конкурентите и с предишни години) и разкриване на резерви, а оттам и формулиране на насоки за повишаването ѝ в бъдеще. Стойностите на показателя за конкурентоспособност показват не само резултатите от стопанската дейност на фирмата, но и нейното място сред останалите конкуренти на пазара. Същевременно неговата величина дава възможност фирмата да направи преценка доколко може да се възползва от сегашното действие на факторите на средата. Тя също така показва доколко фирменото ръководство е избрало правилната стратегия за функциониране и развитие на фирмата. Методическата схема за оценка и анализ на конкурентоспособността на индустриалната фирма преминава през пет етапа: проучване на външната среда на фирмата, определяне на моментната конкурентоспособност на фирмата, анализ на вътрешните фактори за конкурентоспособност, определяне на потенциала на фирмата за повишаване на конкурентоспособността и оценка на възможностите за повишаване на конкурентоспособността на фирмата. Измерването на конкурентоспособността завършва с експертна оценка по линия на привлекателността на възможността и вероятността за успех на фирмата. За целите на оценката на външната среда са адаптирани детерминантите на националното предимство на Портър (2004). Моментната конкурентоспособност на фирмата се измерва чрез конкурентоспособността на продукцията посредством два показателя – относително възприемано качество на продуктите, с определяне на характеристики на продуктите и значимостта им за потребителите, и цена на продуктите. Сравнителният анализ на конкурентоспособността на конкурентните компании се представя чрез диаграма с три опорни направления – конкурентоспособност на продукцията, производителност на труда и растеж на фирмата. Анализът на вътрешните фактори за конкурентоспособност обхваща технологичната, капацитетната, ценовата и конкурентоспособността на търсенето. Предложената методическа схема е подкрепена с конкретни формули за изчисление на всеки един етап до формирането на крайна обща оценка на конкурентоспособността на предприятието (Милушева, 2012; Milusheva, 2017).

Сидерова (2016) оценява конкурентоспособността на предприятия от минната индустрия, като базира методиката си на конкурентоспособността на продукта. Според автора по-висока конкурентоспособност на продукцията може да се постигне и за сметка на някои от останалите показатели за стопански успех на фирмата. В този случай е

възможно тя да доведе до влошаване на финансовите резултати на фирмата, ако е постигната за сметка на неоправдано големи разходи (за усъвършенстване на продукта, за маркетингово стимулиране и т.н.) или за сметка на прекалено занижената цена на продукта. Ето защо тя трябва да се комбинира с останалите индикатори за конкурентоспособност на предприятията от отрасъла. Възможно е за продуктова конкурентоспособност да се приеме, че „често пъти е краткотраен резултат от управленски действия или временни благоприятни пазарни условия и, взета отделно, не може да се характеризира устойчивият и дълготраен успех на предприятието“ (Велев, М., 2004). Конкурентоспособността на продуктите може да се оцени с помощта на показателите относително качество и относителна цена на произвежданите продукти.

В изследователския проект „Синергия и конкурентоспособност на българските предприятия в европейски контекст“, финансиран от ФНИ, основна цел на изследването е да се разкрие състоянието и да се предложат виждания за „въвеждане в действие“ или оптимизиране влиянието на един съществен фактор за повишаване конкурентоспособността на българските фирми – междуинституционално сътрудничество. Акцентът в проучването е върху синергията, но освен това е предложена и методика за оценка на равнището на конкурентоспособност. Тя е базирана на система от показатели за оценка на фирмената конкурентоспособност. Обхватът на системата от индикатори включва – конкурентоспособност на продуктите, иновационна активност, качество на фирменото управление и финансови резултати, на които се дава относителна качествена оценка.

Chursin, Makarov, (2015; р. 49) разграничават групи конкурентни предимства и предлагат система от показатели за оценка на конкурентоспособността на предприятията. 1) **ресурсни** (евтини природни ресурси и благоприятни климатични условия); 2) **структурни** (ниво на развитие на държавата и вътрешната икономическа среда за предлагане на евтина работна сила); 3) **технологични** (ниво на научен и технически прогрес, икономическо развитие). Разбира се постигането на конкурентоспособност се осъществява и чрез комбинация от различните групи конкурентни предимства. На тази основа идентифицират променливи, които определят: 1) *предимства*; 2) *адаптивност*; 3) *резултати от икономическите дейности* на предприятието. Характеристики за оценка на конкурентното предимство са конкурентното ценообразуване, преимущества в разходите, качество, дизайн, опаковане, продуктови оперативни характеристики, следпродажбено обслужване, скорост на реакция на потребителското търсене, имидж, асортимент на продукцията, договори с доставчици, мрежи за дистрибуция, реклама, продажбени техники, система от маркетингова информация, маркетингови проучвания. *Адаптивността* се оценява посредством показатели, описващи мерките за адаптиране към пазара, цената, продуктовата политика, дистрибуцията на ресурси и продукти. *Резултатите от икономическите дейности* се измерват чрез финансови показатели (рентабилност от инвестиции и печалба), пазарни показатели (обем на продажбите и пазарен дял) и др. За оценката на конкурентоспособността използват система от показатели за ефективност на производствената дейност, финансов статус, ефективност на организацията на продажбите и промотирането на продукти, ефективност на иновативните проекти и др. (Chursin, Makarov, 2015, р. 194-195). Обобщавайки постигнатото, те предлагат разгърнат методически инструментариум за оценка на конкурентоспособността на предприятията, въз основа на теорията за ефективната конкуренция, като за целта използват структурен и функционален подход. Авторите

посочват, че възможностите за бизнес развитие на предприятието се определят единствено от постигането на ефективността на дейностите му. Управлението на конкурентоспособността на предприятието се свързва с разработването на техники за анализ и измерване, чрез които да се създаде възможност за контролиране на нивото на конкурентоспособност и извършване на сравнителни анализи. Разграничават се две концепции за конкурентоспособност: конкурентоспособност на предприятието (като ефективност на неговите производствени и маркетингови дейности на определен пазар) и продуктова конкурентоспособност (като потенциална разлика в потребителското търсене, в сравнение с подобна продукция). Един от определящите коефициенти на конкурентоспособността на предприятието е конкурентната сила (продаваемост), разглеждана от авторите като необходимо, но недостатъчно условие за конкурентоспособността на предприятието. Капацитетът на предприятието да се конкурира на определени пазари зависи директно от конкурентоспособността на продуктите и набора от икономически подходи за успешна конкурентна борба. Авторите разработват количествена оценка на конкурентоспособността на предприятието, определят взаимосвързани индекси за конкурентоспособност и методи за определяне на техническото ниво на продукцията, и методи за оценка на нивото на конкурентоспособност на предприятието. При разработването на методите за определяне на техническото ниво на продукцията се взема предвид фактът, че един от основните вътрешни фактори, който определя конкурентоспособността на предприятието, е неговото технологично ниво на производство. На база на оценката на технологичното ниво на производство, фирмата може да вземе решение за въвеждането на мерки за запазване или повишаване на производството на база на модернизация и оптимизация на фирмените управленски процеси чрез въвеждане на модерни иновативни технологии.

Авторите предлагат методика за количествена оценка на конкурентоспособността на предприятието чрез използване на икономико-математически модел, който взема под внимание, от една страна, влиянието на факторите върху бизнес развитието и, от друга, потенциалните възможности и резултати от стопанските дейности. Чрез предложения модел е възможно да се определи интегриран индекс на конкурентоспособността на предприятието, да се изгради динамична прогноза, като се отчете влиянието на различни фактори. Математическият модел за оценка на конкурентоспособността на предприятието е разработен като система от функционални зависимости на специфични индекси. На най-високото ниво на системата се обединяват индексите, които характеризират конкурентоспособността на предприятието във всички основни направления на тяхната дейност: дизайн, предпроизводство, производство, доставка, управление на основните активи, управление на човешките ресурси, финансова дейност, продажби, транспорт. Броят на тези индекси зависи от структурата на организацията и производствената сложност. За всяко поле на действие на компанията се генерира композитен индекс на конкурентоспособността, който отразява влиянието на специфичните и обобщени индикатори с тяхната тежест по количествен начин, което влияе на конкурентоспособността на предприятието в конкретното направление на дейност. Различните полета на дейност имат различно значение за формирането на конкурентни предимства и агрегирането на конкурентоспособността (Chursin, Makarov, 2015, p. 244).

Авторите апробират модела чрез измерване на конкурентоспособността на три компании, предлагащи идентични продукти. Алгоритъмът на изчисление на интегриран

коэффициент на конкурентоспособност на предприятието протича през четири фази: събиране и анализ на данни за конкурентите, определяне на основните специфични индекси за конкурентоспособност на предприятието, изграждане на йерархичната схема и калкулиране на интегрирани коефициенти за конкурентоспособност (Chursin, Makarov, 2015; p. 248-259). Специфичните индикатори за конкурентоспособност на предприятието са разпределени по дейности и включват: производителност на труда; производителност на капитала на единица оборудване; ниво на автоматизация; енергопотребление; себестойност на единица продукция; обем на производство; производствена номенклатура (производствени дейности); обхват на иновационно внедряване; сума за финансиране на научни изследвания; сума на финансиране на покупка и въвеждане на патенти (иновативни дейности); рентабилност; обем на вътрешнофирмени финансови ресурси; сума на кредитна експозиция; финансови рискове; автоматизиране на управленския процес (административни дейности).

Комплексен подход за изследване на възможностите за оценка на конкурентните способности използва и Н. Щерев (2012). Той класифицира подходите за оценка на конкурентоспособността, като ги обединява в следните две групи :

- **Качествено изучаване на конкурентоспособността**

Изхожда се от хипотезата, че фирмената конкурентоспособност трябва да изразява потенциала на фирменото ръководство да приема такива управленски решения (политики, стратегии, действия), които да доведат фирмата до успех при конкуренцията на пазара. На тази база се конструира качествен показател за конкурентоспособност, който се изразява чрез оценка на вече приети фирмени политики, стратегии и действия в основните конкурентообразуващи направления: управление на фирмата; управление на човешките ресурси; управление на иновационната и инвестиционната дейност; управление на продажбите. При това, основният модел, който се използва, е т.нар. „верига на ценността“, чрез който се изследват управленските стратегии и политики в комбинация с т.нар. модел на „диамант на конкурентоспособността“, чрез който се изследват и факторите, влияещи върху качеството на управлението.

Основното предимство на едно подобно декомпозиране на конкурентоспособността е свързано с факта, че фирмата не само не изостава от конкурентите в съответната област, но и в същото време си създава достатъчно предпоставки за успех на целевия продуктов пазар. Основният недостатък е, че при него акцентът е върху едни или други управленски практики, но този подход на декомпозиране на качествените аспекти на конкурентоспособност не агрегира получените резултати.

- **Количествено изучаване на конкурентоспособността**

Основава се на хипотезата, че конкурентоспособността може да се измери количествено и съответно нейното изменение да се изрази чрез определени количествени взаимовръзки. Според автора има два **алтернативни методически подхода на количественото представяне:**

- Конкурентоспособността представлява резултат от сравнение на две или повече икономически (стопански) системи.

В този случай конкурентоспособността на фирмата се представя като сравнителна величина спрямо предварително определено средно за фирмите състояние (респ. прието като стандарт). Предимство на този подход е, че може ясно да се определи в какви направления фирмата се представя по-добре по отношение на

конкурентите и спрямо оценката на потребителите. Недостатък е невъзможността за отчитане еволюцията на потребителите и техните нужди. За конструиране на модела се отчита единствено настоящата оценка за фирмата и нейните конкуренти, без да бъде отчетено развитието в различните фактори, определящи тази оценка.

Конкурентоспособността се изразява като функционална зависимост спрямо определени измерители на конкурентните способности. В този случай се приема, че конкурентоспособността може да получава различни стойности, в зависимост от ефектите от управленските решения. Така могат да се моделират измененията в конкурентоспособността спрямо изменението на всички променливи, включени в модела на конкурентоспособност.

Предимство на този метод е функционалното представяне на конкурентоспособността, както и създаването на връзки с всички променливи на средата, които формират конкурентоспособността на фирмата. Друго предимство е възможността да се отчита еволюцията на тези променливи при извеждане на определена еластичност на промяната на тези фактори при оценката на конкурентоспособността. Недостатък на метода е наличието на множество компоненти, които могат да се използват при конструиране на функционалната зависимост в модела на конкурентоспособност.

Tkachuk, N. V. (2016), обобщавайки работата на редица изследователи (Golubkova, A., N. Pechenkina, A. Glukhova, P. S. Zavialovaia, P. Kotler, Is. Dihl, C. K. Pralhad, Pascal, T. Peters, N. Patsy), прави опит за класификация на методите за оценка на конкурентоспособност на фирмата, като ги обединява в следните **четири групи**:

➤ *Матрични методи за оценка на конкурентоспособността на предприятието*

Въз основа на използването на матрични таблици, организирани от редове и колони от елементи. Има много матрични модели, които могат да се използват за оценка на нивото на конкурентоспособност на предприятието: модел BCG; модел GE/McKinsey); модел Shell/DPM, модел Hofer/Schendel; матрица „жизнен цикъл на продуктите“, модел ADL/LC. Използвайки матрични методи, има възможност да се оцени нивото на конкурентоспособност не само на дадено дружество, но и на най-близките конкуренти, което ще помогне да се разработи стратегия за пазарно поведение на стопанската единица.

➤ *Методи, базирани на теорията на ефективната конкуренция*

Най-често методът се основава на оценка на четири групи от показатели или критерии за конкурентоспособност: индикатори за ефективност на производствената дейност, финансовата позиция на компанията, ефективността на маркетинга на стоките, конкурентоспособността на продукта. Всеки от тези показатели има различна степен и значение за изчисляването на фактора на конкурентоспособност на предприятията. Прилагането на този метод позволява не само определяне на основните конкуренти и трудности в конкурентната борба на предприятията, което се оценява по критерий за максимум на резултата, но също така и да се определи разликата между фирмата и най-конкурентоспособните предприятия.

➤ *Методи, базирани на оценката на конкурентоспособността на произвежданите продукти*

За да се определи конкурентоспособността на продуктите, се използват различни маркетингови методи, които се базират на намирането на съотношението цена–качество. Изчисляването на индекса на конкурентоспособност за всеки тип продукти се

извършва чрез прилагане на параметрични и икономически индекси. На свой ред тези показатели се определят чрез сумиране на частичните индекси за всеки оценен параметър с дадения коефициент за претегляне. Всеки от частичните индекси на съответния параметър се сравнява с индекса на конкурентни продукти (или други продукти, избрани като основа за сравнение). В този случай параметричният индекс се определя на базата на технически (качествени) параметри на продуктите. Списъкът на разходите и техническите параметри, както и теглото на всеки от параметрите, са зададени от експерт. Параметричните и икономически индекси на конкурентоспособността правят възможно изчисляването на интегрален индикатор на конкурентоспособността на дадените продукти спрямо конкурентни продукти. Такава методика, която може да се приложи на секторно и продуктово ниво, е доразвита от Иванов (2019)². Тя се изразява чрез „съставен индекс на конкурентоспособността“, включващ два основни компонента – производствен и стойностен. Нейното допълване и надграждане стъпва на разработка на Иванов и Стойчев (2017)³.

➤ *Интегрални методи*

Този тип методи обединяват два или група от предходните подходи, с цел да се оцени не само равнището на конкурентоспособност, но и конкурентният потенциал. На базата на направеното изследване Ткачук (2016) класифицира и определя методите за оценка на конкурентоспособността в табличен вид.

Таблица 1.1: Методика за оценка на конкурентоспособността на предприятията

Метод	Предимства	Недостатъци	Кратко описание и методи за оценка
Матрични методи	Лесно приложим, достъпен, визуализация, използване на обективни критерии за конкурентоспособност	Твърде прост метод, трудности при оценка и дефиниране на размер на пазара, пазарен дял и ръст на пазара.	Същността се състои в анализ и оценка на матрица, основана на принципа на координатната система, хоризонтална - степента на увеличение (намаление) в продажбите; вертикална - относителният дял на пазара. С най-висока конкурентоспособност са тези компании, които заемат по-голям дял от разширяващия се пазар
Методи, основаващи се на теорията за ефективна конкуренция	Гъвкав метод на база на финансова и счетоводна информация	Идеята за това, че конкурентоспособността на предприятията може да се определи чрез елементарно сумиране	Според тази теория най-конкурентни са тези фирми, които са най-добре организирани във всички звена.

² **Иванов, Б. (2019).** „Въведение. Приложени подходи и използвани методи при оценка на конкурентоспособността и прилагане на сценарии“, в Иванов, Б., Р. Попов и кол. „Конкурентоспособност и влияние на директните плащания в земеделието“. Институт по аграрна икономика, София, стр. 7-19.

³ **Иванов, Б., В. Стойчев. (2017)** „Индекс на конкурентоспособност в млечното говедовъдство“, сборник от международна научна конференция „Развитие на земеделието и тенденции на стоковите пазари“, ССА, стр. 151-161.

		способността на компанията да постигне конкурентно предимство. Сумата на индивидуалните елементи на сложната система (като всяка фирма), като правило, не дава същите резултати като на системата като цяло.	Ефективността на всяка дейност се влияе от много фактори - ресурсите на системата. Оценката на ефективността на всяко подразделение включва анализ на ефективността на използването на тези ресурси.
Методи, базирани на конкурентоспособността на продукта	Взема предвид най-важния стълб от конкурентоспособността на фирмата – конкурентоспособността на произведения продукт	Осигурява много ограничено разбиране за предимствата и недостатъците в компанията, като конкурентоспособността на фирмата е под формата на конкурентоспособност на стоки и не засяга други аспекти на нейната дейност	Тази група методи се основава на идеята, че конкурентоспособността е толкова по-висока, колкото по-висока е конкурентоспособността на продуктите/услугите. Изчислението на конкурентоспособността се извършва за всеки тип продукт, като се използват параметрични и икономически индекси.
Интегрирани методи	Взема предвид не само достигнатото ниво на конкурентоспособност, но и вероятна динамика в бъдеще.	Използваните методи и техники при определяне на текущата и потенциалната конкурентоспособност възпроизвеждат методите, използвани в преходните подходи, които водят до натрупване и добавяне на техните недостатъци	Подходът се основава на разбирането, че конкурентоспособността на компанията е интегрирана величина за настоящата конкурентоспособност и конкурентен потенциал. Текущата и потенциалната конкурентоспособност, и тяхното съотношение като интегрален индекс на конкурентоспособността, в зависимост от прилагания метод, може да варира

Източник: Базирана на Tkachuk, N. V. (2016).

Тази класификация не може да се счита за напълно изчерпателна, тъй като са налице различни комбинации от показатели и индикатори, които се използват за оценка на равнището на конкурентоспособност.

През последните няколко десетилетия съществува сериозен академичен и политически дебат относно създаването на концепции за по-точна оценка и относително по-лесно измерване на конкурентоспособността. Тази дискусия се асоциира главно с четири основни теории: разделение на труда и специализация, пазарен дял, разходи/цени и производителност. Класическата теория на сравнителните предимства доминираше за дълъг период от време, но понастоящем се смята, че тя не е способна да даде пълно обяснение на конкурентните предимства на фирмите в модерната бизнес

среда. Напредъкът в технологиите и иновациите както и проблемите, свързани с опазването на околната среда и ресурсите, създават едновременно нови възможности, но и ограничения при оценката, поддържането и подобряването на конкурентоспособността във все по-сложната, глобална икономика.

2.2. Прилагани подходи и методи за оценка на равнището на конкурентоспособност на земеделските стопанства

Конкурентоспособността има своите специфични характеристики и проявления в аграрния сектор, които налагат адаптирането на съществуващия изследователски апарат за целите на анализиране на сектора, а в редица случаи и разработването на нови и иновативни, отраслово специфични, научни методи и подходи. Не съществува единна и общоприета дефиниция на конкурентоспособността на земеделските стопанства, нито единен подход за нейното измерване и оценка.

При разработването на методическия инструментариум на изследването трябва да се имат предвид специфичните особености на аграрния сектор, които оказват влияние върху характеристиките и проявлението на конкурентоспособността на земеделските организации. Основна специфика на производството в аграрния сектор, която ясно го разграничава от промишлеността, е пряката зависимост на отрасъла от природно-климатичните фактори. Налице е сезонен характер на аграрното производство и съответно сезонен характер на предлагането на значителна част от продуктите на сектора, което създава трудности при постигането на пазарно равновесие на пазара на тези продукти. Основните средства за производство (земя, растения, животни) са с биологичен характер и ниска степен на мобилност, което предопределя пряката връзка и зависимост между икономическия и биологическия производствени процеси, а доходите на заетите в сектора се определят в значителна степен от количеството и качеството на биологичните производствени ресурси, които варират в широки граници. Завишените равнища на риск, свързани със селскостопанското производство, водят до това, че при равни други условия, възвръщаемостта на капитала, инвестиран в земеделски дейности, е по-ниска, в сравнение с равнищата на възвръщаемост на капитала, вложен в индустрията. Това е една от основните предпоставки за необходимостта от обществена подкрепа на сектора и оценка на нейното влияние върху развитието на земеделските стопанства.

Дефинирането и оценката на конкурентоспособността на стопанските организации и земеделските стопанства са обект на множество изследвания от редица автори. Проблемите на конкурентността при отделните типове ферми и в различни региони по света, достигнали различна степен на икономическо и социално развитие, са дискутирани от изследователи като Fertő and Hubbard (2001), Pouliquen (2001), Mahmood (2004), Zawalinska (2005), Benson (2007), Di Falco et al. (2008), Popovic et al. (2009), Shoemaker et al. (2009), Bachev (2010a; 2010b), Алексиев (2012), Sgroi et al. (2014) и др.

Едно от най-мощните проучвания на научната литература, посветена на конкурентоспособността в земеделието, е осъществено от Latruffe (2010). Авторът предлага критичен преглед на значителна част от съществуващите показатели за измерване на конкурентоспособността, като обяснява зависимостите между получените резултати в изследванията и използваните в тях индикатори. Показателите, прилагани за оценка на конкурентоспособността, могат да се разделят условно на две групи: индикатори, измерващи стратегическото управление, изразено чрез производствени

разходи, рентабилност, производителност и ефективност; и индикатори, определящи търговската конкурентоспособност, в т.ч. разкрити сравнителни предимства. Първата група показатели се прилагат най-често за оценка на равнището на конкурентоспособност на микроикономическо ниво, т.е. на отделни стопански единици в аграрния сектор.

В публикация на OECD от 2011 г. са обобщени резултатите от изследването на Latruffe (2010), които отразяват сравнително пълно достиженията на авторите, работещи по проблемите на конкурентоспособността, в световен мащаб. Изяснена е същността на основните показатели, които се използват за оценка на конкурентността. Производителността и нейните компоненти представляват такъв широко прилаган показател⁴. Тя е свързана със способността на организациите да комбинират производствените ресурси чрез съответните технологични средства и да произвеждат продукция, като се стремят към максимизиране на печалбата. По-високата производителност се определя от съотношението между използваните производствени фактори и получения краен резултат от производствения процес, като вторият доминира и пряко се свързва с ефективността на стопанската организация. Динамиката на производителността се представя чрез изменение на съотношението между произведената продукция и вложените ресурси през изследваните времеви периоди. Същият принцип е възможно да се използва и при изследването на производителността на отделни производствени фактори. Показателите за частична факторна производителност, като например произведеното от един работник (мярка за производителност на труда) или добив от един хектар (мярка за производителност на земята), са ценни при изследване влиянието на факторните пазари на съответните производствени ресурси. Те обаче не отчитат измененията при използването на останалите фактори, което може да доведе до получаването на подвеждащи резултати по отношение на цялостното влияние на технологичния прогрес.

За да се избегне деформирането на оценките в резултат на провежданите аграрни политики, базиращи се единствено на резултати от частичните факторни показатели, се препоръчва използването на показателя съвкупна факторна производителност (TFP – Total Factor Productivity). Той представлява отношение между индекса на съвкупната продукция и индекса на съвкупните производствени ресурси, което показва равнището на ефективност на използване на общите ресурси в производствения процес от конкретната икономическа единица. В теорията и практиката са разработени различни форми на индексите на съвкупна факторна производителност, основните от които според Latruffe ((2010) включват показателите на Laspeyres, Paasche, Fisher, Eltetö-Köves-Szulc (EKS), Törnqvist-Theil и др. Индексите на Laspeyre и Paasche са прилагани предимно в по-ранни изследвания, като понастоящем те са заменени от индекса на Törnqvist-Theil, както и от индекса на Fischer, които са усъвършенствани и се считат за по-подходящи в съвременните условия.

Нарастването на съвкупната факторна производителност представлява предпоставка за увеличаване на аграрната конкурентоспособност в динамичен аспект. Използването на този аналитичен метод предлага редица предимства пред други такива, защото се дефинира сравнително лесно, изчислява се чрез стандартни методи и е подходящ за извършване на сравнителен анализ на различни равнища, в т.ч. на микроикономическо ниво. Чрез този показател се осъществява количествено измерване

⁴ Някои автори отричат наличието на пряка връзка между производителността и конкурентността. Вж. **Krugman, P. (1994)** Competitiveness: A Dangerous Obsession. *Foreign Affairs*. 73(2), 28–44.

на икономическите ползи във времето, което го прави ценен инструмент в рамките на анализа разходи/ползи за оценка на политики в аграрния сектор. При този анализ следва да се отчита времевият лаг между прилагането на дадена секторна политика и нейното реално отражение върху производителността, който е характерен за земеделската сфера. Coelli et al. (2005) разграничават три елемента на нарастването на съвкупната факторна производителност, които се определят чрез анализ на данни на равнище стопанска организация (ферма): технологична промяна, промяна в техническата ефективност и промяна в ефективността от мащаба.

Според някои автори (в т.ч. Alston et al., 2010), съвкупната факторна производителност, включваща всички производствени ресурси и цялата произведена продукция на секторно равнище, представлява преди всичко теоретична концепция. На практика значителна част от тези фактори се изключват от анализа при емпиричните изследвания поради липса или съществуващи ограничения в разполагаемите данни. По тази причина в научната литература се използва и понятието многофакторна производителност (MFP – Multi-Factor Productivity), като двата термина са взаимнозаменяеми.

Освен чрез съвкупната факторна производителност, ефективността в стопанствата от аграрния сектор се измерва и посредством индексен факторен анализ. Този метод се прилага с цел количествено представяне на влиянието, което отделни фактори оказват върху изменението на изследваната резултативна величина (Тенев, 2005, с. 45). С помощта на аналитични индекси, включени в индексния факторен анализ, се оценяват отделните факторни компоненти, които формират резултативния показател, и се определя конкретният принос на всеки компонент за получения резултат. Индексният факторен анализ е приложим при определяне на влиянието на екстензивната и интензивна компонента при формирането на производствения потенциал от дадена култура, както и при аналогични факторни зависимости в земеделието.

В научната литература се изтъкват множество разнообразни критерии за конкурентността на равнище земеделско стопанство. Latruffe (2010) посочва, че конкурентоспособността на фирмено равнище (на отделните организации) се измерва най-често в научните изследвания посредством производителността, разходни параметри, неценови индекси, както и търговски показатели на микроикономическо равнище. Bachev (2010a) приема, че съществуват три основни критерия, по които може да бъде оценена конкурентоспособността на дадена ферма: ефективност, адаптивност и устойчивост на стопанството. Котева и Башев (2010) считат, че най-подходящи за оценка на техническата и финансова ефективност на българските пазарно ориентирани ферми са количествените показатели, характеризиращи равнищата на производителност на труда, земята и капитала, в т.ч. възвръщаемостта на собствения капитал, ликвидността, финансовата автономия, рентабилността на фермите. Авторите препоръчват прилагането на качествен анализ по отношение на оценяването ефективността на управление на земеделските стопанства, който трябва да обхваща целите на фермата, структурата на собствеността, характеристиките на работната сила и личностните характеристики на собственика (управителя), критичните измерения на отделните осъществявани транзакции, както и размера на вътрешните и външни транзакционни разходи, параметрите на пазарната конкуренция, възможностите за сътрудничество и интеграция, и т.н. Авторите предлагат систематизация на показателите за оценка на конкурентоспособността на равнище земеделско стопанство.

Редица автори считат размера на икономическата единица за един от базисните фактори, определящи равнището на конкурентност на стопанските организации в аграрния сектор. По-голямата част от изследователите, разглеждащи взаимовръзката между конкурентоспособността и размера на фермите, стигат до извода, че съществува правопрпорционална зависимост между тези параметри, т.е., че по-големите ферми имат по-добро представяне в сравнение с по-малките по размер земеделски стопанства. Това заключение се среща в следните изследвания: (OECD, 2011; Latruffe, 2010) – при ферми, произвеждащи млечни продукти; Weersink et al. (1990), Hallam and Machado (1996), Brümmer and Loy (2000), Zhu et al. (2008a) при ферми, произвеждащи зърнени култури; Nasr et al. (1998) при ферми, произвеждащи кафе; Rios and Shively (2006) при ферми, произвеждащи памук; Emvalomatis et al. (2008) при различни видове растениевъдни и животновъдни ферми; Yee et al. (2004), Latruffe et al. (2004 и 2008), Hadley (2006), Sharma et al. (1999), Huffman и Evenson (2001), Carrol et al. (2009) и др.

На противоположното мнение, а именно, че по-малките по размер земеделски стопанства са по-конкурентоспособни, са авторите (Munroe, 2001; O'Neill, Matthews 2001 и др.), провели изследвания на различни видове растениевъдни и животновъдни ферми. В други публикации (Latruffe et al. 2005; Helfand, Levine 2004; Tonsor, Featherstone, 2009) се посочва, че връзката между размера на фермите и конкурентните им възможности се изразява чрез U-образна зависимост.

Разпространен подход за определяне на равнището на конкурентоспособност на земеделските стопанства, който също е свързан с размера на фермите и съответно възможността им да реализират икономии от мащаба, е методът на равновесната точка (break-even point) (Sgroi et al., 2014). Същността на този модел се състои в определянето на критичното количество произведена продукция или критичния обем на реализираните продажби, при които генерираните приходи се изравняват с направените разходи и съответно печалбата е равна на нула. След достигането на тази точка земеделските стопанства започват да генерират положителен икономически резултат от дейността си. Прилага се следната формула за определяне на равновесната точка във връзка с обема на реализираните продажби в натура:

$$Q_{pm} = F / (P - V),$$

където:

Q_{pm} е обемът на продажбите в натура в равновесната точка;

F – условно постоянни разходи за общия обем на продукцията;

P – цена на продукцията (в лв./бр.);

V – условно променливи разходи в единица продукция.

За определяне на равновесната точка в стойностно изражение, посочената формула се модифицира по следния начин:

$$Q_{pm} = [F / (P - V)] * P$$

В изследванията на Башев и колектив от ИИСС (Башев и кол., 2003) се прилагат следните основни методи за оценка на ефективността на стопанските единици: анализ с обхват на данни (DEA), стохастична производствена функция и показатели за техническа и обща икономическа ефективност.

Анализът с обхват на данни (DEA) е първоначално разработен от Charnes, Cooper и Rhodes (1978) и впоследствие е допълван и доразвиван от редица изследователи (Seiford, 1997). DEA е описан от Mathijs et al. (1997) като непараметричен метод, базиран на линейно програмиране, при който се прилага нестатистически тест за сравняване на изследваните величини. Анализът с обхват на данни се отличава от стандартните статистически методи, посредством които се очертава средна тенденция, и съответно ефективността на стопанските единици се оценяват в съпоставка с тази установена тенденция. Същността на DEA е свързана с определяне на ефективността на отделната производствена единица само спрямо „най-добрите“ участници в извадката. Целта на подхода е да се определи най-добрият виртуален производител, който съответства на конкретен реален производител, като ефективността на втория се дефинира в зависимост от параметрите на рентабилност на първия. Виртуалният производител задава границата на приходите при даден размер на разходите или границата на разходите, или вложенията при фиксирани приходи за изследвания производител, или група производители. Следователно, ако реалният производител генерира по-малък размер на приходите, в сравнение с виртуалния при еднакви разходи, или виртуалният производител генерира същия размер на приходи при по-ниски разходи, има основания да се счита, че анализираният реален производител е неефективен в дейността си.

В съвременните условия на нарастваща обществена намеса в аграрния сектор влиянието на институционалната среда върху конкурентността и ефективността на земеделските стопанства става все по-значим фактор за пазарното им представяне. Специфичен модел за проучване на институционалното въздействие върху конкурентността и ефективността на земеделските организации представлява матрицата за анализ на политики (МАП). Този изследователски модел може да се прилага и за провеждането на анализи, и достигането до изводи за ефектите от провежданите аграрни политики на секторно и национално равнище чрез обобщени статистически данни, като в основата му са заложени микроикономически показатели за отделните аграрни единици. Една от основните функции на МАП е прилагането ѝ за оценка на въздействието на правителствените политики върху притежаваните сравнителни предимства и нормата на печалба на равнище земеделски стопанства. Установена тенденция в съвременното развитие на земеделието по света е нарастващата обществена подкрепа и все по-голямата зависимост на това производство от нея. Чрез МАП се извършва оценка на влиянието на институционалната среда върху пазарното представяне на стопанствата и от тази гледна точка моделът обхваща една от основните детерминанти на конкурентността, а именно влиянието на обществената намеса в селското стопанство.

Първоначалният вариант на МАП е разработен от Монке и Пиарсън (Monke and Pearson, 1989) и впоследствие моделът е доразвит и адаптиран към съвременните силно деформирани ценови равнища от Мастерс и Уинтер-Нелсън (Masters and Winter-Nelson, 1995). Матрицата за анализ на политики се определя като компютъризиран модел, чрез който е възможно да се направи оценка на въздействието на конкретни политики и мерки върху конкурентните възможности (конкурентоспособността) на производствените системи. Thorbecke (1990) посочва, че МАП представлява организационна и счетоводна рамка, определяща ефектите от конкретни правителствени политики върху частната рентабилност на земеделските системи и ефективността на използването на ресурсите, измерени чрез социалната рентабилност. Общият вид на МАП е следният:

Таблица 1.2. Структура на матрицата за анализ на политики (МАП)

Елементи	Приходи	Производствени разходи		Печалба
		Външни фактори	Вътрешни фактори	
Пазарни цени	A	B	C	D
Социални цени	E	F	G	H
Трансфери	I	J	K	L

Източник: Monke, E. A. and Pearson, S. R. (1989).

Параметрите, включени в МАП, най-често се определят по следния начин (Алексиев, 2012):

I. Първични стойности

A – приходи от реализация по пазарна цена на продукта;

B – сума от разходите за търгувани суровини и материали, вложени в производствения процес, по пазарни цени;

C – сума от разходите за нетъргувани суровини и материали, вложени в производствения процес, по пазарни цени;

E – приходи от реализация при социална цена на продукта;

F – сума на разходите за търгувани суровини и материали, вложени в производствения процес, по социални цени;

G – сума на разходите за нетъргувани суровини и материали, вложени в производствения процес, по социални цени.

II. Вторични стойности

D – пазарна (индивидуална) печалба;

H – социална (деформирана) печалба;

I – политически трансфер за регулиране на пазарните цени на продукта;

J – политически трансфер за регулиране на външни производствени фактори;

K – политически трансфер за регулиране на вътрешни производствени фактори;

L – нетен политически трансфер.

Параметрите, включени в МАП, предоставят възможност за оценка на конкурентните способности и ефективността на земеделските стопанства посредством определянето на група от производни показатели, основните от които са обобщени в следната таблица:

Таблица 1.3. Показатели за конкурентоспособност, базирани на МАП

Пазарна рентабилност: $PP = D / (B + C)$
Социална рентабилност: $SP = H / (F + G)$
Коефициент на пазарна ефективност: $Ep = A / (B + C)$
Коефициент на социална ефективност: $Es = E / (F + G)$
Номинален коефициент на протекция: $NRP = (A / E) - 1$
Ефективен коефициент на протекция: $EPC = (A - B) / (E - F)$
Номинален коефициент на пазарна подкрепа за продукта: $NPCO = A / E$
Номинален коефициент на пазарна подкрепа за производствените фактори: $NPCI = B / F$
Коефициент на разходи за вътрешни ресурси: $DRC = G / (E - F)$
Коефициент на индивидуални разходи: $PCR = C / (A - B)$
Международна добавена стойност: $IVA = E - F$
Коефициент на международна конкурентност: $IRC = (E - F) / G$

Източник: По данни на Monke, E. A. and Pearson, S. R. (1989).

Таблица 1.4. Основни изследвания, посветени на производителността и конкурентността на земеделските стопанства

Изследване	Година	Проучвани земеделски стопанства	Показатели, подходи и модели за оценка на конкурентоспособността на земеделските стопанства
Brümmer et al.	2002	ферми, произвеждащи млечни продукти	Техническа ефективност; Malmquist TFP
Carroll et al.	2009	животновъдни ферми; ферми, произвеждащи зърнени култури; ферми, произвеждащи млечни продукти; овцеферми	Техническа ефективност; TFP
Davidova et al.	2003	земеделски стопанства	Коефициент на ефективност (разходи / приходи); индекси на Tornquist
Fogarasi and Latruffe	2009	ферми, произвеждащи зърнени, маслодайни и протеинови култури; ферми, произвеждащи млечни продукти	Malmquist TFP; Ефективност на фермата и дял на подпомагането в стойността на продукцията
Hadley	2006	осем типа ферми	Malmquist TFP; Техническа ефективност; Технологична промяна; Ефективност на фермата и дял на подпомагането в стойността на продукцията
Latruffe et al.	2008	всички типове ферми	Технологична промяна; Malmquist TFP; Ефективност на фермата и дял на подпомагането в стойността на продукцията
Giannakas et al.	2001	растениевъдни ферми	Техническа ефективност
Latruffe et al.	2005	специализирани ферми в производството на растителни култури и животновъдство	Техническа ефективност
Nasr et al.	1998	ферми, произвеждащи зърнени култури	Техническа ефективност
Zhu et al.	2008a 2008b	ферми, произвеждащи млечни продукти	Техническа ефективност; Ефективност на фермата и дял на подпомагането в стойността на продукцията
Sitorus, B. L.	1966	земеделски стопанства	Анализ с обхват на данни (DEA)
Jaska, P. V.	1991	земеделски стопанства	Анализ с обхват на данни (DEA)

Haag, S., Jaska, P. V., Semple, J.	1992	земеделски стопанства	Анализ с обхват на данни (DEA)
Ferrier, G. D. and Porter, P. K.	1991	млекопреработвателни кооперации	Анализ с обхват на данни (DEA)
Byrnes, P., Färe, R., Grosskopf, S., Kraft, S.	1987	ферми, произвеждащи зърнени култури	Анализ с обхват на данни (DEA)
Gorton et al.	2001	ферми, произвеждащи осем вида стоки	DRC (Domestic Resource Cost) – коефициент на разходи за вътрешни ресурси: на равнище земеделско стопанство
Gorton и Davidova	2001	земеделски стопанства	DRC на равнище земеделско стопанство
Nivievskiy и von Cramon-Taubadel	2008	ферми, произвеждащи млечни продукти	DRC и SCB (Social Cost-Benefit) на равнище земеделско стопанство; субсидиране
Huffman и Evenson	2001	растениевъдни и животновъдни ферми	Ценови трансфери; TFP
Bezlepkina et al.	2005	ферми, произвеждащи млечни продукти	Равнище на рентабилност и субсидиране
Rezitis et al.	2003	земеделски стопанства	Ефективност и субсидиране на равнище земеделско стопанство
Emvalomatis et al.	2008	ферми, произвеждащи памук	Ефективност на фермата и дял на подпомагането във фермерския доход
Giannakas et al.	2001	растениевъдни ферми	Ефективност на фермата и дял на подпомагането в стойността на продукцията
Bojnec и Latruffe	2007	земеделски стопанства	Ефективност на фермата и дял на подпомагането в стойността на продукцията
Bakucs et al.	2010	всички типове ферми	Ефективност на фермата и дял на подпомагането в стойността на продукцията

Източник: Базирано на OECD (2011), Latruffe, L. (2010) и Seiford, L. M. (1997).

Изводи

Конкурентоспособността е сложна концепция, която е в основата на редица дебати в чуждестранната и българската литература. Конкурентоспособността на стопанската единица от своя страна е обект на голям брой изследвания, които анализират и оценяват това понятие в различни аспекти и с разнообразен инструментариум.

Критичният преглед на чуждестранните и български автори показва, че липсва ясно дефинирана методика за оценка на тази базова категория, като използваните подходи варират в зависимост от спецификите на фирмите и средата, в която те оперират.

Правят се опити за систематизиране на подходите и методите за оценка на конкурентоспособността, но те не могат да се считат за напълно изчерпателни.

Конкурентоспособността е сложно понятие и концепция, детерминирана от множество фактори, затова повечето автори считат, че най-подходящият подход за оценка е да се използват интегрирани или комбинирани показатели за конкурентоспособност. Създаването на такива показатели обаче може да бъде свързано с дилемата при избора на подходящи променливи (индивидуални показатели) и определяне на тяхното тегло и значение, представляващи тяхната относителна важност (приоритет), както и избор на метод за агрегиране. Затова от изключителна важност е изборът на подходяща комбинация от методи и набор от показатели и индикатори.

Спецификите на аграрния отрасъл, от своя страна, изискват адаптирането, трансформирането и допълването на съществуващите подходи и методи за анализ на конкурентоспособността. Изследванията в селското стопанство са съсредоточени предимно върху оценка на конкурентоспособността на целия аграрен отрасъл или отделни негови сектори.

Изследванията на конкурентоспособността на земеделските стопанства са по-малко на брой, като в България не е правено задълбочено изследване на моделите на конкурентоспособност. Липсват достатъчно разработки с практико-приложен характер, особено отчитащи влиянието на ОСП на ЕС.

Подобно на бизнес организациите, и на ниво стопанска организация е необходимо да се избере интегриран подход с правилно подбрани методи и подходи, които да отчитат както качествените и количествени показатели на конкурентоспособността, така и връзката между тях.

Поради установеното разнообразие на прилаганите показатели и модели за оценка на конкурентността на земеделските стопанства в различните държави, региони, както и по конкретни типове ферми, трябва да се препоръча изборът на такъв изследователски инструментариум, който включва неговия брой ключови показатели, които в максимална степен отговарят на характеристиките и спецификите на обекта на изследване, както и на целите на проучването. Осъщественият преглед на научната литература, свързана с оценка на равнището на конкурентоспособност на земеделските стопанства, потвърждава необходимостта от провеждане на задълбочено изследване на проблематиката в условията, характерни за българското земеделие.

В научната литература все по-често се изтъква ролята на иновациите като предпоставка и индикатор за конкурентоспособност на земеделските стопанства. Съществува пряка връзка между иновационните процеси и научноизследователската дейност в земеделието, от една страна, и ръста в производителността и

конкурентоспособността, от друга, което отразява необходимостта от възприемането на иновационни подходи и модели за повишаване на конкурентоспособността на земеделските стопанства в България. Следва да се разработи концептуална рамка, включваща съвкупност от показатели, насочени към оценяване на отделните аспекти на иновационните системи в аграрния сектор, които оказват пряко влияние върху конкурентоспособността на земеделските организации в страната.

3. Оценка на равнището на конкурентоспособност на земеделските стопанства

3.1. Методически подход за определяне равнището на конкурентоспособност на земеделските стопанства – проф. д-р Н. Котева, проф. д-р Хр. Башев, доц. д-р М. Анастасова-Чопева

В основата на разработения методически подход е заложено посоченото разбиране за същностните характеристики на конкурентоспособността, което ни дава възможност за сравнения на нейното равнище между отделни земеделски стопанства и/или техни групи в национален и международен мащаб.

Цел на разработения методически подход: да се изведе интегрална оценка за равнището на конкурентоспособност на земеделските стопанства.

Използвани методи: метод на главните компоненти (МГК); аналитичен метод; метод на статистическите групировки; графичен метод; вариационен анализ; сравнителен анализ; дескриптивен анализ; и др.

Целесъобразността от използването на МГК се обуславя от факта, че категорията конкурентоспособност има многопластови измерения и се описва с достатъчно голям брой индикатори, свързани основно с потенциала на земеделските стопанства, с икономическото и финансовото им състояние, с тяхната адаптивност към бързо променящите се производствени, пазарни, институционални, правни, екологични и други условия, и с устойчивостта им във времето. Това изисква, при комплексното оценяване на конкурентоспособността, информацията от тези индикатори да се преобразува по такъв начин, че всеки един от тях да намери своето място съобразно значението, което той има за формирането на определено равнище на конкурентоспособност. Очевидно е, че всички аспекти на конкурентоспособността са важни, но те не са с равностойна значимост помежду си. Сложността на задачата, относно ранжирането на отделните аспекти, е свързана с това, че отделните индикатори не са независими, а в някаква степен са корелирани помежду си. Определянето на търсената значимост може да се извърши по субективен път – с помощта на изготвянето на експертни оценки, или обективно – чрез използването на подходящи статистико-математически методи, какъвто е МГК.

С оглед ключовата роля на МГК, в настоящия методически инструментариум считаме за целесъобразно да се представят неговите основни теоритико-методологически положения. Главните компоненти представляват линейно независими величини, получени от първоначално избраното пространство от индикатори (в първия описан случай) или показатели (във втория случай), характеризиращи различни страни на изучаваното явление (конкурентоспособността на ЗС).

Ако имаме **n** на брой наблюдения (броят на ЗС в панелната извадка) и **p** на брой различни индикатори (или показатели), тогава наличните данни за тези стопанства образуват следната матрица:

$$D = \begin{pmatrix} X_{11} & \dots & X_{1p} \\ \vdots & & \vdots \\ X_{n1} & \dots & X_{np} \end{pmatrix}$$

Методът на главните компоненти цели да редуцира **p**-осите до ортогонални (некорелирани) **s**-оси, където **s** < **p** с минимална загуба на информация. Математически редуцирането на **p**-осите и получаването на главните компоненти се осъществява в следната последователност:

- Определя се корелационната матрица (**R**) на първоначалната матрица **D**. Това е възможно, защото първоначалните индикатори (показатели) са в определена степен свързани помежду си;
- Матрицата **R** е симетрична и има **p** - реални, неотрицателни корени (т.н. собствени значения на матрицата **R**), които се подреждат в монотонно намаляваща последователност:

$$\lambda_1 \geq \lambda_2 \geq \dots \geq \lambda_p \geq 0$$

- На основата на получените собствени значения се определят съответстващите им, т.н. собствени, вектори – **A_p** = (**a₁**, **a₂**, ... **a_p**);
- От собствените вектори се извличат главните компоненти, чийто аналитичен израз има следния линеен вид:

$$PC_{kl} = \sum w_{kl}.X_k$$

където:

w_{kl} представляват факторните тегла на **k**-тия индикатор (променлива) в **l**-тия главен компонент. Те са получени чрез делението на собствените вектори **a_k** със съответните им собствени значения ($w_{kl} = \frac{a_k}{\lambda_l}$);

k = 1,.....**p** , брой на първоначалните индикатори (променливи);

l = 1,.....**s** , брой на главните компоненти.

Решението относно броя на главните компоненти не е еднозначно. То зависи от резултатите на всяка стъпка от итеративната процедура по извличането на главните компоненти. Обикновено, когато се достигне 75–80% обяснение на общата дисперсия, процедурата се прекратява.

Едни от резултатите на приложението на МГК са изчислените корелационни коефициенти между **l**-ия главен компоненти и **k**-тия първоначален индикатор (променлива), което улеснява интерпретацията на главните компоненти.

Интегралната оценка на конкурентоспособността е изчислена на основата на получените резултати от приложението на МГК чрез следната линейна функция:

$$I^{com.} = \sum_{i=1}^n T_i x K_{ij}$$

където:

$I^{com.}$ – интегрална оценка на конкурентоспособността на j -то стопанство;

T_i – тегловен коефициент пред i -тия показател;

K_{ij} – стойности на i -тия показател за j -то стопанство;

i – пореден номер на показателите на конкурентоспособността;

j – пореден номер на земеделското стопанство.

Получените главни компоненти са подредени според частта от общата дисперсия, за обяснението на която всеки един от тях допринася в някаква степен. Тази част в общата дисперсия на всеки един от главните компоненти фактически определя количествено неговото значение за постигане на определено равнище на конкурентоспособност. Затова делът в общата дисперсия, който съответства на даден главен компонент, заедно със съответните стойности в матрицата на компонентите, може да се разглежда като тегловен коефициент при изчисляването на интегралната оценка на конкурентоспособността на земеделските стопанства.

Източници на информация: панелна извадка от първични данни на наблюдаваните земеделски стопанства от СЗСИ, отдел „Агростатистика”, МЗХ; данни от анкетни проучвания.

Методическият подход включва няколко етапа:

Първи етап: Избор на критерии

Изхождайки от многоаспектния и комплексен характер на категорията, според нас конкурентоспособността може да се оцени със система от критерии. Изхождайки от особеностите на отрасъл селско стопанство, са използвани следните основни критерии:

- **икономическа ефективност** – характеризира ресурсната осигуреност на стопанствата и степента на тяхното използване. По-добрата ресурсна осигуреност и постигането на по-високи икономически резултати чрез оптимизиране на разходите осигуряват конкурентни предимства на земеделските стопанства;

- **финансова осигуреност** – дава информация за потенциала и качеството на управление, индикира възможностите на стопанствата за бъдещи инвестиции и развитие. Критерият е необходим да допълни останалите, защото осигуряването на по-високо ниво на някои от останалите критерии или показатели може да стане за сметка на финансовите резултати;

- **адаптивност** – показва способността (вътрешният потенциал) на стопанството за адаптиране към измененията на пазарната, институционална и природна среда. Адаптирането се постига чрез прогресивни изменения на факторите на производство (ресурси, технологии, сортове и породи), структурата на производството и/или организацията на стопанството (организация на труда, управление на договорните отношения, модернизация на организационната форма);

- **устойчивост** – показва нейната способност да съществува във времето (Башев, 2005). Едно стопанство е устойчиво, ако може да управлява ефективно снабдяването на факторите на производството и ефективната реализация на продукцията. Обратно, ако дадена ферма има сериозни проблеми в снабдяването на

мениджърски капитал (когато възрастен предприемач няма наследник, желаещ или можещ да продължи бизнеса) или за финансиране на дейността (недостатъчни собствени средства, невъзможност да се продаде дял или получи кредит), или за маркетинг на продукта и услугите (промени в пазарното търсене или на потребностите на членовете – кооператори, нови стандарти за качество и безопасност, силна конкуренция с вносна продукция), тогава тя няма да бъде устойчива.

Втори етап: Избор на показатели по избраните критерии

Показатели за икономическа ефективност

От групата показатели за оценка на икономическата ефективност са избрани ограничен брой, които по наша преценка имат най-пряко отношение към конкурентоспособността на земеделските стопанства:

- **Производителност** – отразява новосъздадената стойност на 1-ца вложен труд. Върху неговото равнище съществено влияние оказват изградената инфраструктура, техническото и технологично равнище на производството, въвеждането на иновации, квалификацията на работната сила и др. Този показател има важно значение като измерител на конкурентоспособността, тъй като показва приноса на стопанските единици в създаването на националното богатство с единица ресурс. На това основание, както вече посочихме, редица автори го препоръчват дори като единствен измерител на конкурентоспособността. Постигнатата производителност в стопанствата се определя по формулата:

$$Пт = НДС (БДС)/ГРЕ$$

/1/

където:

Пт – постигнатата производителност на труда, лв./ГРЕ;

БДС – получената брутна добавена стойност в стопанството, лв.;

НДС – получената нетна добавена стойност в стопанството, лв.

ГРЕ – годишните работни единици, като измерител на вложения труд (1 ГРЕ – отработените часове от 1 работник при пълно работно време за 1 година).

- **Продуктивност.** Постигнатото равнище на продуктивност в земеделските стопанства зависи от начина на производство (екстензивно, интензивно), от вида на отглежданите култури и видове животни, сортовата и породна структура, и др. За показатели на постигната продуктивност ще използваме:

$$П_з = БП \text{ или } БДС/ИЗП$$

/2/

$$П_ж = БП \text{ или } БДС/1 \text{ УГЖ}$$

/3/

където:

БП – получената брутна продукция в стопанството, лв.;

ИЗП – използваната земеделска площ в стопанството, ха (дка)

УГЖ – условна глава животно.

- **Рентабилност на производството** – измерител на ефективността на направените разходи. Равнището на този показател донякъде характеризира и конкурентоспособността на произведената продукция, тъй като постигнатите приходи са получени от реализация на продукцията.

Определянето на рентабилността на производството се извършва по формулата:

$$Нр = (\text{Приходи} - \text{Разходи}) \times 100 / \text{Разходи} \quad /4/$$

където:

Нр – норма на рентабилност на разходите, %.

- **Доходност.** Нетният доход е крайният резултат, върху който рефлектират стопанските резултати от дейността на стопанството (от самото производство, от реализация на продукцията). Като показатели за доходност ще се използват:

$$Д = \text{НД} / \text{стопанство} \quad /5/$$

$$Дз = \text{НД} / \text{ИЗП} \quad /6/$$

$$Дж = \text{НД} / \text{УГЖ} \quad /7/$$

където:

Д – средна доходност на стопанството, лв.

Дз – средна доходност на 1-ца площ, лв.,

Дж – средна доходност на 1 УГЖ, лв.,

НД – нетен доход, създаден в стопанството, лв.

Показатели за финансова осигуреност на стопанствата

От групата на финансовите показатели са подбрани основните, които характеризират рентабилността, ликвидността и финансовата автономност на земеделските стопанства.

- **Норма на рентабилност на собствения капитал** – дава количествена характеристика за възвращаемостта на собствения капитал. При положителен резултат по-високата стойност на показателя доказва по-добрите възможности за разширено възпроизводство и по-добрите перспективи за развитие на стопанството. Отрицателната норма на рентабилност води до декапитализация на стопанството.

Определя се по формулата:

$$Нр_{с.к.} = (\text{НД} \times 100) / \text{СК} \quad /8/$$

където:

Нр_{с.к.} – норма на рентабилност на собствения капитал, %;

НД – полученият нетен доход в стопанството, лв.;

СК – собствен капитал, лв.

- **Коефициент за обща ликвидност** – показател за възможностите на стопанството за изплащане на текущите си задължения. Мотивите за включването му в оценката на конкурентоспособността са, че като характеризира платежеспособността, показателят дава представа за възможностите на стопанството за навременното снабдяване с необходимите ресурси и посрещане на текущите производствени разходи.

Коефициентът на обща ликвидност (**Ко.л.**) се определя по формулата:

$$\text{Ко.л.} = \text{КА} / \text{КЗ} \quad /9/$$

където:

КА – краткотрайни активи, лв.;

КЗ – краткотрайни задължения, лв.

- **Коефициент на финансова автономност** – характеризира степента на финансова независимост на стопанството от кредиторите, т.е. степента на използване на привлечения капитал. Коефициентът на финансова автономност (**Кф.а.**) се определя по формулата:

$$\text{Кф.а.} = \text{СК/Пс}$$

/10/

където:

СК – собствен капитал, лв.;

Пс – пасивите на стопанството, лв.

Определяне на балните оценки на показателите по критериите икономическа ефективност и финансови възможности

Изчислените показатели са с различни мерни единици. За да се осигури съизмеримост между тях, получените резултати за отделните показатели трябва да се превърнат в бални оценки (табл. 1.5.). За целта се използва следният подход: разработва се скала, в зависимост от минималната и максимална стойност на съответния показател; в зависимост от стойността на показателя, стопанствата попадат в една от тези групи и получават съответната бална оценка.

Таблица 1.5. Скала за преобразуване на показателите в бални оценки

Стойност на съответния показател	Бална оценка
Най-висока стойност	1,00
Висока	0,75
Средна	0,50
Ниска	0,25
Минимална (отрицателна, нулева)	0,00

Показатели за адаптивност на стопанствата

За оценка на адаптивността на стопанството се използват показателите:

- **Равнище на адаптивност към пазарната среда** – характеризира потенциала на стопанството за адаптиране към измененията на пазарната среда – динамиката на търсенето и на цените на различните видове селскостопански продукти и услуги; динамиката на предлагането и цените на работната сила, земеделската земя, суровините и материалите, услугите, финансите и т.н., необходими за дейността на стопанството. Измерването на този показател става чрез интервюиране на мениджърите на стопанствата и/или експерти в съответната област (фермери, представители на професионални организации, консултанти, научни работници, аграрна администрация и др.), които определят равнището на адаптивност на стопанството като много високо, високо, средно, ниско или незначително.

- **Равнище на адаптивност към институционалната среда** – характеризира потенциала на стопанството за адаптиране към измененията на институционалната среда – различните законови и нормативни изисквания; стандарти за качество на продукта, условия на труд, опазване на околна среда; хуманно отношение към животните; спазване на биологични, технологически, ветеринарни и санитарно-хигиени изисквания; и т.н. Измерването на този показател е подобно на показателя за равнище на адаптивност към пазарната среда.

- **Равнище на адаптивност към природната среда** – характеризира потенциала на стопанството за адаптиране към измененията на природната среда – климатичните промени, глобалното затопляне, засушаването, природните катаклизми (градушки, порои, наводнения) и т.н. Измерването на този показател е подобно на показателите за равнище на адаптивност към пазарната и институционалната среда.

Показатели за устойчивост на земеделските стопанства

За оценка на устойчивостта на стопанството трябва да се използва показател *равнище на устойчивост*. Той се определя чрез оценка на проблемите (и разходите) при ефективното осигуряване на необходимите за стопанството фактори на производството и ефективната реализация на произведената продукция и услуги. Равнището на приемлива (за фермера, собствениците) ефективност и характерът (сериозността) на проблемите обикновено са строго специфични за даденото стопанство и се определят от мениджърите на фермите.

За установяване на степента на сериозност на проблемите при ефективното осигуряване на основните фактори на производството и ефективната реализация на произведената продукция се прави интервю с мениджърите на стопанствата и/или експерти в съответната област, които ги ранжират като липсващи, незначителни, нормални, големи и неразрешими.

Таблица 1.6. Скала за преобразуване

Сериозност на проблемите	Равнище на устойчивост
Липса	Високо
Незначителна	Добро
Нормална	Средно
Голяма	Ниско
Неразрешимост	Неустойчивост

Източник: Авторска таблица.

Равнището на устойчивост на снабдяването на всеки от факторите на производство и на реализацията на продукцията се установява, като се преобразуват равнищата на проблемите (разходите), в тяхното управление, в равнища на устойчивост на снабдяване на производствените фактори и реализация на продукцията по разработената скала (табл. 1.6.).

Последен етап: Интегрална оценка на равнището на конкурентоспособност на стопанствата

При определяне на интегралната оценка на конкурентоспособността, спазването на изискването използваната информация да бъде от един източник, поражда проблем при

обвързването на двата количествени критерия – икономическа ефективност, финансова осигуреност, с другите два критерия – адаптивност и устойчивост, които са качествени.

Могат да се използват два варианта, в зависимост от източниците на използване на данните:

- от Системата за земеделска и счетоводна информация (СЗСИ), отдел „Агростатистика“, МЗХГ;
- от проведено анкетно проучване.

Първи вариант: при използване на данни от СЗСИ

На този етап, се търси общ измерител на двата качествени критерия „адаптивност“ и „устойчивост“, за който се съдържа информация в СЗСИ. Това са два важни качествени критерия на конкурентоспособността, за които в СЗСИ липсва непосредствена информация за това доколко едно стопанство е способно да се адаптира към постоянно изменящите се икономически, технологични, пазарни и друг вид условия. Същото се отнася и до устойчивостта на ЗС в четирите ѝ аспекта: икономически, социален, екологически и управленчески.

Чрез тези два критерия се изразяват много общи характеристики на ЗС, което предполага тяхната тясна взаимна обвързаност. Доколкото едно стопанство е пригодено да се приспособява към новите условия, дотолкова то проявява признаци на устойчивост във времето. И обратно, колкото стопанството е по-устойчиво, толкова то е по-лесно приспособимо към постоянно възникващите промени от всякакво естество. Разбира се тези две понятия не са напълно идентични, но взаимозависимостта между тях може да се предполага, че е достатъчно силна.

Това налага използването на единен общ измерител на двата качествени критерия „адаптивност“ и „устойчивост“, който да се съдържа в СЗСИ. Според нас такъв подходящ измерител се явява потенциала на ЗС, измерен чрез икономическия му размер. В понятието „потенциал на ЗС“ се фокусират цялостните възможности на стопанството да осъществява ефективно своята производствена и организационно-управленска дейност посредством предприемането на необходимите стъпки, свързани със своевременно адекватно реагиране на постоянно изменящата се икономическа, социална, институционална и друг вид среда. Такива стъпки могат да бъдат, например, реструктурирането на бизнес-програмата на ЗС, въвеждането на съответни иновации, целящи постигането на по-високи производствени и икономически резултати, и др. Това ще повиши потенциала на стопанството и ще рефлектира върху способността му да функционира като достатъчно устойчиво.

И обратно, ако не се предприемат релевантни действия в съответствие с изискванията на новите социално-икономически условия, това на свой ред означава недостатъчна степен на адаптивност на ЗС, което ще доведе до намаляване на неговия потенциал и равнище на устойчивост. Измененията на потенциала на ЗС чрез показателя „икономически размер на ЗС“ се доказва от направен анализ на данните във формирана панелна извадка от СЗСИ за периода 2013–2016 г. Панелната извадка е съвкупност от постоянни ЗС, които участват ежегодно при генерирането на данни в СЗСИ. Без да се впускаме в подробен анализ, само ще отбележим, че през 2016 г., в сравнение с 2013 г., приблизително половината от ЗС (46%) в панелната извадка са повишили своя потенциал, като са преминали в по-висок клас; около 30% са го запазили в същият му размер и 22% са го намалили, като съответно са преминали в по-нисък клас.

Представените данни доказват наличието на изменчивост в потенциала на ЗС, измерен чрез показателя „икономически размер”. Този факт, заедно с изложеното по-горе относно свързващите допирни точки между потенциала, адаптивността и устойчивостта на ЗС, ни дават достатъчно основание да предложим икономическият размер да се използва като общ измерител на двата качествени критерия при определяне на конкурентоспособността на ЗС. Включването на икономическия размер в интегралната оценка на конкурентоспособността на ЗС ще се осъществи посредством използването на класификационната схема на стопанствата (табл. 1.7.), съгласно Регламент (ЕО) № 1242/2008 на Европейската комисия.

Таблица 1.7. Класове на стопанствата според икономическия им размер

Класове	Икономически размер (в евро)
I	по-малко от 2 000 EUR
II	от 2 000 до по-малко от 4 000 EUR
III	от 4 000 до по-малко от 8 000 EUR
IV	от 8 000 до по-малко от 15 000 EUR
V	от 15 000 до по-малко от 25 000 EUR
VI	от 25 000 до по-малко от 50 000 EUR
VII	от 50 000 до по-малко от 100 000 EUR
VIII	от 100 000 до по-малко от 250 000 EUR
IX	от 250 000 до по-малко от 500 000 EUR
X	от 500 000 до по-малко от 750 000 EUR
XI	от 750 000 до по-малко от 1 000 000 EUR
XII	от 1 000 000 до по-малко от 1 500 000 EUR
XIII	от 1 500 000 до по-малко от 3 000 000 EUR
XIV	равно или по-голямо от 3 000 000 EUR

Източник: Официален вестник на ЕС, Приложение II., 13.12. 2008.

За целта е построена рангова скала за измерване на настъпилите изменения в икономическия размер на ЗС, респективно на техните класове (табл. 1.8.). Тези изменения са установени чрез стойностите на абсолютните динамични статистически величини, с помощта на които се отчитат промените през 2016 г. спрямо 2013 г.

Таблица 1.8. Рангова скала на равнището на устойчивост и адаптивност на ЗС

Равнище на устойчивост и адаптивност на ЗС	Рангова оценка	Абсолютна разлика в номера на класа през 2012 спрямо 2007 г.
Неустойчиви и неадаптивни	1	(< 0) Стопанството е преминало от по-висок в по-нисък клас
Ниско равнище на устойчивост и адаптивност	2	($= 0$) Стопанството остава в същия клас
Средно равнище на устойчивост и адаптивност	3	($\leq 3 > 0$) Стопанството е преминало от по-нисък в по-висок клас (с 1, 2 или 3 номера в по-висок клас)
Високо равнище на устойчивост и адаптивност	4	(> 3) Стопанството е преминало от по-нисък в по-висок клас (с 4, 5, 6 или повече номера в по-висок клас)

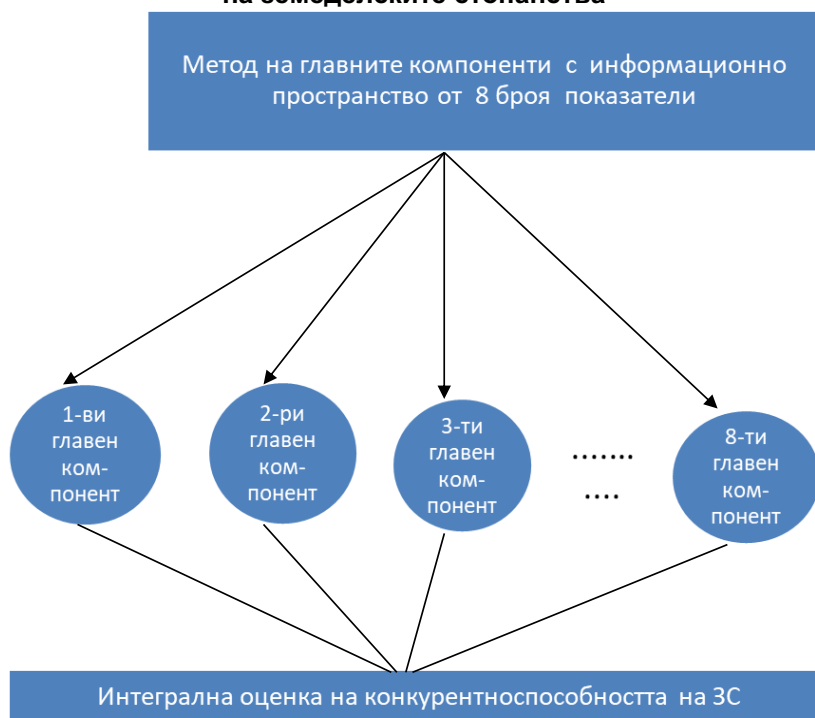
Източник: Собствено изградена рангова скала.

Чрез тази скала се дават съответните рангови оценки на устойчивостта и адаптивността на ЗС. Разбира се тя може да бъде вместо 4-ри мерна, 3-мерна или 5-мерна скала, както и границите на измененията в потенциала на ЗС в последната колонка да бъдат променяни. Считаме, че предложената скала отразява достатъчно добре настъпилите промени в потенциала на ЗС за посочения период.

Интегралната оценка на конкурентоспособността се изчислява на основата на получените резултати от приложението на МГК. Получените главни компоненти ще бъдат подредени според частта от общата дисперсия, за обяснението на която всеки един от тях допринася в някаква степен. Тази част в общата дисперсия на всеки един от главните компоненти фактически определя количествено неговото значение за постигане на определено равнище на конкурентоспособност. Затова делът в общата дисперсия, който съответства на даден главен компонент, може да се разглежда като тегловен коефициент при изчисляването на интегралната оценка на конкурентоспособността на ЗС чрез метода на средно претеглената величина. Другият начин за изчисляване на интегралната оценка на конкурентоспособността на ЗС е чрез изчисляване на дължините на векторите, които ще се получат в резултат на приложението на МГК.

Нагледно основните етапи при изготвянето на интегралната оценка на конкурентоспособността на земеделските стопанства, с приложението на МГК, са представени на фигура 1.1.

Фигура 1.1. Етапи на изготвяне на интегрална оценка на конкурентоспособността на земеделските стопанства



Източник: Авторска схема.

II вариант. При използване на данни от анкетни проучвания

Проблемите при този вариант са, че първо – трудно може да се постигне представителна извадка, и второ – земеделските производители не са склонни да дават конкретни бизнес данни или не разполагат с тях. Затова при провеждане на собствена анкета, могат да се изискват само качествени показатели по четирите критерии: икономическа ефективност, финансова осигуреност, адаптивност и устойчивост.

• **Определяне стойностите на избраните критерии за оценка на конкурентоспособността**

За формиране равнището на **критериите „икономическа ефективност“ и „финансови възможности на земеделските стопанства“** ще се използват следните формули:

$$OE = \alpha_1 x Пт + \alpha_2 x П + \alpha_3 x Нр + \alpha_4 x Д \quad /11/$$

$$FO = \beta_1 x Нрс.к. + \beta_2 x Ко.л. + \beta_3 x Кф.а. \quad /12/$$

където:

OE – равнище на критерия обща икономическа ефективност;

FO – равнище на критерия финансова осигуреност;

$\alpha_{1,2,3,4}$ – съответните коефициенти на тежест на показателите за производителност, продуктивност, норма на рентабилност и доходност при формиране на равнището на критерия обща икономическа ефективност;

$\beta_{1,2,3}$ – съответните коефициенти на тежест на показателите норма на рентабилност на собствения капитал, коефициент на обща ликвидност и

коэффициент на финансова автономност при формиране равнището на критерия финансови възможности на земеделските стопанства

Формиране на **равнището на критерия „обща адаптивност на стопанството“** се (пред)определя от равнището на частния показател за адаптивност с най-ниско значение, тъй като този критерий характеризира цялостния потенциал на стопанството за адаптиране към измененията на пазарната, институционална и природна среда. Например независимо от добрата адаптивност към пазарната и природна среда, общата адаптивност на стопанството е ниска, поради ниската адаптивност към институционални изисквания и ограничения.

Таблица 1.9. Пример за оценка на общата адаптивност на стопанството

Показатели	Значение на показателя
Равнище на адаптивност към пазарната среда	Средно
Равнище на адаптивност към институционалната среда	Ниско
Равнище на адаптивност към природната среда	Високо
Равнище на обща адаптивност на стопанството	Ниско

Източник: Авторска таблица.

Равнището на критерия за обща устойчивост на земеделските стопанства се определя от най-ниското равнище на устойчивост при снабдяването на който и да е от отделните фактори на производството или на реализацията на продукцията. Например независимо от високата устойчивост на снабдяването с природни, личностни и материални фактори на производство, равнището на обща устойчивост на стопанството често е ниска, поради ниската устойчивост (ефективност) в управление на финансирането на дейността и/или маркетинга на продукцията.

Таблица 1.10. Пример за оценка на равнището на устойчивост на стопанството

Равнище на устойчивост на:	Значение на показателя
Снабдяването със земя и природни ресурси	Високо
Снабдяването с работна сила	Високо
Снабдяването с материали, техника и биологични средства	Добро
Снабдяването с иновации и ноу-хау	Добро
Финансирането	Ниско
Снабдяването с услуги	Високо
Реализацията на продукцията и услугите	Ниско
Равнище на устойчивост на стопанството	Ниско

Източник: Авторска таблица.

За формиране на общата оценка на конкурентоспособността на земеделските стопанства е необходимо качествените равнища на критериите за адаптивност и устойчивост да се преобразуват в безмерни количествени значения по съответна скала (табл. 1.11.).

Таблица 1.11. Скала за преобразуване

Качествено значение на показателите		Количествено значение
Равнище на обща адаптивност	Равнище на устойчивост	
Много високо	Високо	1,00
Високо	Добро	0,75
Средно	Средно	0,50
Ниско	Ниско	0,25
Незадоволително	Неустойчивост	0,00

Източник: Авторска таблица.

Интегралната оценка на конкурентоспособността на стопанствата се изчислява по формулата:

$$\text{Икс} = k_1 \times \text{ОЕ} + k_2 \times \text{ФО} + k_3 \times \text{ОА} + k_4 \times \text{РУ}$$

където:

Икс – индекс на конкурентоспособност на стопанството;

ОЕ – обща ефективност на стопанството;

ФО – финансова обезпеченост;

ОА – обща адаптивност на стопанството;

РУ – равнище на обща устойчивост на стопанството;

$k_1, 2, 3, 4$ – коефициентите на тежест на съответните критерии.

Определянето на коефициентите може да се извърши по два начина: посредством осредняване на получените стойности на комплексните оценки на посочения по-горе критерий с равни тегла; чрез проиграване отново на МГК с цел в интегралната оценка на конкурентоспособната всеки критерии да участва с различни тегла.

При двата варианта, значението на индекса за конкурентоспособност на стопанството е в границите между 0 и 1, като земеделското стопанство се определя като силно конкурентоспособно, с висока, добра, ниска конкурентоспособност или като неконкурентоспособно. За улеснение, земеделските стопанства могат да се групират и в три категории – с висока, средна и с ниска конкурентоспособност.

Интегралната оценка на конкурентоспособност е в границите между 0 и 1. За класиране на стопанствата в една или друга група се използва скалата, представена на таблица 1.12., като стопанствата се определят с ниско, средно и високо равнище на конкурентоспособност, в зависимост от конкретните значения на интегралния индекс.

Таблица 1.12. Скала за оценяване на равнищата на конкурентоспособност на стопанствата

Индекс на конкурентоспособност	Равнище на конкурентоспособност
0–0,24	Ниско
0,25–0,74	Средно
0,75–1,0	високо

Източник: Авторска таблица.

3.2. Оценка на конкурентоспособността на земеделските стопанства с използване на данни от СЗСИ – доц. д-р М. Анастасова-Чопева, проф. д-р Н. Котева

Получените резултати от приложения методически подход условно могат да се обособят в две групи. Първата съдържа директно изведените резултати от SPSS като следствие от МГК и получените от тях тегловни коефициенти на 8-те показатели, с които се измерва равнището на конкурентоспособност. Втората група резултати включва получените стойности на равнището на конкурентоспособност по основните групи специализирани стопанства.

3.2.1. Анализ на директно получените резултати от приложението на МГК с пакета SPSS

Резултатите показват, че е получено тримерно пространство, съставено от три линейно независими компонента (PC_1 , PC_2 и PC_3). Както се вижда от резултатите в посочените таблици 1.13. и 1.14., главните компоненти обясняват значителна част (над 84%) от общата дисперсия в интегралния измерител на конкурентоспособността. Останалата част до 100% (15,9%) се дължи на обстоятелства, които не са обхванати в избрания комплекс от показатели. Това например могат да бъдат фактори, свързани с климатичните изменения, рискове от различен характер (институционален, пазарен и т.н) и други обстоятелства, които не са включени в изследването.

Таблица 1.13. Описание на общата вариация

Компонент	Първоначални собствени стойности			Извлечение на сумите от квадратите на теглата		
	Общо	% от вариацията	Натрупване на вариацията от всички компоненти - %	Общо	% от вариацията	Натрупване на вариацията от първите три компонента - %
1	3,740	46,749	46,749	3,740	46,749	46,749
2	1,976	24,705	71,454	1,976	24,705	71,454
3	1,010	12,628	84,082	1,010	12,628	84,082
4	0,619	7,740	91,823			
5	0,332	4,152	95,974			
6	0,243	3,041	99,015			
7	0,063	0,792	99,807			
8	0,015	0,193	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Първият компонент РС₁ обяснява почти половината от дисперсията (46,7%); вторият РС₂ – 24,7%, и третият РС₃ – 12,6%. Първият компонент е най- силно свързан със следните променливи: доходност (с факторно тегло 0,966); следват нормата на рентабилност на производството (ф.т. = 0,895); коефициентът на обща ликвидност (ф.т. = 0,883); нормата на рентабилност на собствения капитал (ф.т. = 0,848); способността за адаптивност и устойчивост на земеделските стопанства (ф.т. = 0,664).

Вторият главен компонент е най-тясно свързан с променливите производителност на труда и продуктивност, с еднакви факторни тегла, равни на 0,99. Третият компонент се обуславя в най-голяма степен от финансовата автономност на стопанствата (факторно тегло = 0.948).

Таблица 1.14. Матрица на компонентите

Показатели	Компоненти		
	1	2	3
Производителност на труда	0,104	0,990	-0,017
Продуктивност	0,110	0,990	-0,017
Норма на рентабилност на производството	0,895	-0,075	-0,019
Доходност	0,966	-0,060	-0,107
Норма на рентабилност на собствен капитал	0,848	-0,034	-0,146
Коефициент на обща ликвидност	0,883	-0,075	-0,132
Финансова автономност	0,211	0,009	0,948
Адаптивност и устойчивост	0,664	0,009	0,247

*Extraction Method: Principal Component Analysis.
a 3 components extracted.*

Анализът показва, че показателите, на които е декомпозиран критерият „икономическа ефективност“, се съдържат в първите два главни компонента. Това са доходността и рентабилността в първия компонент, а производителността на труда и продуктивността – във втория главен компонент. Нормата на рентабилност на собствения капитал и общата ликвидност, които характеризират критерия „финансови възможности“, се съдържат в първия главен компонент. Финансовата автономност като трети елемент на този критерий е включена в третия главен компонент. Показателят „икономически размер“, с който измерваме способността за адаптивност и устойчивост на стопанствата, допринася за обособяването на първия главен компонент.

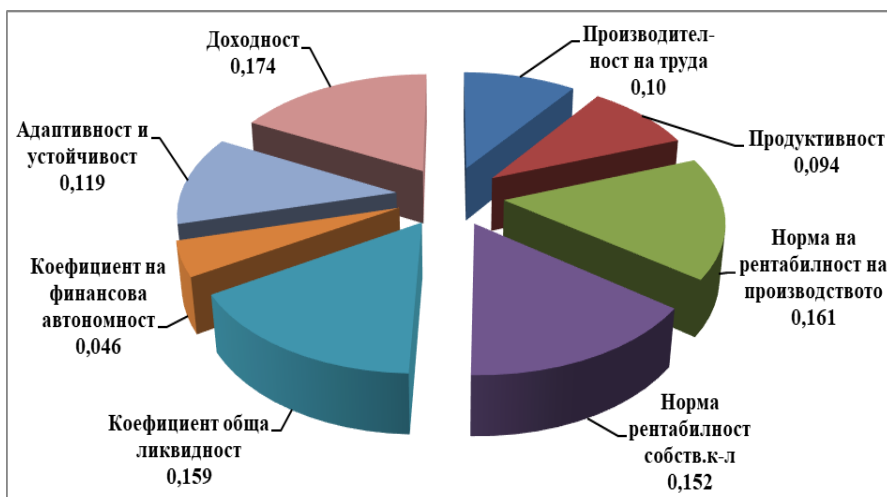
Очевидно е, че съставните части на всеки един от първите два критерия – „икономическа ефективност“ и „финансови възможности“, не са концентрирани само в един главен компонент, а едновременно в два компонента. Поради тази причина тези критерии не са идентифицирани като самостоятелни елементи на конкурентоспособността и следователно те не могат да се разглеждат като самостоятелно обособени критерии. Участието на критериите на конкурентоспособността в интегралната оценка се реализира посредством проявлението на всяка една от съставните им части, в съответните главни компоненти.

От изложеното дотук, може да се направи изводът, че при изготвянето на интегралната оценка на конкурентоспособността на базата на получените резултати от МГК, следва в адитивната форма на уравнението да бъдат включени 8-те показателя като самостоятелно обособени елементи, вместо стойностите на основните критерии на конкурентоспособността.

3.2.2. Анализ на факторните тегла и интегрална оценка на равнището на конкурентоспособност на ЗС

Анализът на резултатите показва още, че стойностите на някои факторни тегла пред 8-те показателя, независимо че са в различни главни компоненти, са много близки помежду си. Такива например са факторните тегла пред „доходността“, „производителността на труда“, „продуктивността“ и „финансовата автономност“. Въпреки това тези показатели нямат еднакъв принос при измерване на конкурентоспособността, поради различния дял на всеки един от компонентите в общата дисперсия. За определяне на тегловните коефициенти пред показателите във формулата при общата оценка на конкурентоспособността, факторните тегла са коригирани с размера на дисперсията на всеки един от главните компоненти (табл. 1.13). Получените стойности на тегловните коефициенти за всеки един от 8-те показатели са представени на фигура 1.2.

Фигура 1.2. Стойности на тегловните коефициенти пред показателите на конкурентоспособността на ЗС



Източник: Авторска графика.

Коефициентът на вариация (35%) показва, че са налице определени различия между значимостта на отделните показатели. Аналитичният израз на интегралната оценка на конкурентоспособността има следния вид:

$$I_{com.} = 0.1 \times K_{L.P} + 0.094 \times K_P + 0.161 \times K_{N.P.P} + 0.174 \times K_{EAR} + 0.152 \times K_{R.R.E} + 0.159 \times K_{T.L.R} + 0.046 \times K_{C.F.A} + 0.119 \times K_{A.S},$$

където:

I_{com.} – интегрална оценка на конкурентоспособността;

K_{L.P} – производителност на труда;

K_P – продуктивност;

K_{N.P.P} – норма на рентабилност на производството;

K_{EAR} – доходност;

K_{R.R.E} – норма на рентабилност на собствения капитал;

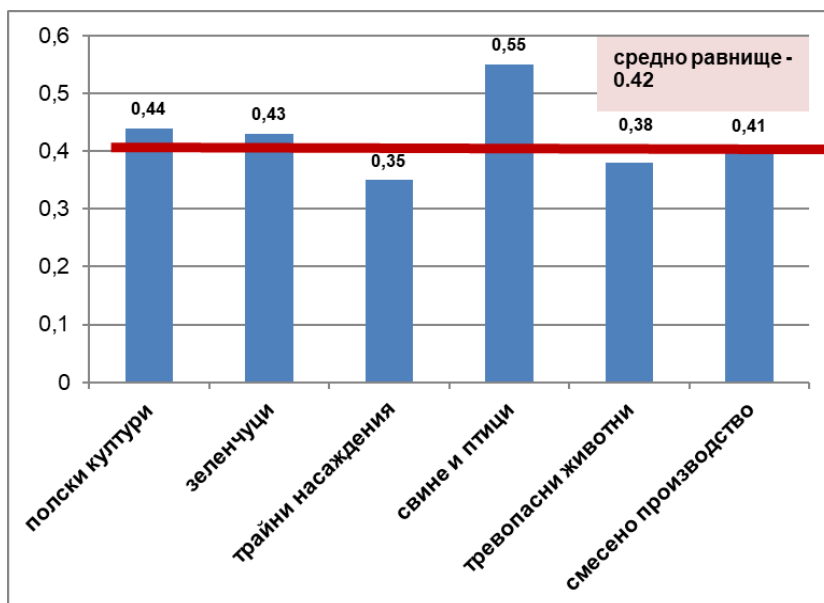
K_{T.L.R} – коефициент на обща ликвидност;

K_{C.F.A} – коефициент на финансова автономност;

K_{A.S} – адаптивност и устойчивост.

Въз основа на горната формула и с данни от СЗСИ е изчислена интегралната оценка на конкурентоспособността на земеделските стопанства според тяхната специализация (фигура 1.3.).

Фигура 1.3. Средна стойност на интегралната оценка на конкурентоспособността на специализираните земеделски стопанства (скала от 0 до 1)



Източник: Авторска графика и собствени изчисления.

Стойностите на I_{com} се движат в границите от 0,35 при стопанствата, специализирани в отглеждането на трайни насаждения, до 0,55 при стопанствата със свине, птици и зайци. С приблизително еднакви стойности са стопанствата, специализирани в отглеждането на полски култури, тези със зеленчуци и смесените стопанства. Интегралната оценка на тези стопанства най-плътно се доближава до средната за всички стопанства стойност на I_{com} , която възлиза на 0,42. Тревопасните стопанства имат сравнително по-ниска стойност на I_{com} – 0,38.

Основните причини за най-доброто представяне на животновъдните стопанства, специализирани в отглеждането на свине, птици и зайци, са свързани с по-слабата им зависимост от климатичните промени. Това са обикновено свинекомплекси от затворен тип, което обуславя по-висока способност за адаптация и устойчивост. Показателят за адаптивност и устойчивост при тях е с 23% по-висок от средния за всички стопанства. Трябва да се има предвид, че изследването е проведено преди настъпването на африканската чума по свинете през 2019 г. Допълнителен фактор за сравнително по-добрата конкурентоспособност на стопанствата, специализирани в отглеждането на свине, птици и зайци, е постигнатата по-висока продуктивност, измерена чрез обема на брутната продукция на единица използвана земеделска площ (ИЗП). Това е лесно обяснимо, като се има предвид малкият размер на ИЗП в тези стопанства.

Относително по-ниската конкурентоспособност на стопанствата, специализирани в отглеждането на трайни насаждения, се дължи на по-ниските икономически показатели, свързани с ниската степен на механизация на този сектор и необходимостта от влагане на повече ръчен труд. Производителността на труда, измерена с нетната добавена стойност на една ГРЕ, е с 40% по-ниска от средната за всички сектори. Доходността на тези стопанства също е по-ниска от средната за всички стопанства – с близо 32%. През последните години този сектор беше стимулиран с мерки за обвързано

с производството субсидиране. Техният ефект се отрази положително върху мотивацията и насочеността към култури като орехи, бадеми и лешници, особено от страна на младите фермери (до 40 г.), осигуряващи по принцип високи доходи на декар. Поради факта, че към периода на изследването значителна част от овощните култури са млади, все още неплододаващи насаждения, при тях не са генерирани съществени приходи.

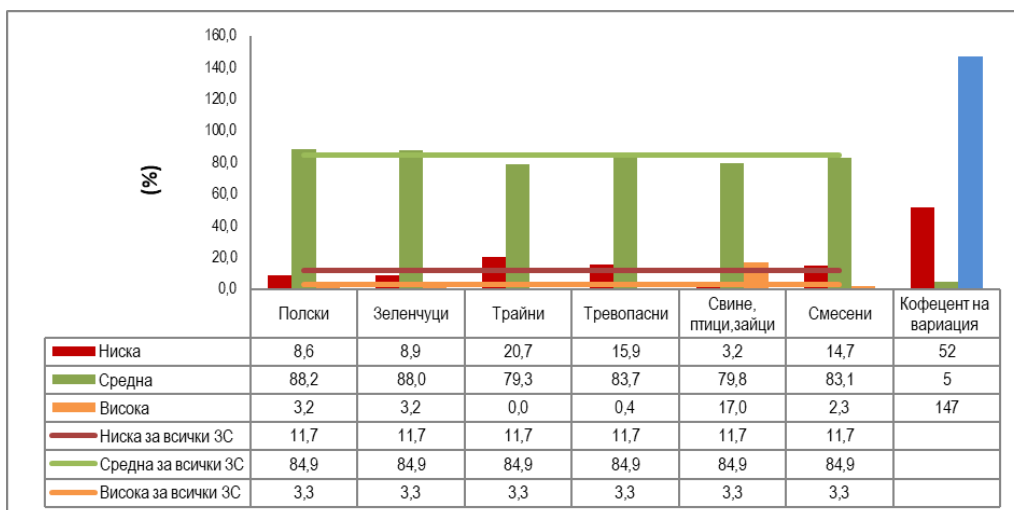
Под установеното средно равнище на конкурентоспособност, освен стопанствата с трайни насаждения, са и тези, отглеждащи тревопасни животни. Подобно на уязвимите растениевъдни сектори, които бяха допълнително стимулирани, така и този животновъден подсектор получи допълнителна финансова подкрепа, обвързана с производството. Въпреки това, специалните мерки за подпомагане на отглеждането на тревопасни животни нямат желания положителен ефект върху икономическите показатели на конкурентоспособността. Сектор „Тревопасни животни“ е един от най-непривлекателните селскостопански сектори за трудова заетост, главно поради примитивните технически, социално-битови и ергономични условия на труд, които не съответстват на съвременните изисквания, особено на младите генерации. Производителността на труда, продуктивността и доходността в тези стопанства са по-ниски, в сравнение с останалите стопанства, съответно с 34%, 54% и с 6%. Допълнително в стопанствата с преживни животни, коефициентът на финансова автономност е 3,5 пъти по-нисък от този в другите стопанства. Всичко това обуславя тяхната по-слаба конкурентоспособност.

Вследствие на потребността от влагането на значителен ръчен труд в зеленчукопроизводството, производителността на труда в тези стопанства е също под средната за останалите стопанства. Това се компенсира от по-добрите стойности на тяхната продуктивност и доходност, съответно над 6 и над 5 пъти над средното за всички стопанства, вследствие на което се повишава тяхната конкурентоспособност, и тя е почти равна на тази при стопанствата с полски култури. Причините са свързани, от една страна, с факта, че зеленчуковите стопанства също са финансово стимулирани по линия на мерките за обвързано производство, което рефлектира върху генерирането на висока брутна продукция и нетен доход. От друга страна, тези стопанства разполагат с по-малко площи, което от своя страна допълнително допринася за наблюдаваните крайни икономически резултати, отнесени към единица площ.

Стопанствата с отглеждане на полски култури надхвърлят средното ниво на конкурентоспособност благодарение най-вече на високо механизирания труд и съответно високата производителност на труда (с близо 70% тя надвишава средната за всички стопанства). В условията на ОСП директните плащания по линия на СЕПП стимулират зърнопроизводителите, производителите на маслодайни и други полски култури да увеличават ИЗП, и на тази основа генерират висок размер на добавената стойност. Нетната добавена стойност, заедно с необходимостта от влагането на малко жив труд (ГРЕ), обуславят висока производителност на труда в сектора. Тя компенсира генерирания по-нисък нетен доход на единица площ, в сравнение с останалите стопанства. Освен това, показателите за финансова автономност и степента на адаптивност и стабилност на стопанствата с полски култури са по-високи спрямо останалите стопанства (съответно с 82% и с 6%). Като следствие на всичко това, в тези стопанства се установява конкурентоспособност над средното равнище за всички земеделски стопанства.

Определен интерес представлява вътрешното разпределение във всяка една група от специализираните стопанства според трите равнища на конкурентоспособност.

Фигура 1.4. Структура на специализираните земеделски стопанства по равнище на конкурентоспособност (%)



Източник: Авторска графика и собствени изчисления.

За всички стопанства е характерно, че преобладава дялът на тези със средно ниво на конкурентоспособност (между 80% и 90%). Затова коефициентът на вариация при средноконкурентните стопанства е много нисък (под 10%), което показва, че стопанствата със средна конкурентоспособност са обособени като хомогенна съвкупност.

Поляризацията на стопанствата с висока конкурентоспособност е най-голяма (коефициент на вариация 147%). Техният дял е най-голям при стопанствата, специализирани в отглеждането на свине, птици и зайци (5 пъти по-голям от останалите стопанства). При стопанствата с трайни насаждения изобщо липсват такива с високо равнище на конкурентоспособност, а при тези, специализирани в отглеждането на тревопасни животни, е едва 0,4%.

В по-малка степен, но също така нееднородна е съвкупността на стопанствата с ниска конкурентоспособност (коефициент на вариация 52%). При тях съвсем обяснимо, с най-нисък дял са стопанствата, специализирани в отглеждането на свине, птици и зайци (едва 3,2%), а с най-висок дял са стопанствата с трайни насаждения (близо 21%) и тревопасни животни (16%). По-малко стопанства с ниско равнище на конкурентоспособност, в сравнение с всички останали, са стопанствата с полски култури (8,6%) и тези, специализирани в отглеждането на зеленчуци (8,9%).

От направеното изследване могат да се изведат следните **изводи**:

- Резултатите от приложението на МГК доказват, че е целесъобразно в интегралната оценка на конкурентоспособността да се използват самостоятелно показателите, включени в основните критерии на конкурентоспособността;

- Наблюдават се съществени различия в значението (тегловните коефициенти) на отделните показатели, включени във формулата за определяне на интегралната оценка на конкурентоспособността на земеделските стопанства. С най-

голямо значение са следните показатели: доходност, норма на рентабилност на производството, коефициент на обща ликвидност и норма на рентабилност на собствения капитал;

- Общата конкурентоспособност на земеделските стопанства в България, според получената интегрална оценка, е на средно равнище. Налице са определени различия в равнището на конкурентоспособност между отделните специализирани стопанства. Над средната конкурентоспособност са стопанствата, специализирани в отглеждането на свине, птици и зайци; следват тези на полските култури и зеленчуковите стопанства. По-слабо конкурентни са стопанствата, специализирани в отглеждането на трайни насаждения и тези с тревопасните животни;

- Основните причини за наблюдаваните различия са свързани с нееднаквите икономически показатели, обусловени както от същностните особености на производството във всяка група стопанства, така и от различното влияние на директните плащания по СЕПП и схемите за обвързано с производството подпомагане;

- Най-висок обхват в структурата на специализираните стопанства заемат тези със средно равнище на конкурентоспособност. Стопанствата, специализирани в отглеждането на свине, птици и зайци, са с най-благоприятно разпределение според трите нива на конкурентоспособност. С най-силно влошена структура са стопанствата, специализирани в отглеждането на трайни култури и тревопасни животни. При тях делът на стопанствата с висока конкурентоспособност е далеч под този за останалите стопанства и съответно делът на стопанствата с ниска конкурентоспособност е по-голям.

3.3. Оценка на конкурентоспособността на земеделските стопанства с използване на данни от проведено анкетно проучване – проф. д-р Хр. Башев, проф. д-р Н. Котева

В тази част на разработката се експериментира разработеният методически подход и се оценява конкурентоспособността на земеделските стопанства в страната посредством използване на първична (микро) информация от фермите.

3.3.1. Информация и обработка на данните

Оценката на конкурентоспособността на земеделските стопанства в страната се базира на анкетна информация от лятото на 2020 г., предоставена от менажери на 319 „типични“ стопанства⁵ от различен тип, производствена специализация и географско месторазположение. Обобщена характеристика на анкетираните стопанства и на техните менажери (собственици) е представена в Таблица 1.15. и Таблица 1.16.

На менажерите на земеделските стопанства е предоставена възможност да посочат едно от трите нива (ниско, добро, високо), което най-много съответства на състоянието на тяхната ферма за всеки показател по четирите критерия за конкурентоспособност. Качествените оценки на менажерите са трансформирани в количествени стойности, като високите нива са оценени с 1, междинните с 0,5, а ниските с 0. За всяко от земеделските стопанства се изчислява интегрален индекс на конкурентоспособност за отделните критерии и като цяло като средно аритметична

⁵ Авторите изказват благодарност на Националната служба за съвети в земеделието за съдействието и на всички менажери на анкетираните стопанства - за предоставената информация.

величина. Индексите за конкурентоспособност на стопанствата от различен тип (специализация, юридически статут, район и т.н.) са получени като средно аритметични от индивидуалните индекси на съставляващите стопанства. За определяне на равнището на конкурентоспособност са използвани следните граници, посочени от експерти в дадената област: високо ниво – 0,51–1, добро ниво – 0,34–0,5, и ниско ниво – 0–0,32.

Таблица 1.15. Обща характеристика на анкетираните земеделски стопанства

Характеристика	Полски култури	Зеленчуци, цветя и гъби	Трайни насаждения	Тревопасни животни	Свине, птици и зайци	Смесени растение-въдни	Смесени животновъдни	Смесени растение-въдно-животно-въдни	Пчели	Дял в общите
Физическо лице	73.91	96.67	97.40	93.75	100.00	93.33	100.00	94.55	88.89	94.30
Едноличен търговец	8.70	3.33	0.00	3.13	0.00	4.44	0.00	1.82	0.00	2.22
Кооперация	8.70	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.63
Търговско дружество	8.70	0.00	2.60	3.13	0.00	0.00	0.00	1.82	11.11	2.22
Сдружение	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.22	0.00	1.82	0.00	0.63
Предимно за самозадоволяване	8.33	3.33	5.33	9.68	6.67	6.98	11.76	5.66	11.11	6.49
По-скоро малко за отрасъла	41.67	70.00	66.67	67.74	93.33	62.79	29.41	66.04	22.22	61.69
Средно за отрасъла	45.83	26.67	26.67	22.58	0.00	27.91	58.82	26.42	55.56	29.87
Голямо за отрасъла	4.17	0.00	1.33	0.00	0.00	2.33	0.00	1.89	11.11	1.95
Равнинен	75.00	83.33	60.26	50.00	56.25	46.67	44.44	55.36	44.44	58.31
Планински и полупланински	12.50	6.67	25.64	28.13	25.00	26.67	27.78	21.43	11.11	21.94
Със земища в защитени зони и територии	0.00	3.33	6.41	12.50	6.25	6.67	11.11	12.50	22.22	7.84
Планински с природни ограничения	20.83	3.33	12.82	15.63	18.75	22.22	16.67	26.79	33.33	18.18
Непланински с природни ограничения	0.00	6.67	3.85	12.50	0.00	8.89	11.11	5.36	11.11	5.96
Дял в общите	7.55	12.58	24.53	10.06	5.03	14.15	5.66	17.61	2.83	319

Източник: Анкета със земеделски производители, 2020.

Таблица 1.16. Обща характеристика на анкетираните менажери на земеделски стопанства

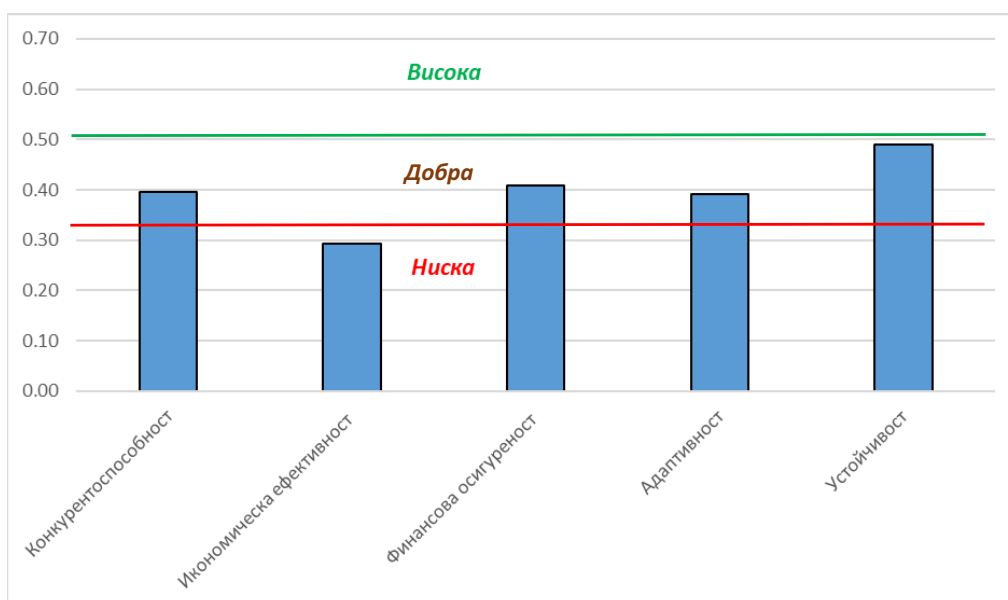
Характеристика	Полски култури	Зеленчуци, цветя и гъби	Трайни насаждения	Тревопасни животни	Свине, птици и зайци	Смесени растение- въдни	Смесени животно- въдни	Смесени растение- въдно- животно- въдни	Пчели	Дял в общите
Мъж	62.50	39.29	59.46	68.75	53.33	63.04	72.22	50	78.18	62.62
Жена	29.17	60.71	39.19	31.25	46.67	28.26	22.22	40.00	21.82	34.50
Партньорска собственост	0.00	0.00	1.35	0.00	0.00	8.70	5.56	10.00	0.00	2.24
Групова собственост	8.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.64
Млад фермер (до 40 години)	0.00	66.67	57.97	55.56	53.33	35.90	53.33	50.00	31.48	46.26
Възраст от 41 до 55 години	56.25	18.52	23.19	33.33	33.33	48.72	20.00	25.00	46.30	34.52
Възраст от 56 до 65 години	37.50	11.11	10.14	3.70	6.67	12.82	26.67	25.00	18.52	13.88
Над 65 години	6.25	3.70	8.70	7.41	6.67	2.56	0.00	0.00	3.70	5.34
Основно	16.67	0.00	6.41	18.75	0.00	6.67	16.67	0	7.14	7.86
Средно селскостопанско	4.17	13.79	6.41	3.13	6.25	15.56	0.00	0.00	1.79	6.60
Средно общо	41.67	48.28	42.31	59.38	62.50	46.67	27.78	11.11	58.93	48.43
Висше селскостопанско	16.67	13.79	11.54	9.38	6.25	4.44	11.11	11.11	7.14	9.75
Друго висше	20.83	24.14	33.33	9.38	25.00	26.67	44.44	77.78	25.00	27.36
Професионална аграрна квалификация	0.00	0.00	0.00	3.13	0.00	0.00	0.00	0.00	1.79	0.63

Източник: Анкета със земеделски производители, 2020.

3.3.2. Равнище на конкурентоспособност на българските ферми

Многокритериалната оценка на конкурентоспособността на земеделските стопанства в страната показва, че тя е на *добро ниво*, с индекс на конкурентоспособност 0,4 (Фигура 1.5.). В най-голяма степен за поддържане на това равнище на конкурентоспособност допринася сравнително високата *устойчивост* на стопанствата (индекс 0,49) и в по-малка степен – добрата им *финансова осигуреност* (индекс 0,41). От друга страна, *адаптивността* на земеделските стопанства е сравнително по-ниска (индекс 0,39), а *икономическата им ефективност* е на ниско ниво (индекс 0,29). Следователно ниският потенциал за адаптация и незадоволителната икономическа ефективност в най-голяма степен допринасят за понижаване на конкурентоспособността на българските ферми, като са критични за поддържането и ограничават повишаването на равнището ѝ.

Фигура 1.5. Равнище на конкурентоспособност на земеделските стопанства в България



Източник: Изчисления на автора.

Анализът на отделните показатели за конкурентоспособност показва факторите, които в най-голяма степен допринасят или ограничават конкурентоспособността на земеделските стопанства в страната. На съвременния етап повишаването на конкурентоспособността на фермите се ограничава от изключително ниската им *продуктивност* (0,16), *доходност* (0,19), *финансова обезпеченост* (0,31) и *адаптивност към промените в природната среда* (затопляне, екстремно време, засушаване, киши и т.н.) – 0,33 (Фигура 1.6.). В тези критични за конкурентоспособността направления следва да се насочат и общественото подпомагане на стопанствата, и управленските им стратегии за развитие.

От друга страна, редица показатели за конкурентоспособност на стопанствата са на високо ниво и показват сравнителните и абсолютни конкурентни предимства на нашите ферми. В най-голяма степен за издигане на конкурентоспособността на земеделските стопанства на съвременния етап допринасят *липсата на сериозни проблеми и трудности при ефективното снабдяване с необходимите услуги (0,56), ефективно снабдяване със земя и природни ресурси (0,55), ефективно снабдяване с материали, техника и биологични средства (0,51) и ниската зависимост от външно финансиране (кредит, държавно подпомагане и др.), или високата финансова автономност (0,52).*

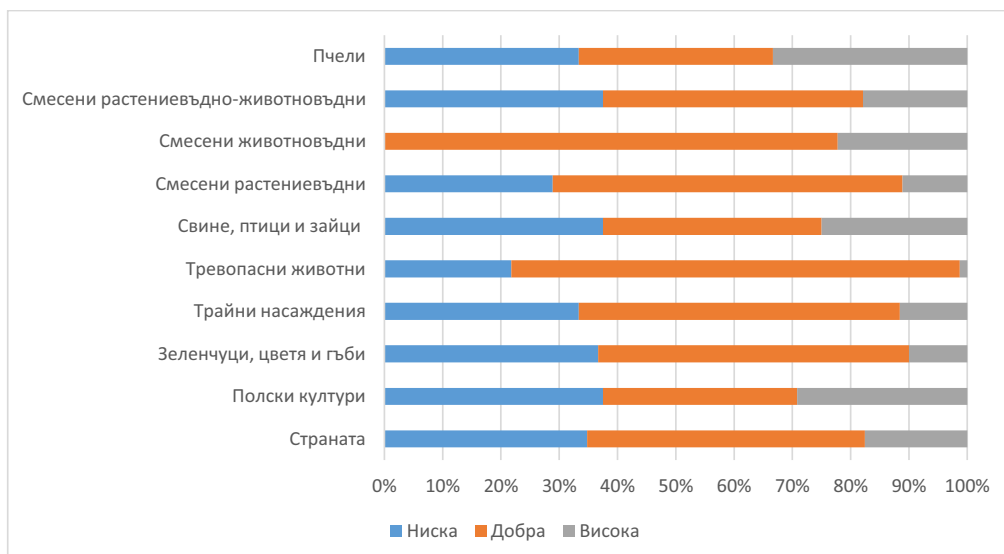
Фигура 1.6. Показатели за конкурентоспособност на земеделските стопанства в България



Източник: Изчисления на автора.

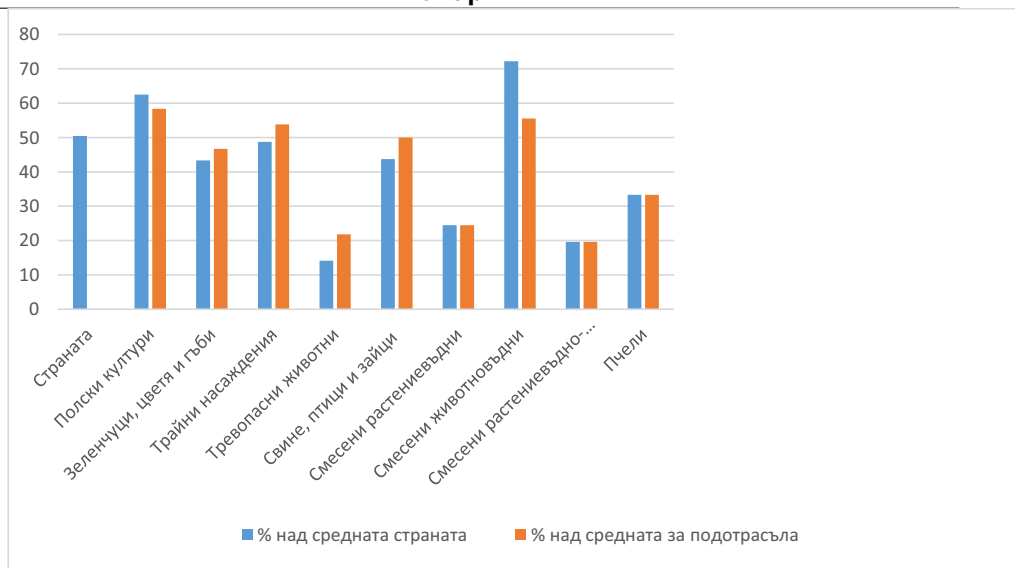
Оценката на конкурентоспособността на земеделските стопанства показва, че голямата част от тях (47,65%) са с добра конкурентоспособност (Фигура 1.7.). Малко над половината от българските ферми (50,47%) са с равнище на конкурентоспособност над средната за страната (Фигура 1,8.), а с висока конкурентоспособност са само 17,55% от всички стопанства в страната.

Фигура 1.7. Дял на земеделските стопанства с различно ниво на конкурентоспособност в България



Източник: Изчисления на автора.

Фигура 1.8. Дял на земеделските стопанства с ниво на конкурентоспособност над средното за страната и подотрасъла в България

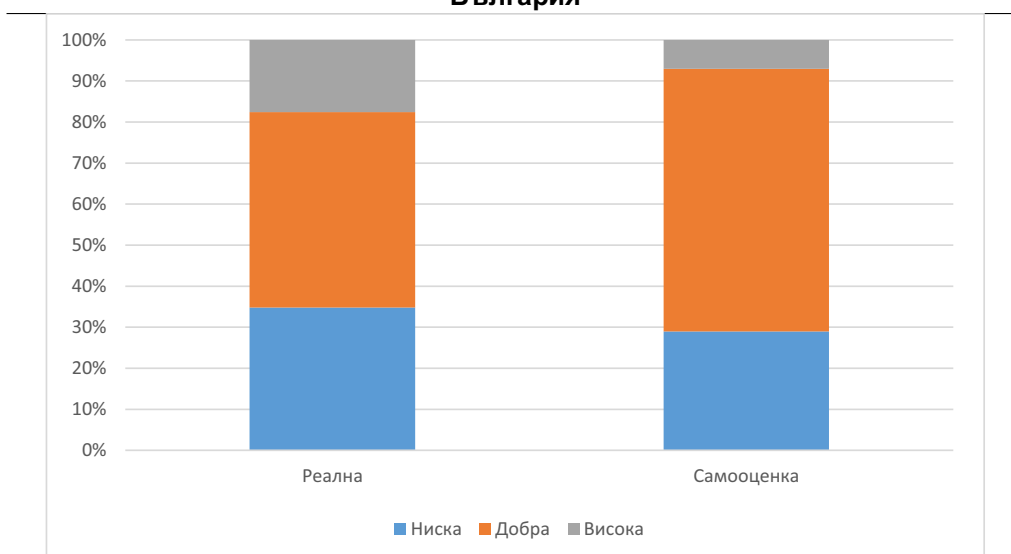


Източник: Изчисления на автора.

В същото време обаче, повече от една трета от всички стопанства (34,8%) са с ниско равнище на конкурентоспособност. Това означава, че ако не се предприемат своевременно мерки за повишаване на конкурентоспособността чрез подобряване на управлението и реструктурирането на стопанствата, адекватна държавна подкрепа и т.н., голяма част от българските ферми ще престанат да съществуват в близко бъдеще, поради недостатъчна конкурентоспособност.

Голямо мнозинство от анкетираните менажери (64%) оценяват конкурентоспособността на своите стопанства като добра (Фигура 1.9.). Самооценката на немалка част от менажераите се различава от направената в разработката многокритериална оценка, като отклоненията са и в двете посоки. Всеки десети менажер недооценява (по-)високото равнище на конкурентоспособност на стопанството си, а около 5% го надценяват. Това означава, че независими многокритериални оценки на конкурентоспособността за реалното състояние биха повишили информираността и подобрили управлението на значителна част от стопанствата в страната.

Фигура 1.9. Сравнение на многокритериалната оценка със самооценката на менажерите за конкурентността на земеделските стопанства в България



Източник: Изчисления на автора, Анкета със земеделски производители, 2020.

Анализът на дела на стопанствата с различно ниво на показателите за конкурентоспособност дава ясна представа за състоянието в страната. Болшинството от българските ферми са с продуктивност и доходност много под средната за страната – съответно 68,54% и 62,79% (Таблица 1.17.). Също така, значителна част от стопанствата са с ниска финансова обезпеченост (38,02%), висока зависимост от външно финансиране (заем, субсидии и др.) (23,95%) и ниска възможност да изплащат текущите си задължения (26,58%) (Таблица 1.18.).

Освен това, 31,65% от нашите стопанства са с ниска адаптивност към промените в пазарната среда (търсене, цени, конкуренция и т.н.), 18,99% са с недостатъчна адаптивност към институционалната среда и ограничения (държавни и европейски изисквания за качество, безопасност, околна среда и др.), а 36,39% са с ниска възможност за адаптация към промените в природната среда (затопляне, екстремно време, засушаване, киши и т.н.) (Таблица 1.19.).

Според менажерите на не малка част от фермите в страната (15,71%), стопанствата им са с ниска устойчивост в средносрочен план и вероятно ще престанат да съществуват поради фалит, преустановяване на бизнеса, придобиване от конкуренти и т.н. (Фигура 1.10.).

Анкетата установи също, че значителна част от стопанствата в страната имат сериозни проблеми при ефективното осигуряване на необходимата работна сила (30,5%), на необходимото финансиране (20,89%), на необходимите иновации и ноу-хау (27,30%) и на ефективната реализация на продукцията и услугите (18,85%). Освен това, за всяка десета ферма съществуват големи проблеми при ефективното осигуряване на необходимите материали, техника и биологични средства (10,13%); за всяка девета – при ефективното осигуряване на необходимата за стопанството земя и природни ресурси (8,68%); за всяка седма – при ефективното осигуряване на необходимите услуги (7,30%). Всичко това допринася съществено за понижаване на устойчивостта и конкурентоспособността на значителна част от стопанствата в страната.

Голямото мнозинство от менажерите (77,88%) оценяват устойчивостта на своите стопанства като добра (Фигура 1.11.). За разлика от конкурентността, при самооценките за устойчивост съществува почти съвпадение на дела на фермите с ниска устойчивост с тази от многокритериалната оценка в разработката. Наблюдава се обаче значително подценяване на равнището на „реална“ устойчивост при самооценката на менажерите на стопанствата с висока устойчивост – с малко над 5 пъти. Това означава, че много от фермерските менажери нямат точна представа за реалното ниво на (икономическа) устойчивост на управляваните от тях стопанства. Следователно холистични „външи“ оценки на устойчивостта, като тези в разработката, биха подобрили в голяма степен информираността, самочувствието и цялостното управление на значителна част от стопанствата в страната.

Таблица 1.17. Дял на земеделските стопанства с различно ниво на показатели за икономическа ефективност, %

Показатели равнище	Страната	Полски култури	Зеленчуци, цветя и гъби	Трайни насаждения	Тревопасни животни	Свине, птици и зайци	Смесени растение-въдни	Смесени животновъдни	Смесени растение-въдно-животно-въдни	Пчели
Производителност										
Ниска	22.40	12.50	13.79	30.77	28.13	31.25	18.18	11.11	23.21	33.33
Добра	71.92	70.83	82.76	61.54	71.88	62.50	81.82	83.33	75.00	44.44
Висока	5.68	16.67	3.45	7.69	0.00	6.25	0.00	5.56	1.79	22.22
Рентабилност										
Незадоволителна	25.55	16.67	17.24	32.05	31.25	25.00	22.73	16.67	28.57	44.44
Добра	69.40	70.83	79.31	61.54	68.75	75.00	75.00	77.78	69.64	33.33
Висока	5.05	12.50	3.45	6.41	0.00	0.00	2.27	5.56	1.79	22.22
Брутна продукция*										
Подобна на средната	10.93	16.67	10.71	9.86	3.13	0.00	20.45	6.67	3.57	28.57
Малко над средната	3.64	12.50	3.57	4.23	3.13	0.00	0.00	0.00	5.36	0.00
Много над средната	1.32	0.00	0.00	1.41	0.00	0.00	2.27	0.00	3.57	0.00
Малко под средната	15.56	25.00	7.14	11.27	12.50	6.67	22.73	26.67	17.86	0.00
Много под средната	68.54	45.83	78.57	73.24	81.25	93.33	54.55	66.67	69.64	71.43
Нетен доход**										
Подобен на средната	10.63	16.67	10.71	9.72	0.00	0.00	20.93	0.00	5.36	28.57
Малко над средната	4.65	12.50	3.57	6.94	3.23	0.00	0.00	6.67	5.36	0.00
Много над средната	1.66	0.00	0.00	2.78	0.00	0.00	2.33	0.00	3.57	0.00
Малко под средната	20.27	29.17	3.57	15.28	16.13	20.00	30.23	33.33	17.86	14.29
Много под средната	62.79	41.67	82.14	65.28	80.65	80.00	46.51	60.00	67.86	57.14

* Средна за страната БП = 133200 лв.; ** Среден за страната НД = 38000 лв.

Източник: Анкета със земеделски производители, 2020.

Таблица 1.18. Дял на земеделските стопанства с различно ниво на показатели за финансова обезпеченост (процент)

Показатели равнище	Страната	Полски култури	Зеленчуци, цветя и гъби	Трайни насаждения	Тревопасни животни	Свине, птици и зайци	Смесени растение-въдни	Смесени животновъдни	Смесени растение-въдно-животно-въдни	Пчели
Финансова обезпеченост										
Ниска	38.02	26.09	46.43	40.26	51.61	50.00	28.89	22.22	39.29	44.44
Добра	61.34	73.91	53.57	59.74	48.39	50.00	71.11	77.78	58.93	44.44
Висока	0.64	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.79	11.11
Зависимост от външно финансиране (кредит, държавно подпомагане и др.)										
Ниска	27.83	30.43	28.57	28.38	28.13	26.67	25.58	16.67	30.36	33.33
Средна	48.22	52.17	46.43	50.00	40.63	46.67	46.51	55.56	44.64	55.56
Висока	23.95	17.39	25.00	21.62	31.25	26.67	27.91	27.78	25.00	11.11
Възможност да изплаща текущите си задължения										
Ниска	26.58	25.00	31.03	24.68	43.75	33.33	15.56	22.22	32.14	22.22
Добра	68.04	66.67	65.52	71.43	56.25	66.67	73.33	72.22	66.07	55.56
Висока	5.38	8.33	3.45	3.90	0.00	0.00	11.11	5.56	1.79	22.22

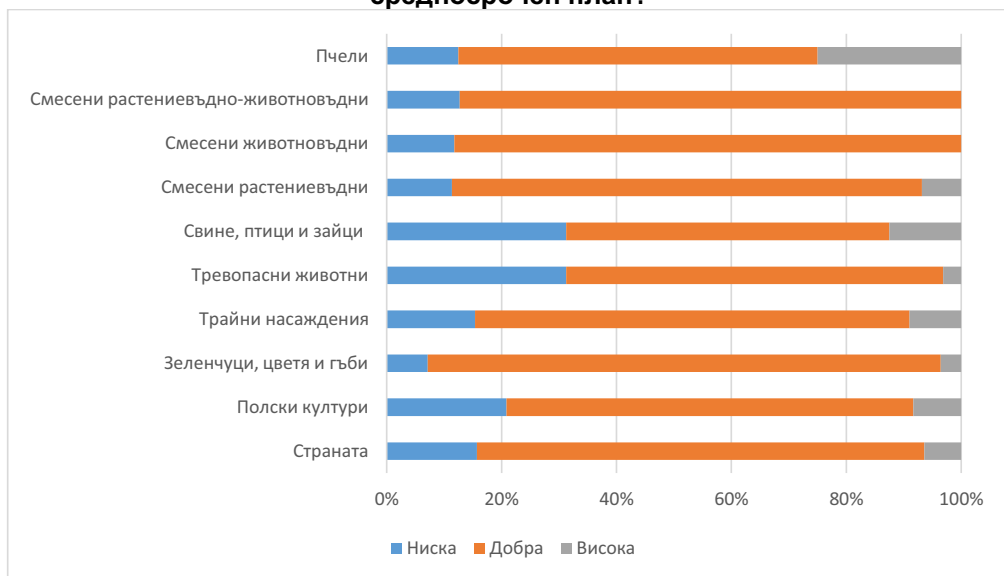
Източник: Анкета със земеделски производители, 2020.

Таблица 1.19. Дял на земеделските стопанства с различно ниво на показатели за адаптивност (процент)

Показатели равнище	Страната	Полски култури	Зеленчуци, цветя и гъби	Трайни насаждения	Тревопасни животни	Свине, птици и зайци	Смесени растение-въдни	Смесени животновъдни	Смесени растение-въдно-животно-въдни	Пчели
Адаптивност към пазара (цени, търсене, конкуренция)										
Ниска	31.65	25.00	17.24	37.66	50.00	25.00	24.44	33.33	33.93	33.33
Добра	62.66	62.50	72.41	59.74	46.88	62.50	73.33	61.11	64.29	33.33
Висока	5.70	8.33	10.34	3.90	3.13	12.50	2.22	5.56	0.00	33.33
Адаптивност към държавните и Европейски изисквания на качество, безопасност, околна среда и др.										
Ниска	18.99	20.83	20.69	11.69	34.38	18.75	20.00	16.67	23.21	0.00
Добра	68.35	66.67	72.41	77.92	65.63	62.50	64.44	50.00	66.07	66.67
Висока	12.66	12.50	6.90	10.39	0.00	18.75	15.56	33.33	8.93	33.33
Адаптивност към промените в природната среда (заполяне, екстремно време, засушаване, киши и т.н.)										
Ниска	36.39	29.17	34.48	41.56	34.38	37.50	33.33	22.22	46.43	22.22
Добра	60.44	66.67	65.52	55.84	59.38	62.50	64.44	61.11	51.79	66.67
Висока	3.16	0.00	0.00	3.90	0.00	0.00	2.22	16.67	3.57	11.11

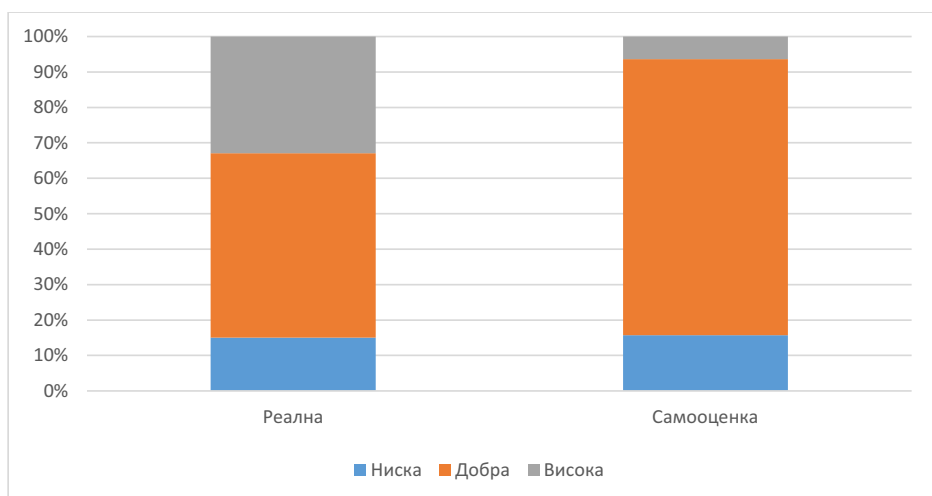
Източник: Анкета със земеделски производители, 2020.

Фигура 1.10. Как оценявате устойчивостта на земеделското стопанство в средносрочен план?



Източник: Анкета със земеделски производители, 2020.

Фигура 1.11. Сравнение на многокритериалната оценка със самооценката на менажерите за устойчивостта на земеделските стопанства в България



Източник: Изчисления на автора, Анкета със земеделски производители, 2020.

Таблица 1.12. Дял на земеделските стопанства с различно ниво на показатели за устойчивост (процент)

Показател	Страната	Полски култури	Зеленчуци, цветя и гъби	Трайни насаждения	Тревопасни животни	Свине, птици и зайци	Смесени растение-въдни	Смесени животновъдни	Смесени растение-въдно-животно-въдни	Пчели
Характер на проблемите при ефективно осигуряване на необходимата земя и природни ресурси										
Незначителни	18.65	20.83	22.22	14.29	18.75	40.00	20.45	11.11	14.55	50.00
Нормални	72.67	75.00	77.78	75.32	62.50	53.33	72.73	72.22	78.18	37.50
Високи	8.68	4.17	0.00	10.39	18.75	6.67	6.82	16.67	7.27	12.50
Характер на проблемите при ефективно осигуряване на необходимата работна сила										
Незначителни	16.67	16.67	27.59	10.26	18.75	18.75	8.89	5.56	25.00	44.44
Нормални	52.83	66.67	51.72	53.85	40.63	68.75	53.33	50.00	50.00	33.33
Високи	30.50	16.67	20.69	35.90	40.63	12.50	37.78	44.44	25.00	22.22
Характер на проблемите при ефективно осигуряване на необходимите материали, техника и биологични средства										
Незначителни	12.97	12.50	24.14	10.53	9.38	6.25	13.33	11.11	12.50	33.33
Нормални	76.90	79.17	65.52	75.00	78.13	81.25	82.22	77.78	76.79	66.67
Високи	10.13	8.33	10.34	14.47	12.50	12.50	4.44	11.11	10.71	0.00
Характер на проблемите при ефективно осигуряване на необходимото финансиране										
Незначителни	12.03	4.17	10.34	15.58	9.68	0.00	13.33	16.67	14.29	22.22
Нормални	67.09	83.33	58.62	70.13	54.84	87.50	57.78	72.22	62.50	77.78
Високи	20.89	12.50	31.03	14.29	35.48	12.50	28.89	11.11	23.21	0.00
Характер на проблемите при ефективно осигуряване на необходимите услуги										
Незначителни	18.41	8.33	27.59	21.05	15.63	25.00	15.56	16.67	19.64	22.22
Нормални	74.29	79.17	72.41	71.05	75.00	62.50	80.00	72.22	73.21	77.78
Високи	7.30	12.50	0.00	7.89	9.38	12.50	4.44	11.11	7.14	0.00

Характер на проблемите при ефективно осигуряване на необходимите иновации и ноу-хау											
Незначителни	17.46	16.67	14.29	21.79	18.75	18.75	23.53	17.78	12.50	11.11	11.11
Нормални	55.24	58.33	57.14	61.54	37.50	50.00	52.94	53.33	55.36	88.89	88.89
Високи	27.30	25.00	28.57	16.67	43.75	31.25	23.53	28.89	32.14	0.00	0.00
Характер на проблемите при ефективна реализация на продукцията и услугите											
Незначителни	12.46	20.83	17.86	14.29	6.45	12.50	5.56	11.11	10.71	12.50	12.50
Нормални	68.69	66.67	71.43	63.64	67.74	62.50	83.33	75.56	67.86	62.50	62.50
Високи	18.85	12.50	10.71	22.08	25.81	25.00	11.11	13.33	21.43	25.00	25.00

Източник: Анкета със земеделски производители, 2020.

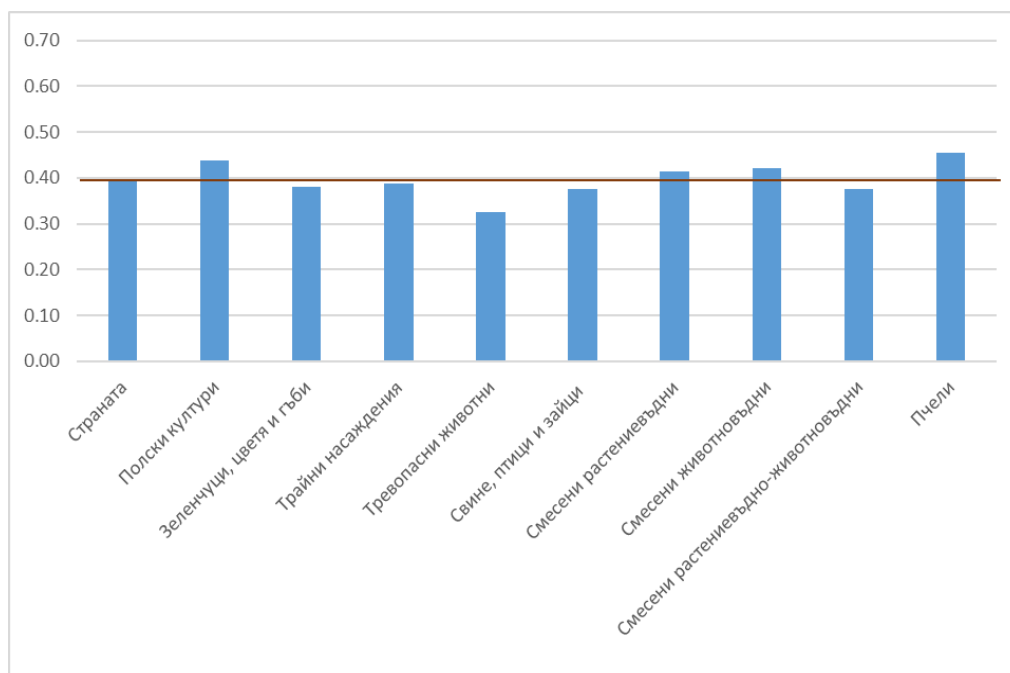
3.3.4. Конкурентоспособност на стопанствата с различен тип специализация

Съществува значителна вариация на равнището на конкурентоспособност на земеделските стопанства с различна производствена специализация (Фигура 1.12.). С най-висока *добра* конкурентоспособност са фермите в сектор пчели (0,46), следвани от тези, специализирани в полски култури (0,44), смесено животновъдство (0,42), и смесено растениевъдство (0,41).

Стопанствата в редица основни подотрасли на селското стопанство са с добра конкурентоспособност, но под средната за страната – трайни насаждения (0,39), зеленчуци, цветя и гъби (0,38), свине, птици и зайци (0,38) и смесени растениевъдно-животновъдни (0,38).

Най-слаба е конкурентоспособността на фермите, специализирани в отглеждане на тревопасни животни, която е на *ниско* равнище (0,32).

Фигура 1.12. Конкурентоспособност на земеделските стопанства с различна специализация в България



Източник: Изчисления на автора.

Анализът на отделните аспекти на конкурентоспособността на стопанствата с различна специализация показва, че повечето типове са с ниска икономическа ефективност и тя в най-голяма степен способства за влошаване на конкурентоспособността им (Фигура 1.13). Единствено фермите, специализирани в полски култури, са с добра икономическа ефективност.

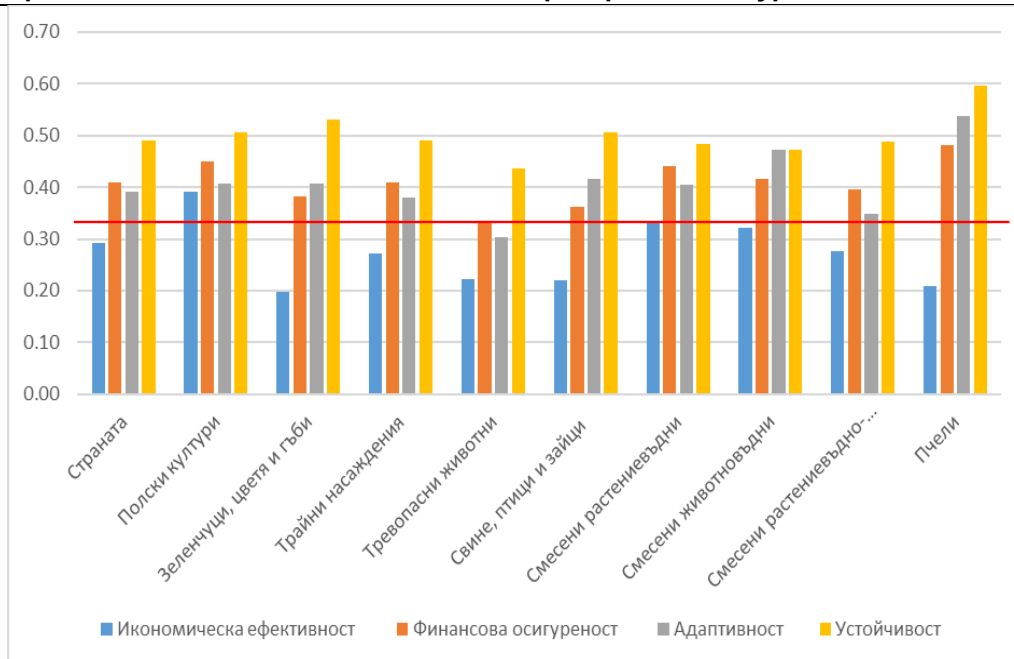
С най-добра финансова осигуреност са фермите, специализирани в отглеждането на пчели (0,48), следвани от полски култури (0,45) и смесени растениевъдни стопанства (0,44). Финансовата осигуреност на стопанствата, специализирани в смесено растениевъдно-животновъдно направление (0,4),

зеленчуци, цветя и гъби (0,38), свине, птици и зайци (0,36) и тревопасни животни (0,34), е под средната за страната, като последната група е близко до границата с ниско ниво.

С най-висока адаптивност са стопанствата, специализирани в отглеждането на пчели (0,54), смесено животновъдство (0,47) и свине, птици и зайци (0,42). Потенциалът за адаптация към промените в пазарната, институционалната и природната среда при стопанства, специализирани в трайни насаждения (0,38) и смесено растениевъдно-животновъдни (0,35), е под средния за отрасъла, а при фермите с тревопасни животни – на ниско ниво (0,3).

Устойчивостта на повечето групи стопанства е на сравнително добро и близко до средната за страната ниво. С най-ниска устойчивост, в границите на доброто ниво, са стопанствата, специализирани в отглеждането на тревопасни животни (0,44). Устойчивостта на останалите групи стопанства е на високо ниво, с максимална стойност при тези, специализирани в отглеждането на пчели.

Фигура 1.13. Равнище на конкурентоспособност на земеделските стопанства с различна специализация по основни критерии за конкурентоспособност



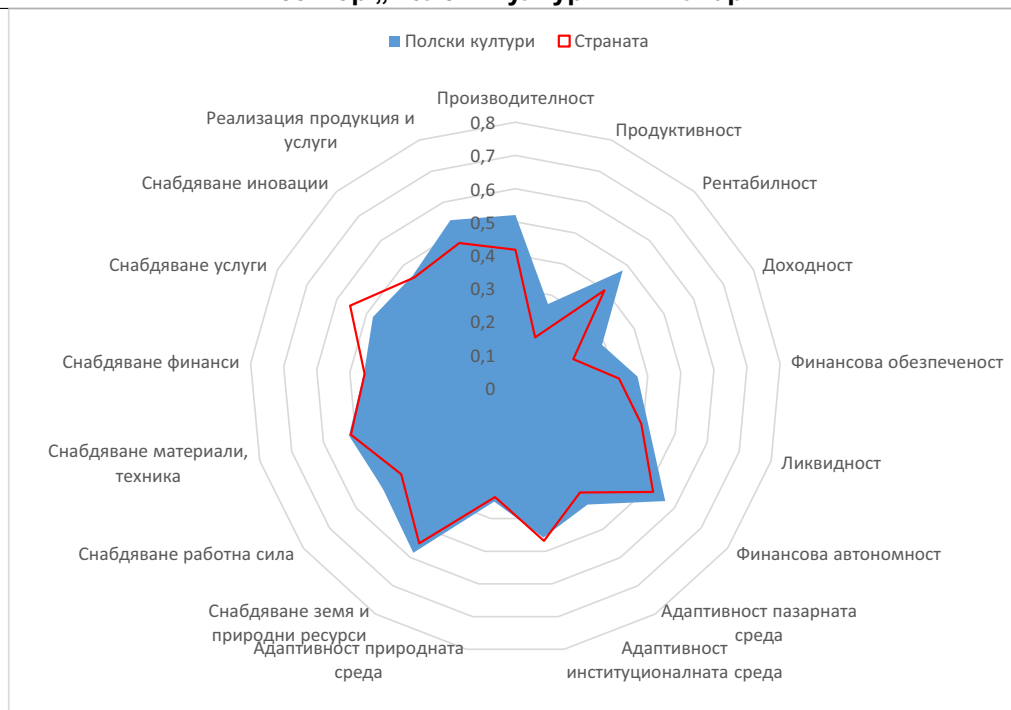
Източник: Изчисления на автора.

Болшинството от показателите за конкурентоспособност на стопанствата, специализирани в *полски култури*, са със стойности по-високи от средните за страната (Фигура 1.14.). Единствено по отношение на адаптивността към институционалната среда и ефективността на снабдяването с услуги тези ферми са с по-ниски равнища от средните.

Конкурентоспособността на стопанствата, специализирани в отглеждането на полски култури, се поддържа от високата производителност, ликвидност, финансова автономност, адаптивност към пазарната среда, ефективност в снабдяването със земя и природни ресурси, материали, техника и биологични средства, финанси,

услуги и иновации, и ефективната реализация на продукцията и услуги. Основни фактори за понижаване на конкурентоспособността на стопанствата с полски култури са ниската продуктивност (0,27) и доходност (0,29), а така също близката до границата с ниско ниво адаптивност към природната среда (0,35).

Фигура 1.14. Показатели за конкурентоспособност на земеделските стопанства в сектор „Полски култури“ в България

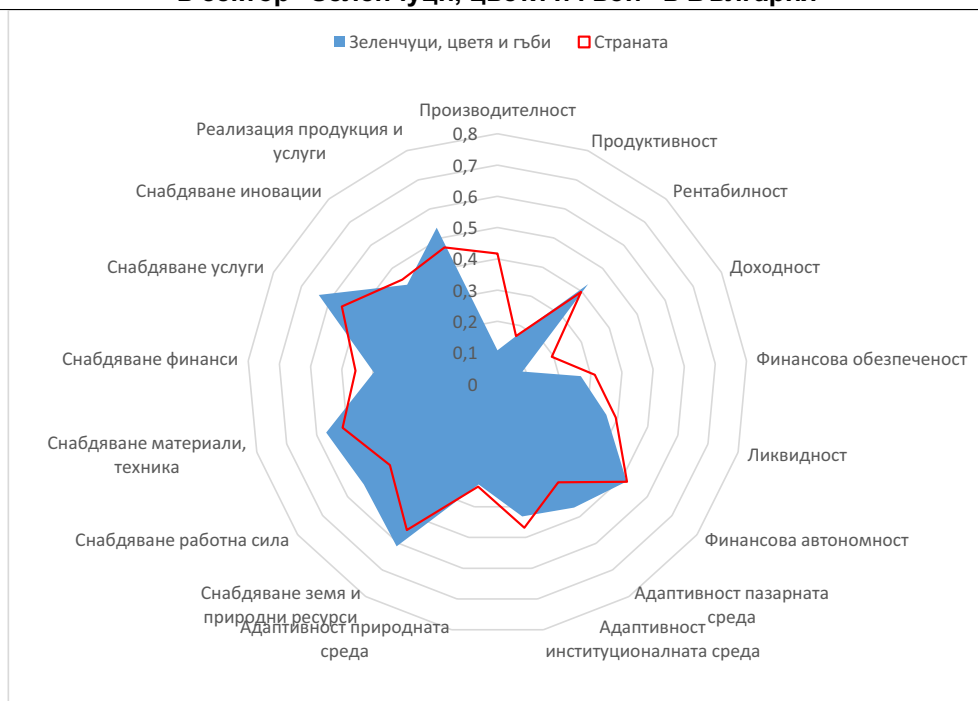


Източник: Изчисления на автора.

Голяма част от показателите за конкурентоспособност на стопанствата, специализирани в отглеждането на *зеленчуци, цветя и гъби* са със стойности, по-ниски от средните за страната (Фигура 1.15.). В много отношения обаче, тези стопанства имат по-високи позиции от средните – рентабилност, адаптивност към пазарната среда, ефективност в снабдяването със земя и природни ресурси, работна сила, материали, техника и биологични средства, услуги и в реализацията на продукцията и услугите.

Основни за поддържане на конкурентните позиции на този тип стопанства са високата финансова автономност, ефективност в снабдяване със земя и природни ресурси, работна сила, материали, техника и биологични средства, услуги и реализация на продукцията и услуги. Основни фактори за понижаване на конкурентоспособността на специализираните в отглеждането на *зеленчуци, цветя и гъби* са ниската производителност (0,11), продуктивност (0,16), доходност (0,09), финансова обезпеченост (0,27) и адаптивност към природната среда (0,33).

Фигура 1.15. Показатели за конкурентоспособност на земеделските стопанства в сектор “Зеленчуци, цветя и гъби” в България

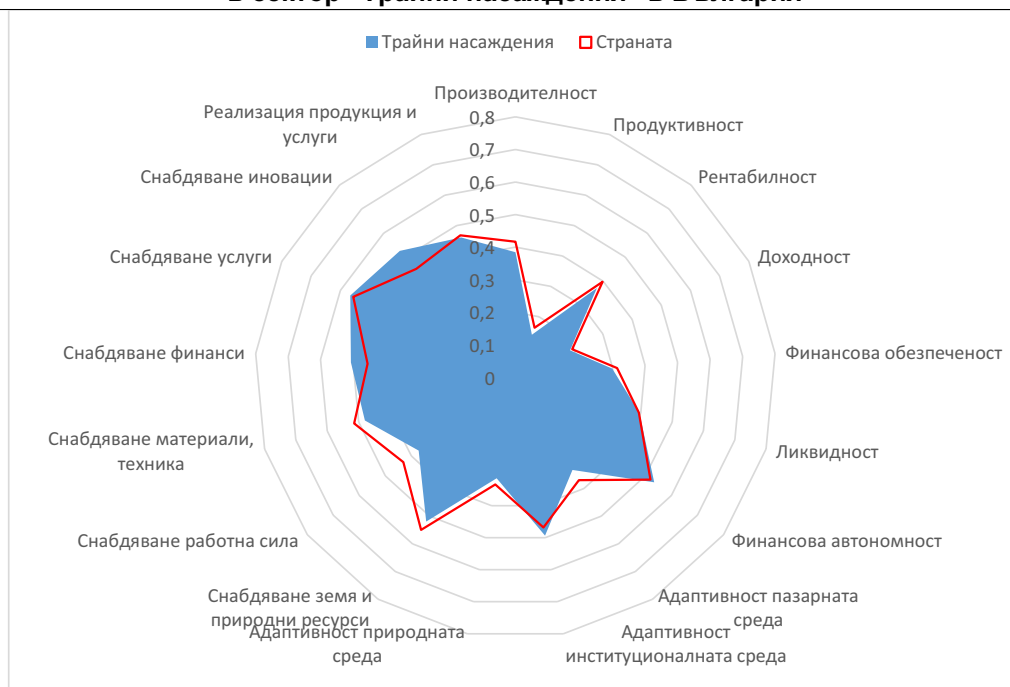


Източник: Изчисления на автора.

Мнозинството от показателите за конкурентоспособност на стопанствата, специализирани в отглеждането на *трайни насаждения* са със стойности, по-ниски от средните за страната (Фигура 1.16). В някои области обаче, тези стопанства имат по-добри позиции от средните, като финансова автономност, адаптивност към институционалната среда и ефективност в снабдяване с финанси, услуги и иновации.

Конкурентоспособността на този тип стопанства се поддържа от високата финансова автономност, адаптивност към институционалната среда, ефективност в снабдяването със земя и природни ресурси, услуги и иновации. Най-важни за влошаване на конкурентните позиции на стопанствата, специализирани в отглеждането на *трайни насаждения* са ниската продуктивност (0.14), доходност (0.19), финансова обезпеченост (0.3), адаптивност към пазарната (0.33) и природна (0.31) среда.

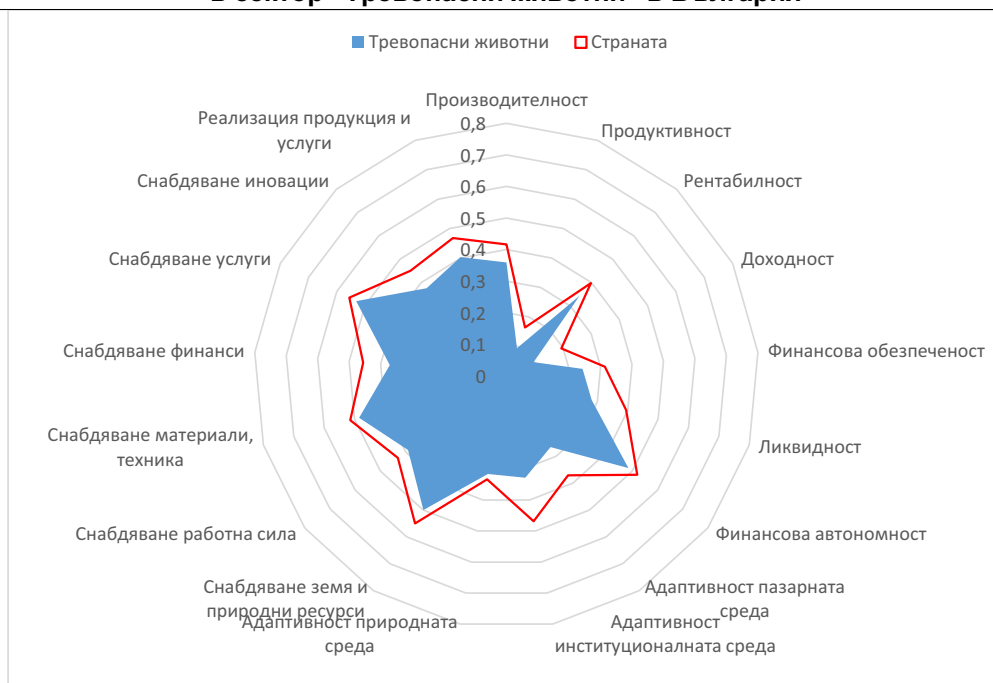
Фигура 1.16. Показатели за конкурентоспособност на земеделските стопанства в сектор “Трайни насаждения” в България



Източник: Изчисления на автора.

Всички показатели за конкурентоспособност на стопанствата, специализирани в отглеждането на *тревопасни животни*, са със стойности, по-ниски от средните за страната (Фигура 1.17.). За незадоволителната конкурентоспособност на този тип стопанства най-много допринасят ниската продуктивност (0,09), доходност (0,1), финансова обезпеченост (0,24), ликвидност (0,28) и адаптивност към пазарната (0,27), институционална (0,33) и природна (0,32) среда. Основен фактор за издигане на конкурентните позиции на стопанствата в тревопасни животни е високата ефективност в снабдяването им с услуги.

Фигура 1.17. Показатели за конкурентоспособност на земеделските стопанства в сектор “Тревопасни животни” в България

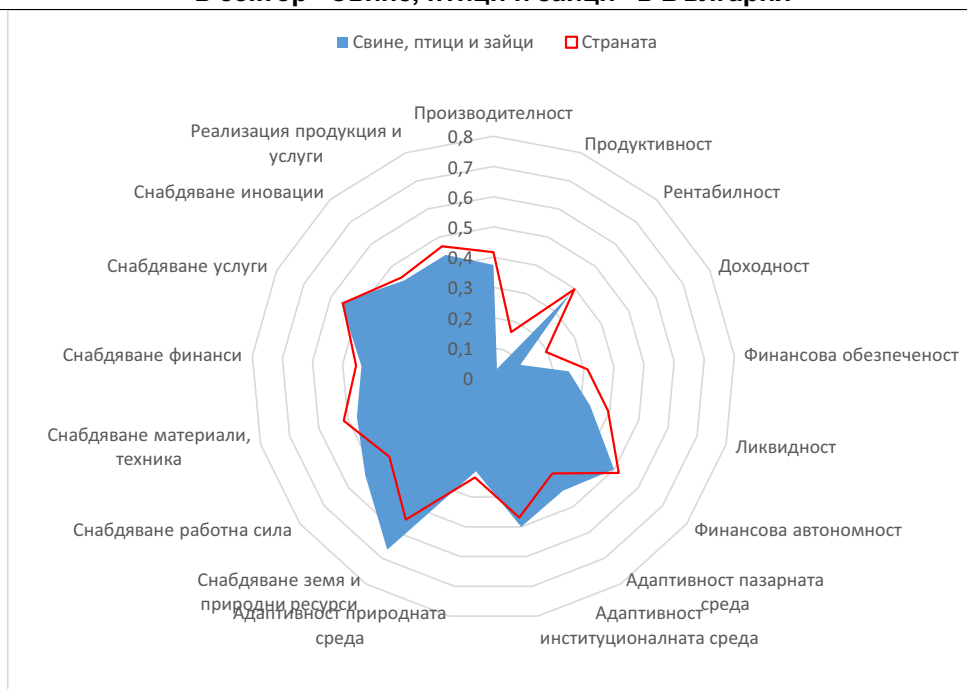


Източник: Изчисления на автора.

Голямата част от показателите за конкурентоспособност на стопанствата, специализирани в отглеждането на *свини, птици и зайци*, са със стойности, по-ниски от средните за страната (Фигура 1.18.). В няколко отношения обаче, тези стопанства имат по-добри позиции от средните, като адаптивност към пазарната и институционална среда, ефективност в снабдяването със земя и природни ресурси, работна сила и услуги.

Най-важни за поддържане на конкурентоспособността на този тип стопанства са високата ефективност в снабдяването със земя и природни ресурси, работна сила и услуги. Критични за конкурентните позиции на стопанствата, специализирани в отглеждането на *свини, птици и зайци* са ниската продуктивност (0,03), доходност (0,1), финансова обезпеченост (0,25), ликвидност (0,33) и адаптивност към промените в природната среда (0,31).

Фигура 1.18. Показатели за конкурентоспособност на земеделските стопанства в сектор “Свине, птици и зайци” в България



Източник: Изчисления на автора.

Много от показателите за конкурентоспособност на стопанствата, специализирани в *смесени растениевъдни*, са със стойности, по-ниски от средните за страната (фигура 1.19.). В множество области обаче, този тип стопанства имат сравнително по-добри позиции от средните, като доходност, финансова обезпеченост, ликвидност, адаптивност към пазарната, институционална и природна среда, и ефективност в снабдяването със земя и природни ресурси, материали, техника и биологични средства и в реализацията продукция и услуги.

Основни за поддържане на конкурентоспособността на тези стопанства са високата ефективност в снабдяване със земя и природни ресурси, материали, техника и биологични средства и услуги. Заедно с това обаче, конкурентните позиции на фермите със смесено растениевъдство се компрометират от ниската продуктивност (0,24) и доходност (0,28) и близка до ниското ниво адаптивност към промените в природната среда (0,34).

Фигура 1.19. Показатели за конкурентоспособност на земеделските стопанства в сектор “Смесени растениевъдни стопанства” в България



Източник: Изчисления на автора.

Много от показателите за конкурентоспособност на *смесените животновъдни* стопанствата са с по-високи стойности от средните за страната (Фигура 1.20.). Специализираните в тази област стопанства превъзхождат другите ферми по отношение на производителност, рентабилност, финансова обезпеченост, ликвидност, адаптивност към институционалната и природната среда, ефективност в снабдяването с финанси и иновации и в реализацията на продукция и услуги. Останалите показатели за конкурентност на този тип стопанства са по-ниски или около средните равнища за страната.

За поддържане на конкурентните позиции на смесените животновъдни стопанствата най-много допринасят високата адаптивност към институционалната среда и ефективността в снабдяването с финанси и услуги. Заедно с това обаче, показателите за продуктивност (0,17), доходност (0,2) и ефективност в снабдяването с работна сила (0,31) са на ниско ниво и ограничават подобряването на общата конкурентоспособност на тези ферми.

Фигура 1.20. Показатели за конкурентоспособност на земеделските стопанства в сектор „Смесени животновъдни стопанства” в България

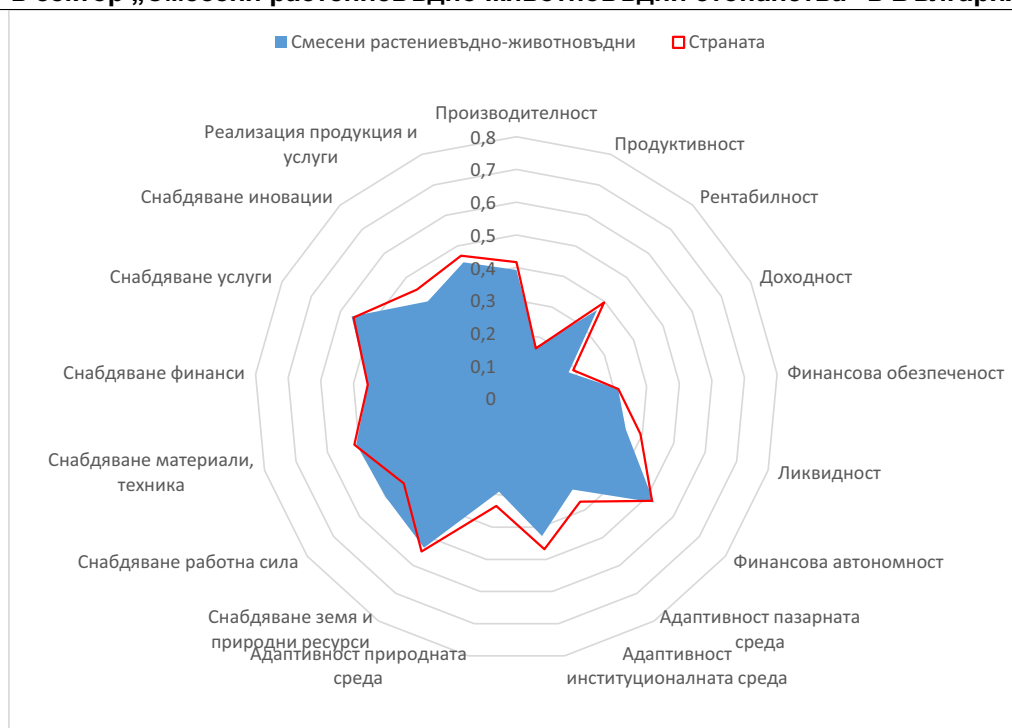


Източник: Изчисления на автора.

Почти всички показатели за конкурентоспособност на *смесените растениевъдно-животновъдни* стопанства са по-ниски или близки до средните за страната (Фигура 1.21.). Тези стопанства превъзхождат средното ниво единствено по отношение на финансова автономност и ефективност в снабдяването с работна сила и услуги.

За поддържане на конкурентните позиции на този тип стопанства най-много допринасят високата финансова автономност и ефективността в снабдяването със земя и природни ресурси, материали, техника, биологични средства и услуги. В същото време, за конкурентоспособността на смесените растениевъдно-животновъдни стопанства са критични ниската продуктивност (0,17), доходност (0,18), финансова обезпеченост (0,31) и адаптивност към промените в пазарната (0,33) и природната (0,29) среда.

Фигура 1.21. Показатели за конкурентоспособност на земеделските стопанства в сектор „Смесени растениевъдно-животновъдни стопанства” в България

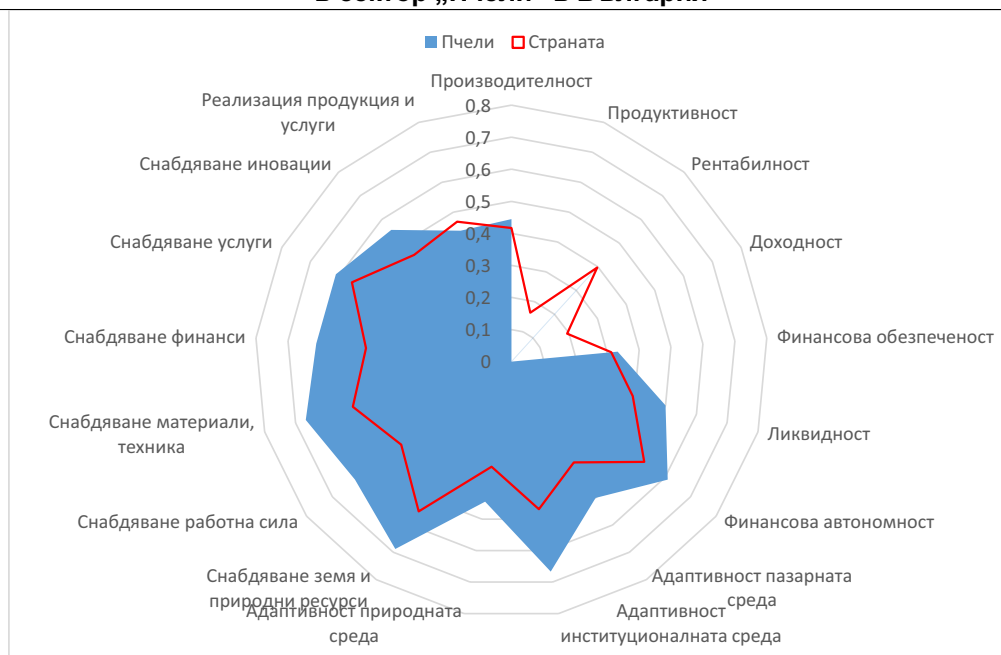


Източник: Изчисления на автора.

Почти всички показатели за конкурентоспособност на стопанствата, специализирани в отглеждането на *пчели*, са по-високи от средните за страната, като изключение правят само показателите продуктивност, рентабилност, доходност и ефективност при реализация на продукцията и услугите (Фигура 1.22.).

Конкурентоспособността на този тип стопанства се благоприятства от високото равнище на финансова автономност, адаптивност към институционалната среда, ефективност в снабдяването на ресурси, услуги и иновации. Заедно с това обаче, ниската продуктивност и доходност са факторите, влошаващи конкурентните позиции на пчеларите.

Фигура 1.22. Показатели за конкурентоспособност на земеделските стопанства в сектор „Пчели” в България



Източник: Изчисления на автора.

Оценката на конкурентоспособността за земеделските стопанства показва, че болшинството от специализираните в *полски култури* (62,5%) и *смесени животновъдни* (72,2%) са с равнище на конкурентоспособност над средната за страната (Фигура 1.23.). Най-нисък е дялът на стопанствата с конкурентоспособност, превишаваща средната за страната, в сектори *тревопасни животни* (14,1%), *смесени растениевъдно-животновъдни* (19,6%), *смесени растениевъдни* (24,4%) и *пчели* (една трета).

Съществуват големи различия и в дела на стопанствата в отделните типове на специализация с превишаваща средната за съответния подотрасъл (тип) конкурентоспособност. Докато при полските култури 58,3% от фермите са с конкурентоспособност над средната за този сектор, при смесените растениевъдно-животновъдни стопанства те са едва 19,6% (Фигура 1.21.). Много нисък е и дялът на стопанствата с конкурентоспособност, превъзхождаща тази на сектора при тревопасните животни (21,8%) и пчелите (една трета).

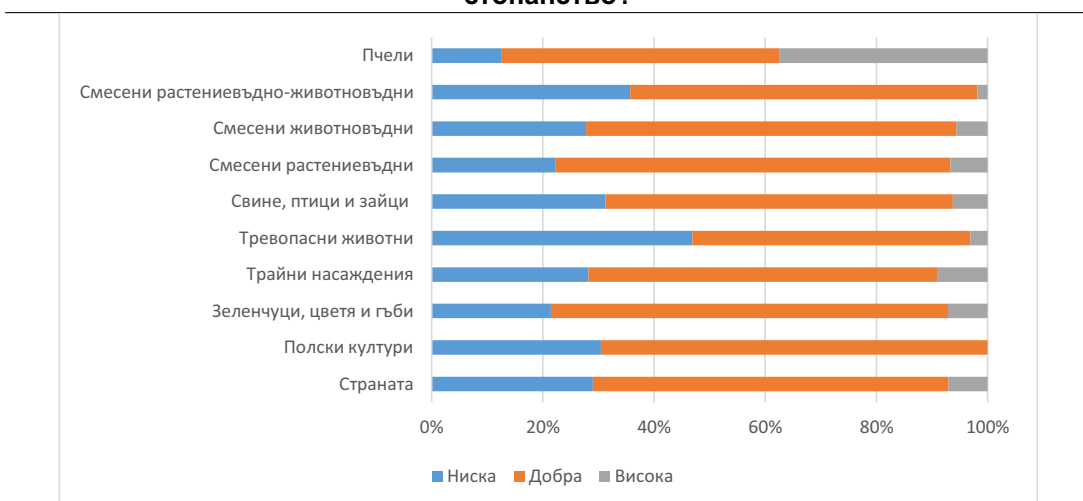
Най-голям е дялът на стопанствата с висока конкурентоспособност в секторите пчели (една трета), полски култури (29,2%), свине, птици и зайци (една четвърт) и смесени животновъдни (22,2%), а най-малък при стопанствата, специализирани в тревопасни животни – само 1,3% (Фигура 1.18). В същото време значителен е дялът на стопанствата с ниска конкурентоспособност във всеки тип специализация – полски култури, свине, птици и зайци, и смесени растениевъдно-животновъдни – по 37,5%, зеленчуци, цветя и гъби – 36,67%, трайни насаждения и пчели – по 33,3%, смесени растениевъдни – 28,9%, и тревопасни животни – 21,8%. Единствено при смесените животновъдни стопанства няма такива с ниска конкурентоспособност.

Съществува разминаване на оценките за равнището на конкурентоспособност в настоящия анализ със самооценките на менаджерите на анкетираните стопанства с

различна специализация (Фигура 1.23.). Докато основна част от пчеларите (37.5%) смятат, че стопанствата им са в висока конкурентоспособност, при останалите групи стопанства този процент е много по-нисък – от 1,8% (смесени растениевъдно-животновъдни) до 9% (трайни насаждения). Нито един менажер с полски култури не поставя ръководеното от него стопанство в групата на висококонкурентните. В същото време е голям дялът на менажерите, които оценяват своето стопанство като ниско конкурентно – 30,4% при полски култури, 21,4% при зеленчуци, цветя и гъби, 28,2% при трайни насаждения, 46,9% при тревопасни животни, 31,3% при свине, птици и зайци, 22,2% при смесени растениевъдни, 27,78% при смесени животновъдни, 35,71% при смесени растениевъдно-животновъдни, и 12.5% при пчели.

Следователно независимите многокритериални оценки, от типа на тези в разработката, биха подобрили информираността и управлението на стопанствата, които надценяват или недооценяват фактическата си конкурентоспособност.

Фигура 1.23. Как оценявате конкурентоспособността на земеделското стопанство?



Източник: Анкета със земеделски производители, 2020.

Анкетата с менаджерите установи, че съществуват големи различия в дела на стопанствата от всеки тип на специализация с различни равнища на показателите за конкурентоспособност. Значителна част от фермите във всички подсектори са с продуктивност и доходност много под средната за страната (Таблица 1.13.). Също така, голям дял от стопанствата, специализирани в трайни насаждения, свине, птици и зайци, и пчели, е с ниска производителност и рентабилност.

Най-голям е дялът на стопанствата с ниска финансова обезпеченост в сектори: зеленчуци, цветя и гъби (46,4%), трайни насаждения (40,3%), тревопасни животни (51,6%), свине, птици и зайци (50%) и пчели (44,4%) (Таблица 1.14.). Най-много стопанства с висока зависимост от външно финансиране (заем, субсидии и др.) са в групите на тревопасните животни (31,3%), смесени растениевъдни (27,9%) и смесени животновъдни (27,8%). Най-значителен е дялът на стопанствата с ниска възможност да изплащат текущите си задължения при: зеленчуци, цветя и гъби (31,0%), тревопасни животни (43,8%), свине, птици и зайци (всяко трето) и смесени растениевъдно-животновъдни (32,1%).

Голяма част от стопанствата в различните типове специализация са с недостатъчен потенциал за адаптиране към промените в пазарната, институционалната и природна среда (Таблица 1.15). Най-голям дял ферми с ниска адаптивност към промените в пазарната среда (търсене, цени, конкуренция и т.н.) са в сектори: трайни насаждения (37,7%), тревопасни животни (всяка втора), смесени животновъдни, смесени растениевъдно-животновъдни и пчели (по една трета). Най-много стопанства с недостатъчна адаптивност към институционалната среда и ограничения (държавни и европейски изисквания на качество, безопасност, околна среда и др.) са сред тези, специализирани в отглеждането на тревопасни животни (34,4%) и смесени растениевъдно-животновъдни стопанства (23,2%). Значителен е и дялът на стопанствата с ниска възможност за адаптация към промените в природната среда (затопляне, екстремно време, засушаване, киши и т.н.), който варира от 22,2% при смесени животновъдни и пчели, до 46,4% от всички смесено растениевъдно-животновъдни ферми в страната.

Анкетата установи, че най-голям е дялът на менажерите на стопанства, които смятат, че фермите им са нискоустойчиви в средносрочен план, сред специализираните в: полски култури (20,8%), тревопасни животни и свине, птици и зайци – по 31,3% (Фигура 1.23.).

Анкетата също установи, че значителна част от стопанствата в направления трайни насаждения (35,9%), тревопасни животни (40,6%), смесени растениевъдни (37,8%) и смесени животновъдни (44,4%) имат сериозни проблеми и трудности при ефективното осигуряване на необходимата работна сила. Също така са многочислени фермите, които имат сериозни проблеми и трудности при ефективното осигуряване на необходимото финансиране – 31,0% от всички стопанства, специализирани в отглеждането на зеленчуци, цветя и гъби, 35,5% – от тези с тревопасни животни и 28,9% – от смесени растениевъдни. Освен това сериозни проблеми и трудности при ефективното осигуряване на необходимите иновации и ноу-хау имат голяма част от стопанствата с тревопасни животни (43,8%), свине, птици и зайци (31,5%) и смесени растениевъдно-животновъдни (32,1%). Много са и стопанствата с трайни насаждения (22,1%), тревопасни животни (25,8%), свине, птици и зайци, и пчели (по една четвърт), които имат сериозни проблеми и трудности при ефективната реализация на своите продукти и услуги.

3.3.5. Фактори, определящи конкурентоспособността на земеделските стопанства

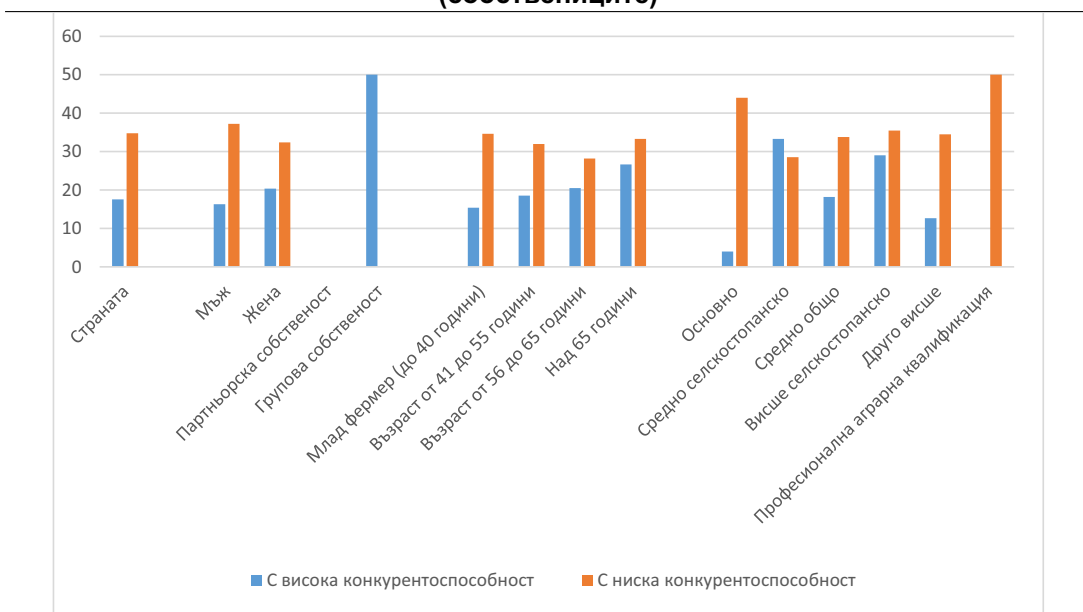
Проведената анкета и оценка на конкурентоспособността ни дава възможност да идентифицираме персоналните, организационни, пазарни, институционални и други фактори, които оказват влияние върху (и предопределят) конкурентоспособността на земеделските стопанства в страната.

Дялът на фермите с висока конкурентоспособност, с менажери жени (20,4%) е по-висок от средния за страната и от стопанствата, с менажери мъже (16,3%) (Фигура 1.20). Заедно с това, дялът на стопанствата с менажери жени, с ниска конкурентоспособност (32,4%), е по-малък от средния за страната и от фермите, с менажери мъже (37,2%). Също така половината от стопанствата с групов собственоост са висококонкурентни, като сред този тип ферми няма с ниска конкурентоспособност. Това доказва, че женското и груповото управление е по-ефективно по отношение на конкурентоспособността и тяхното разширяване би подобрило общата конкурентоспособност на българските ферми.

Най-висок е дялът на стопанствата с висока конкурентоспособност сред менажери на възраст над 65 години (26,7%) (Фигура 1.20). Също така е по-висок от средния и относителния дял на стопанствата с висока конкурентоспособност на менажери на възраст от 56 до 65 години (20,5%). В същото време относителният дял на стопанствата с висока конкурентоспособност на менажери – млади фермери (възраст до 40 години), е най-малък и под средния за страната. Това потвърждава, че практическият опит, който се подобрява с възрастта, е важен фактор за издигане на конкурентоспособността на стопанствата.

Образованието е също критичен фактор, повишаващ конкурентоспособността на стопанствата. Дялът на фермите с висока конкурентоспособност, с менажери със средно (33,3%) и висше (29%) селскостопанско образование, е значително над средния за страната и от фермите с управители без селскостопанско образование, с по-ниско или друго образование (Фигура 1.24.).

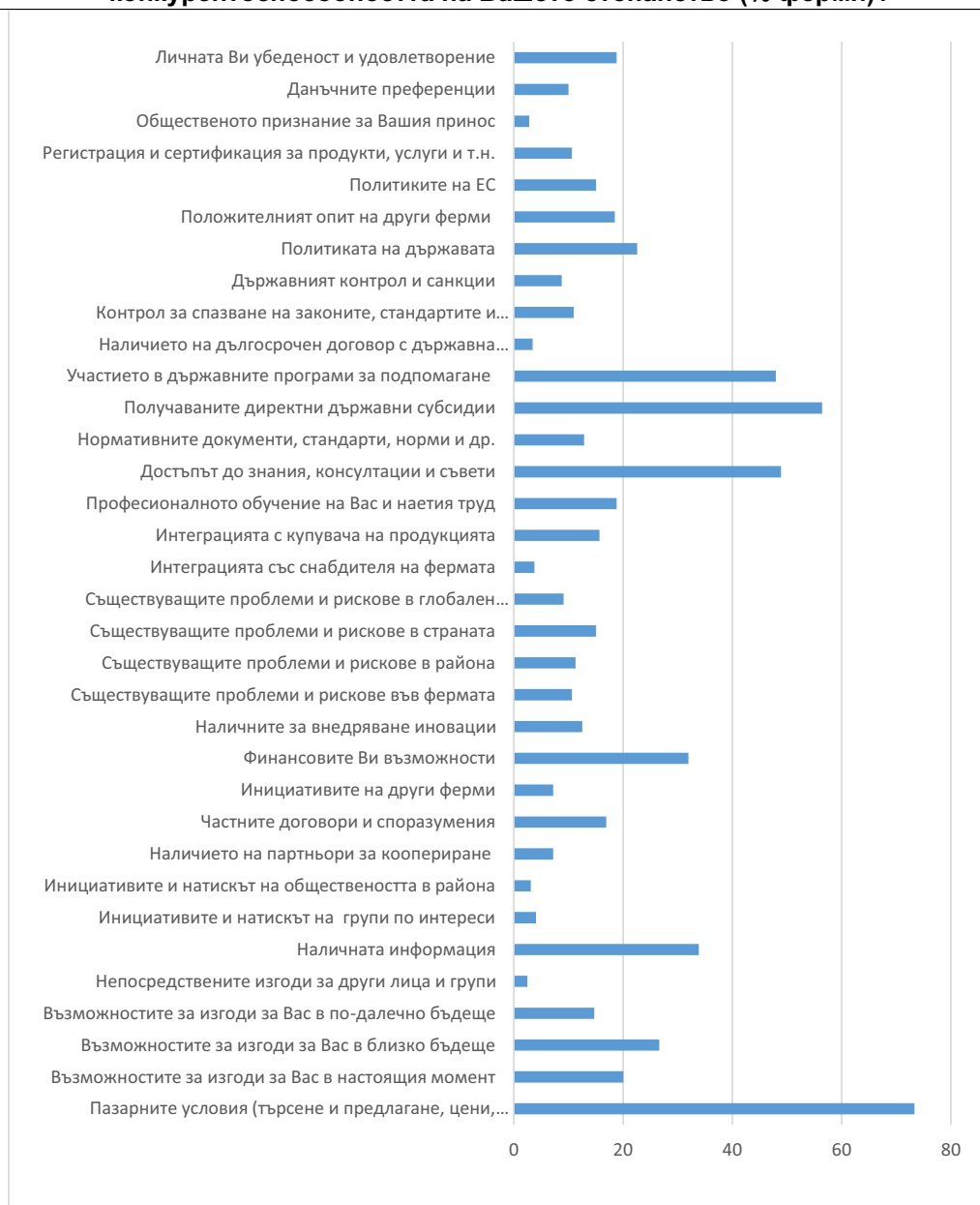
Фигура 1.24. Дял на стопанствата с висока и ниска конкурентоспособност в зависимост от пола, възрастта и образованието на менажерите (собствениците)



Източник: Изчисления на автора.

Според мнозинството от менажерите на анкетираните стопанства, най-значимите фактори за повишаване на конкурентоспособността на стопанствата им са: пазарните условия (търсене и предлагане, цени, конкуренция) (73,4%), получаваните директни държавни субсидии (56,4%), достъпът до знания, консултации и съвети (48,9%), участието в държавните програми за подпомагане (48%), наличната информация (33,9%), финансовите възможности (32%) и възможностите за изгоди в близко бъдеще (26,7%) (Фигура 1.25.).

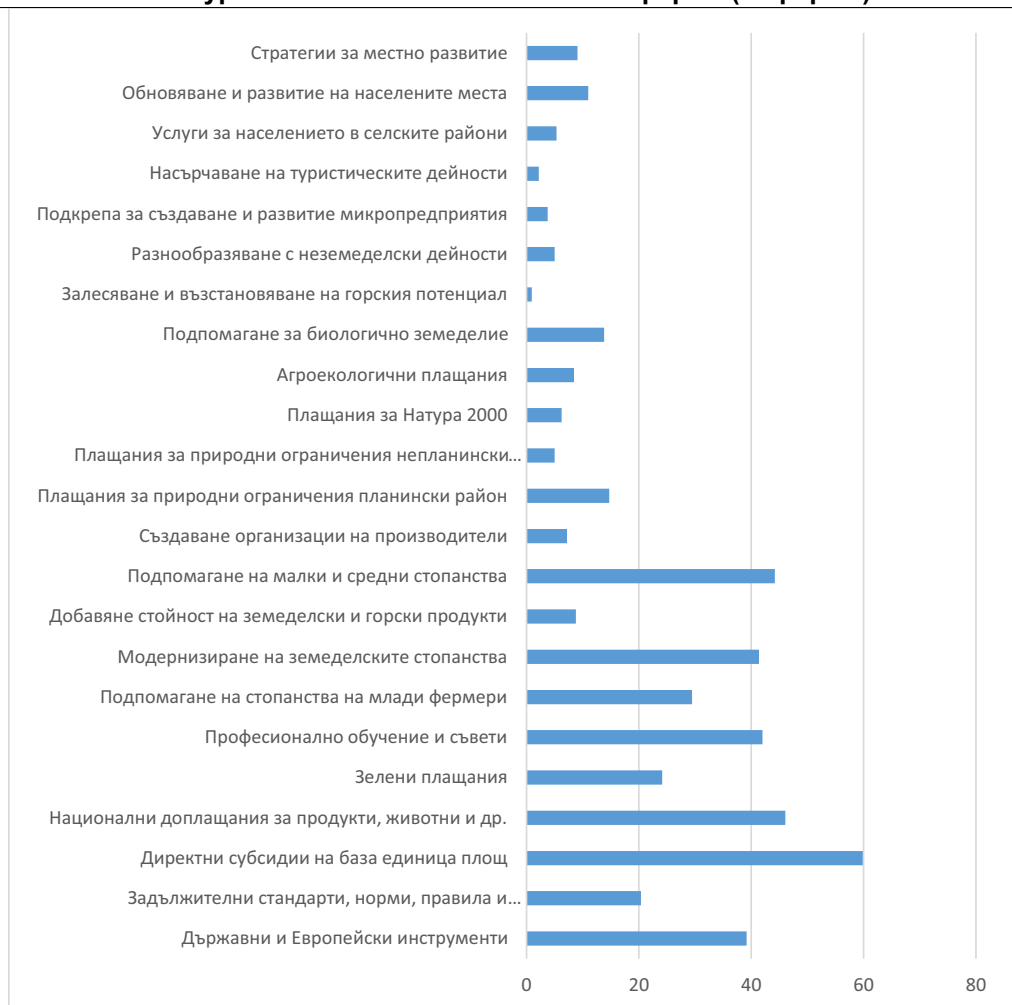
Фигура 1.25. Кои фактори в най-голяма степен допринасят за повишаване на конкурентоспособността на Вашето стопанство (% ферми)?



Източник: Анкета със земеделски производители, 2020.

Според мнозинството менажери, за повишаване на конкурентоспособността на стопанствата най-важни инструменти на обществените политики са: директни субсидии на база единица площ (59,9%), национални доплащания за продукти, животни и др. (46,1%), подпомагане на малки и средни стопанства (44,2%), професионално обучение и съвети (42,0%), модернизирание на земеделските стопанства (41,4%), държавни и европейски инструменти (39,2%), подпомагане на стопанства на млади фермери (29,5%) и зелени плащания (24,1%) (Фигура 1.26).

Фигура 1.26. Кои инструменти на политиките в най-голяма степен повишават конкурентоспособността на Вашата ферма (% ферми)?



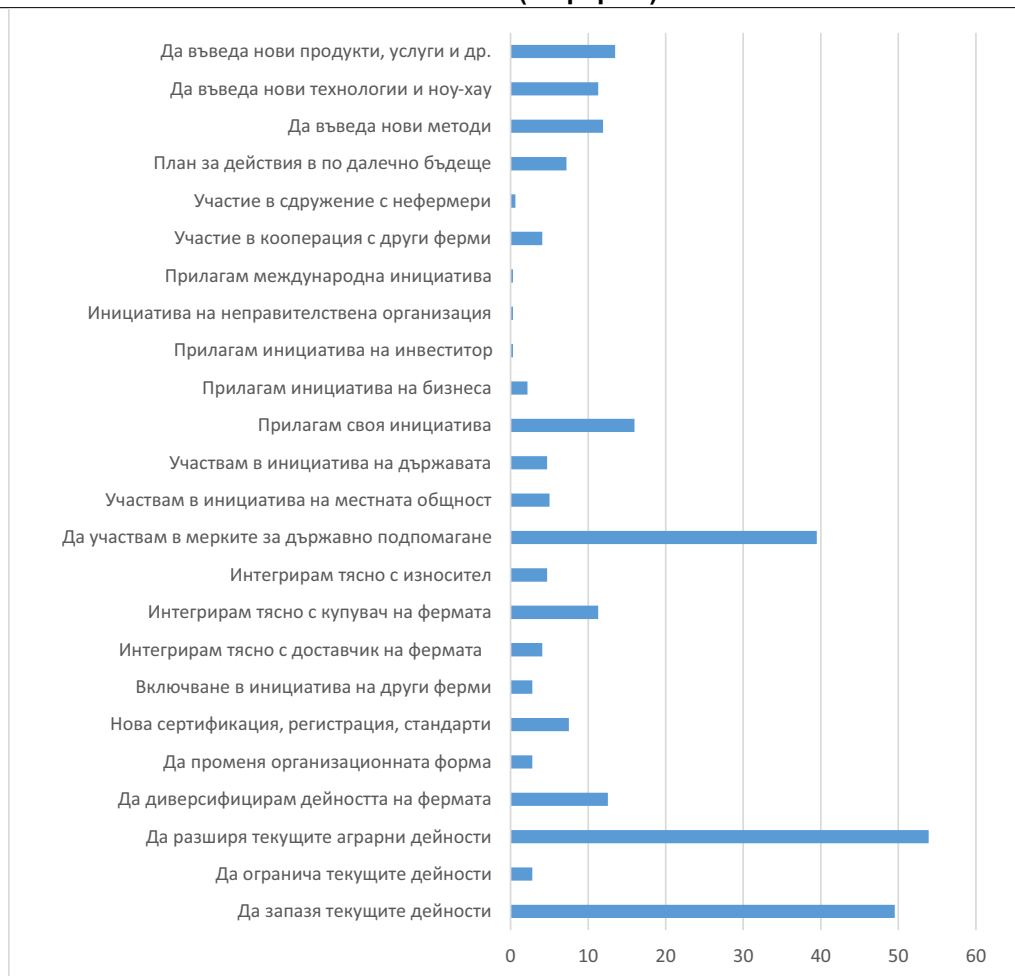
Източник: Анкета със земеделски производители, 2020.

По отношение на намеренията на фермите в близко бъдеще, болшинството от менажерите предвиждат *да разширят текущите аграрни дейности* (53,9%), а значителна част *да запазят текущите дейности* (49,5%) (Фигура 1.27). По-малко от 3% от стопанствата планират *да ограничава текущите дейности*, което показва, че мнозинство тото от българските стопанства са с добри конкурентни позиции и планират да запазят или разширят дейността си.

Голяма част от стопанствата също така имат намерение *да участват в мерките за държавно подпомагане* (39,5%). Очевидно държавното подпомагане ще продължава да бъде важен фактор за поддържане и повишаване на конкурентоспособността на нашите ферми.

Други стратегии за развитие, които също се предвиждат от немалка част от стопанствата са: прилагане на своя инициатива (16%), въвеждане на нови продукти, услуги и др. (13,5%), диверсификация на дейността на фермата (12,5%), въвеждане на нови методи (11,9%), интегриране тясно с купувач на фермата (11,3%), и въвеждане на нови технологии и ноу-хау (11,3%).

Фигура 1.27. Какви са намеренията Ви в близко бъдеще, свързани с Вашето стопанство (% ферми)?



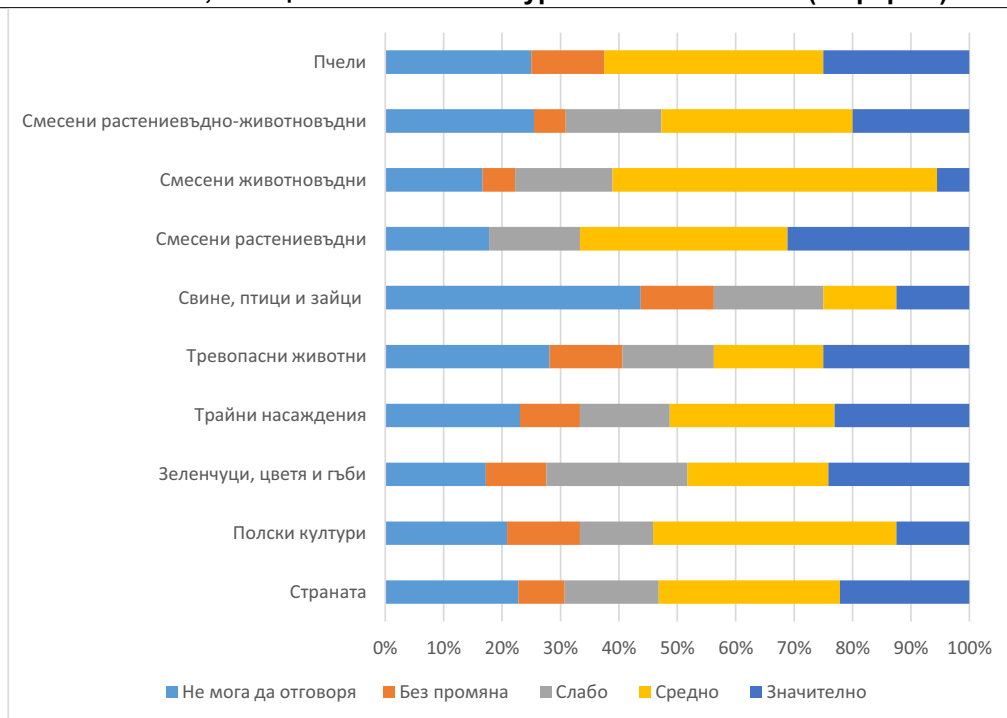
Източник: Анкета със земеделски производители, 2020.

Според болшинството от менажерите при *въвеждане на иновативен бизнес модел при управление на земеделското стопанство*, конкурентоспособността ще се повиши средно (31,01%) (Фигура 1.28.). За сравнително голяма част от стопанствата въвеждането на подобен модел ще повиши значително конкурентоспособността им (22,15%), а предвиждане за слабо (16,14%) и без промяна (7,91%) правят по-малко от менажерите. Заедно с това обаче, немалка част от менажерите не могат да дадат отговор на подобен въпрос (22,78%) поради големите неопределености, свързани с внедряване на иновационни модели в аграрния бизнес.

Различните по специализация стопанства имат различни оценки за вероятния ефект върху конкурентоспособността от въвеждане на иновативен бизнес модел за управление на земеделското стопанство. Болшинството от стопанствата, специализирани в полски култури (41,7%), трайни насаждения (28,2%), смесени растениевъдни (35,6%), смесени животновъдни (55,6%), смесени растениевъдно-животновъдни (32,7%) и пчели (37,5%) очакват средно повишаване на конкурентоспособността. За мнозинството от стопанствата, специализирани в тревопасни животни (28,1%) и свине, птици и зайци (43,8%) от друга страна, е трудно да се правят каквито и да е прогнози в това отношение.

Най-голям е делът да стопанствата, които очакват значително повишаване на конкурентоспособността си при въвеждане на иновативен бизнес модел, при смесени растениевъдни (31,1%), тревопасни животни и пчели (всяко четвърто) и зеленчуци, цветя и гъби (24,1%).

Фигура 1.28. При въвеждане на иновативен бизнес модел при управлението на Вашето ЗС, как ще се повиши конкурентоспособността (% ферми)?



Източник: Анкета със земеделски производители, 2020.

Изводи

Оценката на равнището и факторите на конкурентоспособност на земеделските стопанства посредством използването на анкетна микроикономическа информация ни позволява да направим важни изводи за конкурентните позиции на земеделските стопанства в страната, като цяло, и от различен тип, а така също и да предложим насоки за усъвършенстване стратегиите на фермите и политики за подкрепа на стопанствата.

Първо, конкурентоспособността на земеделските стопанства в страната е на добро ниво. На съвременния етап, ниският адаптивен потенциал и икономическа ефективност в най-голяма степен допринасят за понижаване на конкурентоспособността на българските ферми.

Второ, особено критични за поддържане на конкурентните позиции на стопанствата са ниската продуктивност, доходност, финансова обезпеченост и адаптивност към промените в природната среда (затопляне, екстремно време, засушаване, киши и т.н.). В (подобряване на) тези направления следва да се насочат и общественото подпомагане на стопанствата, и управленските им стратегии за развитие.

Трето, в най-голяма степен за издигане на конкурентоспособността на земеделските стопанства допринасят липсата на сериозни проблеми и трудности при ефективно снабдяване с необходимите услуги, земя и природни ресурси, материали, техника, биологични средства и високата финансова автономност.

Четвърто, близо половината от земеделските стопанства в страната са с добра конкурентоспособност, а с висока – около 18% от тях. Повече от една трета от всички стопанства, обаче, са с ниско равнище на конкурентоспособност. Следователно, ако не се предприемат своевременно мерки за повишаване на конкурентоспособността чрез подобряване на управлението и реструктурирането на стопанствата, адекватна държавна подкрепа и т.н., голяма част от българските ферми ще престанат да са икономически жизнени и ще преустановят съществуване в близко бъдеще.

Пето, всеки десети менажер недооценява (по)високото равнище на конкурентоспособност на стопанството си, а около 5% го надценяват. Наблюдава се и значително подценяване на равнището на „реална“ устойчивост от менаджерите на стопанствата с висока устойчивост. Това потвърждава, че независими многокритериални оценки на реалното състояние на конкурентоспособността и устойчивостта биха повишили информираността и подобрили управлението на стопанствата в страната.

Шесто, съществува значителна вариация на равнището на конкурентоспособност на земеделските стопанства с различна производствена специализация. С най-добра конкурентоспособност са фермите в сектор пчели, следвани от полски култури, смесено животновъдство и смесено растениевъдство. Стопанствата в редица основни подотрасли са с конкурентоспособност под средната за страната – трайни насаждения, зеленчуци, цветя и гъби, свине, птици и зайци, и смесени растениевъдно-животновъдни. Най-слаба е конкурентоспособността на фермите, специализирани в отглеждането на тревопасни животни, която е на ниско равнище.

Седмо, анализът на равнището на показателите с най-ниски и високи стойности при отделните типове стопанства позволява да се прецизират факторите, които

ограничават или засилват конкурентните предимства на фермите като цяло и с различна специализация.

Осмо, болшинството от стопанствата, специализирани в полски култури и смесени животновъдни, са с равнище на конкурентоспособност над средната за страната. Най-нисък е дялът на фермите с конкурентоспособност, превишаваща средната, в сектори тревопасни животни, смесени растениевъдно-животновъдни, смесени растениевъдни и пчели.

Девето, съществуват големи различия в дела на стопанствата с различна специализация, с превишаваща средната конкурентоспособност за съответния тип. Докато при полски култури близо 60% от фермите са с конкурентоспособност над средната за този сектор, при смесените растениевъдно-животновъдни стопанства – под една пета.

Десето, най-голям е дялът на стопанствата с висока конкурентоспособност в секторите пчели, полски култури, свине, птици и зайци и смесени животновъдни, а най-малък при стопанствата, специализирани в тревопасни животни. Значителен е дялът на стопанствата с ниска конкурентоспособност във всеки отделен тип – при полски култури, свине, птици и зайци и смесени растениевъдно-животновъдни – по 38%, при зеленчуци, цветя и гъби – 37%, при трайни насаждения и пчели – по една трета, при смесени растениевъдни – 29%, и при тревопасни животни – 22%. Единствено при смесените животновъдни стопанства няма стопанства с ниска конкурентоспособност.

Единадесето, дялът на фермите с висока конкурентоспособност, с менажери жени, е по-висок от средния за страната и от стопанствата с менажери мъже, а с ниска конкурентоспособност – по-малък от средния и от фермите с менажери мъже. Половината от стопанствата с групова собственост са висококонкурентни, като сред този тип ферми няма нискоконкурентни. Това доказва, че женското и групово управление е по-ефективно по отношение на конкурентоспособността и тяхното разширяване би подобрило равнището на конкурентоспособност на българските ферми.

Дванадесето, най-висок е дялът на стопанствата с висока конкурентоспособност сред менажери на възраст над 56 години. Относителният дял на стопанствата с висока конкурентоспособност на менажери – млади фермери, е най-малък и под средния за страната. Това потвърждава, че практическият опит, който се подобрява с възрастта, е важен фактор за издигане на конкурентоспособността на стопанствата.

Тринадесето, образованието е критичен фактор, повишаващ конкурентоспособността на стопанствата, като дялът на висококонкурентните ферми с менажери със средно и висше селскостопанско образование е значително над средния за страната и от фермите с управители без селскостопанско образование, с по-ниско или друго образование.

Четиринадесето, според мнозинството от менажерите най-значимите фактори за повишаване на конкурентоспособността на стопанствата им са пазарните условия (търсене и предлагане, цени, конкуренция), получаваните директни държавни субсидии, достъпът до знания, консултации и съвети, участието в държавните програми за подпомагане, наличната информация, финансовите възможности и възможностите за изгоди в близко бъдеще.

Петнадесето, според мнозинството менажери за повишаване на конкурентоспособността на стопанствата им най-важни инструменти на обществените политики са директни субсидии на база единица площ, национални доплащания за

продукти, животни и др., подпомагане на малки и средни стопанства, професионално обучение и съвети, модернизиране на земеделските стопанства, държавни и европейски инструменти, подпомагане на стопанства на млади фермери и зелени плащания.

Шестнадесето, в близко бъдеще голямо болшинство от менажерите предвиждат да разширят или запазят текущите аграрни дейности, като по-малко от 3% от стопанствата ще ограничават текущите дейности. Това показва, че мнозинството от българските стопанства са с добри конкурентни позиции и планират да запазят или разширят дейността си. Голяма част от стопанствата имат намерение да участват в мерки за държавно подпомагане, като други популярни стратегии за развитие са: прилагане на своя инициатива, въвеждане на нови продукти, услуги и др., диверсификация на дейността на фермата, въвеждане на нови методи, тясна интеграция с купувач на фермата и въвеждане на нови технологии и ноу-хау.

Седемнадесето, въвеждането на иновативен бизнес модел при управление на земеделското стопанство, според 31% от менажерите, ще повиши средно конкурентоспособността, за 22% – значително, за 16% – слабо, и 8% не очакват промяна. Немалка част от менажерите не могат да преценят ефекта от иновативни модели, поради големите неопределености, свързани с внедряване на иновациите в аграрния бизнес. Най-голям е дялът на стопанствата, които очакват значително повишаване на конкурентоспособността си при въвеждане на иновативен бизнес модел: при смесени растениевъдни (31%), тревопасни животни и пчели (всяко четвърто), и зеленчуци, цветя и гъби (24%).

Осемнадесето, предложеният подход за оценка на конкурентоспособността на земеделските стопанства следва да продължи да се усъвършенства и прилага по-широко и периодично в страната. Анализите трябва да се разширят и обхванат конкурентоспособността на стопанства от различен юридически тип, размери, екологично и географско месторазположение, с определен иновативен модел или технология, и т.н. Следва да се повиши прецизността и представителността на използваната информация чрез увеличаване на броя на анкетираните стопанства, прилагане на статистически методи за проверка на достоверността, специално „обучение“ на провеждащите и участващите в анкетните проучвания и т.н. Това налага по тясно сътрудничество с професионални организации на производители, НССЗ и други заинтересовани страни, а така също усъвършенстване на официалната система за събиране на селскостопанска информация в страната.

4. Извеждане на ключовите фактори с дълготрайно значение за повишаване на конкурентоспособността на земеделските стопанства – проф. д-р А. Алексиев, гл. ас. д-р Р. Белухова-Узунова, докторант А. Ройчева

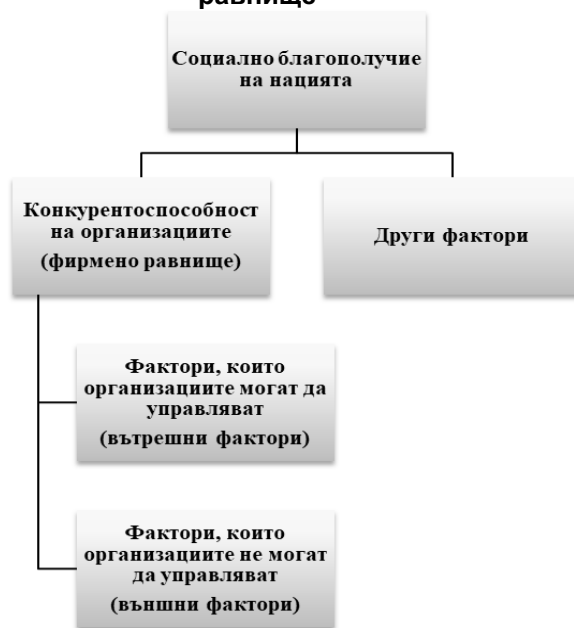
4.1. Класификация на факторите, влияещи върху конкурентоспособността на стопанските единици – теоретични постановки

Конкурентоспособността представлява относителна категория, чиято комплектност се определя в значителна степен от множеството фактори, които ѝ влияят. Съществуват различни класификации на факторите на

конкурентоспособността в зависимост от равнището на анализа: макро- или микроикономическо; международно, национално, регионално. Същевременно факторите се определят и с оглед целите и задачите на конкретния анализ, и съответно избраната методика на изследване.

Според една от общоприетите класификации на детерминантите на конкурентоспособността, те се разделят на такива, върху които организациите могат да влияят, и такива, които не могат да бъдат управлявани от стопанските единици. Първите включват факторите на вътрешната среда на организациите, а втората категория обхваща влиянията на външната среда. Базирайки се на тази класификация, Latruffe (2010) представя съществуващата взаимовръзка между вътрешните и външните фактори, конкурентоспособността на организациите и съвкупния ефект от тази конкурентоспособност – социалното благополучие на нациите (Фиг. 1.29.).

Фиг. 1.29. Детерминанти на конкурентоспособността на микроикономическо равнище



Източник: Базирано на Latruffe, L. (2010).

Според Latruffe конкурентоспособността на организациите се измерва чрез редица показатели като: търговски индекси, производителност, разходни измерители, неценови компоненти и др. Към факторите на вътрешната среда, които подлежат на контрол от страна на стопанските единици, авторът причислява организационната структура, мащаба на дейността, фирмените стратегии, социалния капитал и др. Съответно към факторите на външната за организацията среда, върху които тя не може да упражнява пряк контрол, а единствено следва да се адаптира към тях, се отнасят: макроикономическата рамка, търговските и аграрните политики на държавно и общинско равнище, природно-климатичните условия, осигуреността с ресурси, в т.ч. в национален мащаб, характеристиките на търсенето и пазарната структура, и др.

Към факторите, влияещи върху конкурентоспособността, в т.ч. на микроравнище, Алексиев (2012, с. 56) посочва: „потенциал за интензивен устойчив растеж с присъщите му три стълба – икономически, социален и екологичен; производителност на производствените фактори; факторни разходи за производство на единица краен продукт; качество (техническо равнище) на произвежданите продукти; надеждност на продуктите и услугите; структурни характеристики на икономиката в най-широкия смисъл на това понятие; имитационен и иновационен потенциал на икономиката; гъвкавост, изразяваща силна чувствителност към сигналите на пазара, и експедитивна ответна реакция; потенциал за бързо усвояване, разпространяване и комерсиализиране на технически и други новости; лоялно партньорство в стопанските взаимоотношения; съчетаване на частни, държавни и обществени интереси“.

Съществуват различни класификации на детерминантите на конкурентоспособността на равнище стопанска организация, в зависимост от периода на анализ – краткосрочен, средносрочен и дългосрочен. Факторите за конкурентност в тези случаи са различни:

- в краткосрочен и средносрочен период конкурентоспособността се определя от фактори, свързани с равнището на ефективност на производствените системи, в т.ч. секторната специализация, осигуреност с инфраструктура и др.;
- в дългосрочен период притежаваната конкурентоспособност от фирмите зависи в най-значителна степен от устойчивото развитие на производствените фактори, което води до нарастване на производителността. В дългосрочна перспектива са важни устойчивото развитие на макроикономическата среда, социалния капитал, производствените технологии, научно-развойната дейност и други фактори.

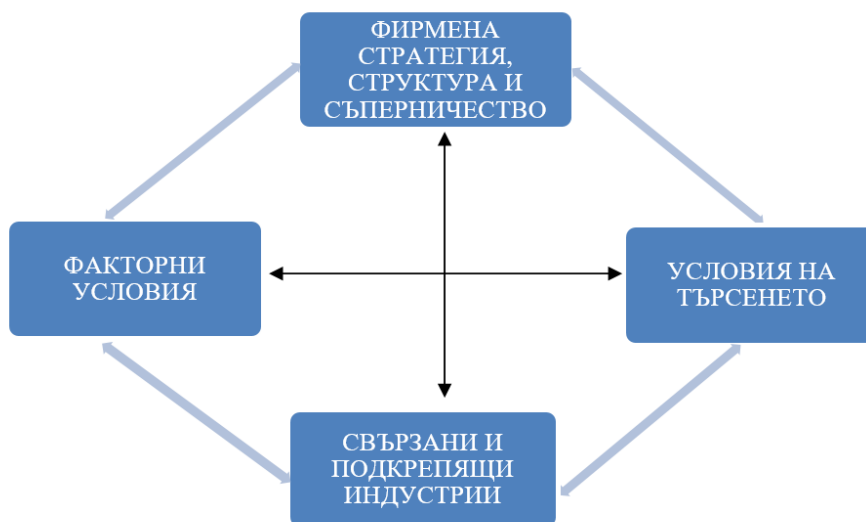
Едни от най-значимите съвременни научни и практически достижения в областта на конкурентоспособността на стопанските организации принадлежат на Майкъл Портър. Американският икономист създава теорията за конкурентните предимства на нациите през втората половина на XX век и въвежда категорията „конкурентно предимство“, която притежава значително по-широк обхват, в сравнение с използваното до този момент понятие „сравнително предимство“.

Портър изследва производителността на производствените фактори, формулирайки тезата, че тя се предпоставя от процесите на иновация. Авторът счита, че факторите, които определят конкурентните предимства на организациите, следва да се анализират на национално, отраслово и фирмено равнище. В тази връзка Портър разработва различни модели за изследване на конкурентоспособността на отделните нива, които са взаимосвързани и допълващи се:

- (1) макроикономическо равнище – *„Ромб на Портър“*;
- (2) отраслово равнище – *„Модел на петте сили на Портър“*;
- (3) фирмено равнище – *основни конкурентни стратегии*.

В „Конкурентното предимство на нациите“ Майкъл Портър формулира детерминантите на конкурентното предимство. Те представляват четири генерални характеристики, които изграждат националната среда, в която местните фирми се формират и конкурират помежду си. Тези фактори обуславят или възпрепятстват създаването на конкурентно предимство на национално равнище и са включени в т.нар. „Ромб (диамант) на Портър“ (Фиг. 1.30.).

Фигура 1.30. Ромб на Портър



Източник: Базирано на Портър, М. (2004).

➤ **Детерминанта „Ресурсни (факторни) условия” може да се групира по следния начин:**

- човешки ресурси – качество, умения и цена на работната сила и управленския персонал;
- природни ресурси – изобилност, качество, достъпност и цена на земята, водата, минералните ресурси; наличие на дървен материал и на възможности за производство на електроенергия, и т.н. Тук следва да се включат още климатичните условия и географското разположение;
- интелектуални ресурси – осигуреност с научни и технически знания и пазарни проучвания, развивани в местните университети, държавни и частни изследователски институти и лаборатории; държавни статистически служби; научна и бизнес литература; бази от данни; неправителствени търговски асоциации, и т.н.;
- капиталови ресурси – количество и цена на капитала, който е на разположение за финансиране на промишлеността. Те зависят от склонността и възможностите на домакинствата и фирмите да спестяват и от структурата на националните капиталови пазари;
- инфраструктура – качество, развитие, обхват и цена на предоставяните услуги, включително транспортна система, комуникации, пощенски и колетни услуги, разплащателни системи, здравеопазване и т.н.

При изясняване ролята на факторните условия в създаването на конкурентни предимства е необходимо да се прави следното разграничение. Производствените фактори се делят на базови (първични) и усъвършенствани (развити). **Първичните фактори** включват естествените ресурси, климата, разположението, неквалифицирания и полуквалифицирания труд и заемния капитал. Те имат важно значение в добивната промишленост и в отраслите, свързани със селското стопанство. **Усъвършенстваните фактори** включват модерната дигитална

комуникационна инфраструктура, високообразован персонал като инженери и компютърни специалисти, наличието на модерни университетски изследователски центрове.

➤ **Детерминанта „Фирмена стратегия, структура и конкуренция”**

В тази детерминанта намират израз специфичната национална и отраслова среда, в която местните фирми се създават, организират и управляват, както и характерът, и интензивността на междуфирмената конкуренция на вътрешния пазар.

➤ **Детерминанта „Условия на вътрешното търсене”**

Вътрешното търсене оказва силно въздействие върху конкурентните предимства чрез потребителските предпочитания на местните купувачи. Те формират „навиците” на местните фирми да възприемат, интерпретират и реагират на потребностите на купувачите. Обикновено местните фирми развиват конкурентни предимства в отраслите, където вътрешното търсене им дава една по-ясна картина за предстоящите изменения в потребителските предпочитания, в сравнение с картината, която имат техните чуждестранни конкуренти.

➤ **Детерминанта „Свързани и поддържащи производства”**

Тази детерминанта се асоциира с национални производства, които са свързани помежду си и притежават висока международна конкурентност. Благодарение на това те взаимно се подпомагат и подтикват към нейното по-нататъшно нарастване, главно по линия на качествено снабдяване, иновациите и технологиите, обмена на информация и личните контакти.

Портър изтъква, че детерминантите, включени в разгледания модел, са взаимосвързани и изграждат взаимно подкрепяща се система от компоненти на фирмената конкурентоспособност. Необходимо е наличието на предимства във всички елементи на ромба за постигане на устойчив растеж на съответната бизнес единица.

В същото време, Портър подчертава ролята на още два фактора, които взаимодействат със системата на ромба и оказват пряко влияние върху конкурентоспособността на стопанските организации: случайността и правителството. Под случайност, авторът разбира всички фактори и факторни обстоятелства извън контрола на икономическите агенти, в т.ч. политически събития, военни конфликти, природни бедствия, значими технологични изменения. Влиянието на правителството върху конкурентните предимства на организациите е свързано с параметрите на институционалната среда и тяхното отражение върху всяка една от детерминантите, включени в ромба на Портър. Както и авторът посочва, всеки анализ на конкурентоспособността на икономическите организации би бил непълен, ако не отчита институционалното въздействие върху производствените и търговски системи. Това въздействие е особено широкообхватно, като някои от основните фактори на институционалната среда включат:

- държавни политики (търговска, аграрна, инвестиционна и т.н.);
- нормативна база за функциониране на сектори и организации, в т.ч. антимонополно и антитръстово законодателство;
- пазарна среда и пазарно регулиране;
- регулиране на външнотърговската дейност;

- професионални организации и асоцииране, и др.

Портър разработва още един модел за оценка на конкурентоспособността, фокусиран върху структурния анализ на индустриите, познат като „Модел на петте конкурентни сили“, които включват следните детерминанти: *заплаха от нови участници, интензивност на съперничеството между съществуващите конкуренти, заплахата от заместващи продукти, сила на купувачите в преговорите, сила на доставчиците в преговорите.*

С оглед изграждането на ефективна конкурентна стратегия за отделните фирми в рамките на дадена индустрия, Портър подчертава значимостта на познаването на конкретните характеристики на всяка една от петте сили, движещи конкуренцията в тази индустрия. „Целта на конкурентната стратегия за отделния бизнес субект в една индустрия е да открие такава позиция за себе си в рамките на индустрията, че да бъде защитен по възможно най-добрия начин от конкурентните сили или да може да им оказва влияние в своя полза“ (Портър, 2010, с. 34). Посредством анализа на петте основни източници на конкурентен натиск става възможно постигането на стратегически правилно позициониране на компанията в рамките на индустрията, основано на определянето на нейните силни и слаби аспекти, както и на възможностите и заплахите, произтичащи от външната и вътрешната среда на организацията.

В своите трудове Портър формулира три базисни конкурентни стратегии на фирмено равнище, чрез които, според автора, е възможно да бъдат преодолените петте конкурентни сили:

- Лидерство по отношение на цялостните разходи;
- Диференциация;
- Ясна насоченост (фокусиране).

Тези стратегии също така водят до подобряване на производственото и пазарно представяне на стопанските организации.

Моделът за оценка на отрасловата конкуренция на М. Портър, включващ петте конкурентни сили, е доразвит от Е. Буено („Моделът на Буено за десетте сили“).

Lalinsky (2008), базирайки изследванията си на диаманта на Портър, класифицира факторите, влияещи върху конкурентоспособността в три основни групи: фактори на фирмено равнище, отраслови фактори и макрофактори (таблица 1.21.).

Таблица 1.21. Класификация на факторите на конкурентоспособността

Фирмени фактори	Отраслови фактори	Макрофактори
Професионализъм	Предпочитания на потребителите	Политика на ниво ЕС
Качество на мениджмънта	Предлагане на квалифицирани кадри	Стабилност на валутния курс
Ефективност на лидерството	Наличие на развит потребителски пазар	Качество на инфраструктурата
Способност за внедряване на нови технологии	Наличие на опитни мениджъри	Разходи за електроенергия
Ориентация към минимизиране на разходите	Характер на конкурентното предимство	Фискална и парична политика

В проучването авторът насочва вниманието към факторите с най-голяма значимост за фирмената конкурентоспособност, без да претендира за изчерпателност.

На базата на разработките на Портър, редица автори класифицират факторите, влияещи върху конкурентоспособността на микроравнище, и изследват отражението на един или група от тях. Различни проучванията разглеждат организационната структура и нейните характеристики като ключова детерминанта на конкурентоспособността и я дефинират по отношение на четири фактора: (1) предприемаческа ориентация или способността да се предприемат рискови начинания и ориентация към нови подходи, методи на производство и внедряване на иновации (Miller, 1983); (2) глобално мислене или начина, по който организациите възприемат новите идеи и могат да генерират печалби от това разнообразие (Gupta and Govindarajan, 2002); (3) способности за имитация на съществуващите иновации на конкурентите (Olavarrieta and Friedmann, 1999); и (4) стратегическа гъвкавост или способността на дадена организация ефективно да се адаптира в бързо променящата се среда, което помага на фирмите да развиват и/или поддържат своите конкурентни предимства (Kogut and Kulatilaka, 2001).

Организационната стратегия, освен в разработките на Портър, се разглежда като фактор за конкурентоспособността на стопанските единици и в други изследвания (Miller and Dess, 1996). Други автори (Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland, 2016) считат, че организационните стратегии могат да бъдат категоризирани на три нива: (i) корпоративна стратегия; (ii) бизнес стратегия; (iii) стратегия на бизнес единицата. Тези три нива на стратегиите са пряко свързани и следователно хармонизирането и последователността в прилагането им е ключът към успех. Frese (2009) поставя приоритет върху бизнес стратегията като ключ към успеха, което означава, че стратегията е план или действие, което води до бизнес успех и може да бъде адаптирано за различни ситуации и обстоятелства. Освен това проучванията показват, че корпоративната стратегия има пряка връзка с положителните отношения и цялостния успех на компанията (Rue and Ibrahim, 1998).

Някои автори разглеждат като ключов фактор за конкурентоспособността готовността на фирмите да бъдат конкурентни на международните пазари. Според Cavusgil, Knight and Riesenberger (2014) изключително важни в тази насока са, първо, конкурентните възможности на вътрешния пазар, които могат да изградят и предимства пред чуждестранните фирми; второ, мотивация за навлизане на международния пазар, качеството на продукта, което да отговаря на международните изисквания, уменията, знанията и ресурсите на фирмата, както и международният опит и обучение.

В своите изследвания Ambastha and Momaya (2004) откриват, че конкурентоспособността на стопанската единица има пряка връзка с представянето на организацията, особено на настоящия етап от развитието на икономиката. O'Farrell, Hitchens and Moffat (1992) провеждат проучване за намиране на връзка между конкурентоспособността и ефективността с пряк фокус върху цена, качество, дизайн, маркетинг, гъвкавост и управление. Ето защо някои учени са стигнали до заключението, че конкурентоспособността на фирмено ниво е мярка и за фирменото представяне (Rodríguez-Pose and Hardy, 2017). Настоящият преглед на литературата, свързана с конкурентоспособността, показва съществуването на вътрешни

организационни фактори, които поддържат и запазват конкурентоспособността на стопанската единица. Освен това, вътрешните фактори са едновременно съществени и абстрактни: стратегии, структури, компетенции, иновации, маркетинг, системи за дистрибуция, технологии, продуктивност, човешки ресурси, инфраструктура, управление на продажбите и веригата на създаване на стойност (Ambastha and Motaya, 2004). Редица проучвания са доказали, че вътрешните фактори спомагат за увеличаване на конкурентните способности на фирмата (Tracey, Vonderembse and Lim, 1999).

4.2. Идентифициране на факторите, които водят до трайно повишаване на конкурентоспособността на земеделските стопанства

Конкурентоспособността има своите специфични характеристики и проявления в аграрния сектор, които налагат адаптирането на изследователските подходи при анализа на факторите, оказващи въздействие върху това комплексно понятие.

Latruffe (2010) прави задълбочен анализ на факторите, влияещи върху конкурентоспособността в аграрния сектор. На базата на разработките на Портър, авторът изследва специфичните проявления и ефекти на тези индикатори в селското стопанство, придържайки се към общоприетата класификация, и ги разграничава на външни и вътрешни. На базата на изследването, факторите могат да се обобщят във фигура 1.31.

Фигура 1.31. Детерминанти на конкурентоспособността на земеделските стопанства



Източник: Собствена графика, базирана на Latruffe, L. (2010).

➤ **Вътрешни фактори, върху които земеделското стопанство може да влияе**

- **Структурни характеристики на фермата**

Размер на фермата

Размерът на фермата, като част от структурните характеристики на стопанствата, е ключов фактор, влияещ върху конкурентоспособността. Въпросът

дали малките или големите стопанства са по-конкурентоспособни, е обект на интерес в научните среди. Дебатът води началото си от емпиричните доказателства за обратната връзка между размера на стопанствата и производителността (Cornia, 1985). От друга страна, обратнопропорционалната зависимост между размера и ефективността се поставя под въпрос, тъй като големите ферми постигат икономии от мащаба и се възползват от преференциалния достъп до пазарите на продукция и входящи ресурси (Hall and Le Veen, 1978). Въпреки че първоначално започва в развиващите се страни, дебатът се засилва след трансформацията към пазарна икономика на държавите от Централна и Източна Европа. Наличието едновременно на много малки стопанства и големи корпоративни ферми в началото на прехода повдига въпроса кой ще надделее след реструктурирането. Връзката между размера на стопанството и конкурентоспособността е особено важна при оценката на насоките на структурните промени.

Влиянието на фактора размер на стопанството върху алокативната, техническата ефективност и промяната в производителността е обект на редица изследвания, като се използват различни показатели за размера, тъй като липсва консенсус относно най-добрия индикатор. Използваните показатели включват: произведената обща продукция (Latruffe et al., 2004; Nasr et al., 1998; Munroe, 2001; Helfand and Levine, 2004; Hadley, 2006; Rios and Shively, 2006; Latruffe et al., 2008a; Carroll et al., 2009; Weersink et al., 1990; Sharma et al., 1999; Brümmer and Loy, 2000; Hadley, 2006; Tonsor and Featherstone, 2009); стандартен производствен обем, като понятие, въведено в ЕС и използвано при статистическите анализи на Евростат (Emvalomatis et al., 2008; Zhu et al., 2008a и 2008b; Latruffe et al., 2009); добавената стойност на стопанството (Hallam and Machado, 1996); използваният труд или активи (Bojnec and Latruffe, 2007); реален производствен капацитет въз основа на наемната цена (Huffman and Evenson, 2001; Yee et al., 2004).

Резултатите от изследванията върху връзката на размера на стопанствата с конкурентоспособността са многобройни. Те могат да се групират по следния начин:

- По-големите ферми са с по-добри резултати (например Weersink et al., Hallam and Machado, 1996; Sharma et al., 1999; Brümmer, Loy, 2000; Huffman and Evenson, 2001; Yee et al., 2004; Latruffe et al., 2004 и 2008b; Hadley, 2006.; Rios, Shively, 2006; Emvalomatis et al., 2008; Zhu et al., 2008a; Carroll et al., 2009;
- По-малките ферми са по-добри (например Munroe, 2001; Huffman and Evenson, 2001; O'Neill and Matthews, 2001; Zhu et al., 2008b);
- Връзката е U-образна (Helfand и Levine, 2004; , Latruffe et al., 2005; Tonsor и Featherstone, 2009);
- Резултатите зависят от използваната променлива за размера (Bojnec and Latruffe, 2007).

Що се отнася до влиянието на размера на фермите върху различни аспекти на конкурентоспособността на земеделските стопанства, Gorton and Davidova (2001) проследяват няколко проучвания за международната конкурентоспособност на селското стопанство в страните от Централна и Източна Европа през 1992 г. и 1998 г. Резултатите показват, че големите ферми са по-конкурентоспособни в международен мащаб, отколкото по-малките в рамките на сектора на обработваемите култури. Nivievskiy, von Cramon-Taubadel (2008) изследват детерминантите на конкурентоспособността на земеделските стопанства, като доказват, че размерът на стадата влияе позитивно върху конкурентоспособността.

Други структурни характеристики

Организационният тип на фермата често се включва като променлива в проучванията за икономиките в преход, въпреки че съществуващите резултати не разкриват ясно предимство в конкурентоспособността нито на семейното земеделие, нито на кооперациите (Gorton and Davidova, 2004). Правният статут се използва за изследване на техническата ефективност на земеделските стопанства в Западна Европа чрез сравняване на едноличните търговци и корпорации (например Weersink et al., Latruffe et al. през 2000).

Ефектът на факторната интензивност е обект на редица изследвания (например Weersink et al., 1990; Hallam and Machado, 1996; Mathijs and Vranken, 2001; Latruffe et al., 2004; Carroll et al., 2009; Latruffe et al., 2009). Той обикновено се определя от гледна точка на съотношението капитал към труд или към животно, или по отношение на съотношението земя към труд или животно.

Използването на фактори извън стопанството често се счита за определяща детерминанта за конкурентоспособността на земеделските стопанства. За тази цел се използва делът на наетия труд в общия труд на фермерите, делът на наетата земя в общата използвана земя и нивото на задлъжнялост.

Наблюдавани са разнопосочни резултати по отношение на дела на наетия труд и наетата земя (Weersink et al., 1990; Latruffe et al., 2004; Hadley, 2006; Zhu et al., 2008a and 2008b; Lambarra et al., 2009; Latruffe et al., 2009; Tonsor and Featherstone, 2009). Наетите работници могат да включват по-добре образовани работници или работници със специфични умения, но могат да доведат и до проблеми с контрола. Наемането на земя може да даде на земеделските производители стимул да бъдат продуктивни, за да плащат, но може да им попречи да извършват дългосрочни подобрения.

Нивото на задлъжнялост като детерминанта за конкурентоспособността също има разнопосочно влияние. Някои изследователи установяват, че задлъжнялостта има положително въздействие: Nasr et al. (1998), Giannakas et al. (2001), O'Neill и Matthews (2001), Davidova и Latruffe (2007), Zhu et al. (2008a), Latruffe et al. (2009). Те показват, че фермерите, които имат кредити, трябва да изпълнят своите задължения за погасяване и следователно са мотивирани да подобрят своята ефективност. Въпреки това, силно задлъжнелите земеделски стопани могат да поемат високи кредитни разходи и по този начин да бъдат по-малко технически ефективни. Такова отрицателно въздействие се открива от Weersink et al. (1990), Morrison Paul et al. (2000), Hadley (2006), Davidova and Latruffe (2007), Zhu et al. (2008a).

Няколко изследвания насочват изследователския фокус върху отражението на специализацията в земеделието върху конкурентоспособността. Специализацията на земеделските стопанства би могла да подобри конкурентоспособността, тъй като позволява на производителите да съсредоточат вниманието си върху няколко задачи, и следователно подобрява управленските практики. Този ефект се установява от Brümmer (2001), Mathijs и Vranken (2001), Zhu et al. (2008a), Carroll et al. (2009). От друга страна, диверсификацията може да подобри ефективността чрез намаляване на риска, свързан със загубата на всички култури. Доказателство за това са проучванията на Hallam and Machado (1996), Mathijs и Vranken (2001), Hadley (2006), Bojnec and Latruffe (2009), Carroll et al. (2009).

Влиянието на високата степен на комерсиализация (в контраст с полупазарните стопанства) върху конкурентоспособността на фермите често се проучва за страните в преход. Въздействието се очаква да бъде положително в смисъл, че

комерсиализацията увеличава паричните постъпления и следователно позволява на земеделските стопани да купуват качествени суровини. Подобно положително въздействие върху нивото на продажбите или дела на търгуваната продукция в общата продукция, например, е отчетено от Mathijs и Vranken (2001) за българските семейни земеделски стопанства през 1997 г., Latruffe et al. (2004), Bojnec и Latruffe (2009).

- **Социален капитал**

При изследването на конкурентоспособността на земеделските стопанства възрастта на земеделския стопанин, степента/видът на образованието, полът и времето, прекарано в стопанството, често се включват като допълнителни променливи при анализ на управленския капацитет.

Въздействието на възрастта на ръководителя на стопанството може да бъде отрицателно поради нежеланието на по-възрастните земеделски стопани да се променят и нежеланието, или невъзможността им да приемат и внедрят технологични нововъведения, каквито резултати се откриват от Brümmer и Loy (2000), Hadley (2006), Latruffe et al. (2008a), Lambarra et al. (2009). Въпреки това, влиянието на възрастта върху конкурентоспособността може да е и положително, тъй като по-възрастните земеделски стопани са по-опитни и могат да прилагат знанията си, за да използват ресурсите по-ефективно, като доказателства се намират в проучванията на Mathijs and Vranken (2001), Munroe (2001), Chen et al. (2009). Броят години опит на земеделския стопанин също може да бъде включен като индикатор, имащ отражение върху конкурентоспособността (Sharma et al., 1999).

Влиянието на образованието трябва да бъде безспорно положително, тъй като от по-добре образованите земеделски мениджъри може да се очаква да имат повече умения, за да управляват своята ферма ефективно. Например Mathijs and Vranken (2001) и Latruffe et al. (2004) потвърждават, че образованието има положителен ефект върху техническата ефективност в семейните стопанства в Унгария и България през 1997 г., и съответно в полски стопанства през 1996–2000 г. Въпреки това, Sotnikov (1998) регистрира противоположни резултати при руските ферми през 1990–1995 г. с обобщени регионални данни. Авторът обяснява тази констатация със спецификата на селскостопанското образование в Русия по това време, което се концентрира много повече върху технологичните аспекти, отколкото върху управленските практики. Използвайки обобщени данни, Makki et al. (1999) показват, че нивото на обучение на земеделските стопани оказва положително въздействие върху американския селскостопански растеж през периода 1930–1990 г.

По отношение влиянието на пола на земеделския стопанин върху конкурентоспособността, Quisumbing (1996) обяснява, че като цяло проучванията свидетелстват за липса на съществена разлика. Такъв е случаят с проучването на Chavas et al. (2005). За разлика от тях, Timothy, Adeoti (2006) откриват, че жените показват по-добра техническа ефективност от мъжете земеделски производители, но по-ниска алокативна ефективност. Mathijs, Vranken (2001) доказват, че делът на жените в домакинството има положително въздействие върху конкурентоспособността.

Друг съществен фактор, който влияе върху конкурентоспособността, е свързан с типа заетост или дали земеделските стопани са заети на пълен или непълен работен ден във фермата. Brümmer (2001), Mathijs и Vranken (2001), O'Neill and Matthews (2001), Rezitis et al. (2003), Tonsor and Featherstone (2009) доказват, че фермерите на пълен работен ден са по-ефективни от тези с непълно работно време. Обратна връзка

е установена от Huffman, Evenson (2001), Mathijs and Vranken (2001), Tonsor, Featherstone (2009). Chavas et al. (2005) и Lien et al. (2008) не намират статистически доказателства за разликата в конкурентоспособността между земеделските стопани на пълен работен ден и на непълно работно време.

➤ **Детерминанти извън контрола на фермите**

• **Национални ресурси и условия на търсенето**

Конкурентоспособността до голяма степен се определя от националните ресурси и условията на търсенето (т.е. вкусовете и предпочитанията на населението за продуктите), предложени като детерминанта и от Портър (1990). Както подчертава Портър (1990), присъствието на сложни и взискателни купувачи е важно за създаването и поддържането на конкурентно предимство. Viaene and Gellynck (1998) обясняват, че намаляването на конкурентоспособността при преработката на свинско месо в Белгия през периода 1987–1993 г. се дължи отчасти на промяна в условията на търсенето: младите хора консумират по-малко месо като цяло и по-специално по-малко свинско месо. Banterle and Carraresi (2007) твърдят, че успехът на стопанствата от ЕС, които показват силна конкурентоспособност в свиневъдството през периода 1990–2003 г. (например Италия и Испания) е свързан с интернационализацията на хранителните навици и нарастващия интерес на потребителите към качеството и произхода.

• **Правителствени интервенции в аграрния сектор**

Публичните политики и регламенти оказват влияние върху решенията на производителите относно разпределението на ресурсите. Те могат също така да нарушат конкуренцията между фирмите (OECD, 2001). Следователно те могат да имат ефект и върху конкурентоспособността.

Banase et al. (1999) показват, че има отрицателна корелация между конкурентоспособността и държавните интервенции в земеделието. Проучване на влиянието на субсидиите на ниво ферма, изследвани от Nivievskiy and von Cramon-Taubadel (2008), са подобни на тези, проследени от Bezlepkina et al. (2005), при оценка на ролята на субсидиите за руските млечни ферми през периода 1995–2001 г. При двете изследвания се констатира положителен ефект на субсидиите върху конкурентоспособността.

Редица изследователи използват подобни подходи, като включват като променлива нивото на субсидиите за изследване влиянието на аграрната политика (Rezitis et al., 2003; Emvalomatis et al., 2008) или дела на приходите от земеделски стопанства, произтичащи от държавна подкрепа (Giannakas et al., 2001), или съотношението между размера на субсидиите и нивото на продукцията, или брутния марж, за да се избегнат ефектите от размера (Hadley, 2006; Zhu et al., 2008a и 2008b; Latruffe, 2009; Fogarasi и Latruffe, 2009; Latruffe et al., 2009; Bakucs et al., 2010). Въздействието върху конкурентоспособността е отрицателно в почти всички проучвания (Giannakas et al., 2001.; Rezitis et al., 2003; Hadley, 2006; Emvalomatis et al., 2008; Zhu et al., 2008a). Единствено Hadley (2006) констатира положително въздействие при млекопреработвателни предприятия и говедовъдни стопанства в Англия и Уелс през периода 1982–2002 г.

Положителен ефект от общите субсидии се установява от Fogarasi and Latruffe (2009) за унгарските и френските ферми през 2001–2004 г. Sauer и Park (2009) също

така отчитат положителното влияние на субсидиите върху ефективността и технологичните промени за биологичните млечни ферми в Дания през периода 2002–2004 г. Обратно, плащанията на едно стопанство нямат значителен ефект върху американската обща факторна производителност (Yee et al., 2004; Makki et al., 1999). От друга страна, Huffman и Evenson (2001), използвайки данни за САЩ за периода 1953–1982 г., регистрират положително влияние на подпомагането върху производителността при подкрепата на цените на културите.

Няколко проучвания са изследвали ефекта от реформата в аграрната политиката върху производителността и конкурентоспособността. Този подход е приложен от Morrison Paul (2000), Brümmer et al. (2006), Carroll et al. (2009), Lambarra et al. (2009).

Освен подкрепата на доходите, редица проучвания се занимават и с ефекта от други видове интервенции върху конкурентоспособността. Например Makki et al. (1999) изследва ефекта от правителствената програма в САЩ, която има отрицателно въздействие.

Brümmer and Loy (2000) и Rezitis et al. (2003) анализират дали програмата за земеделски кредит в ЕС постига целта си да повиши производителността на земеделските стопанства. При двете проучвания се констатира отрицателно влияние върху конкурентоспособността. Larue and Latruffe (2009) изследват ефекта върху техническата ефективност на френските свиневъдни стопанства през 2004 г., при прилагане на необходимите екологични разпоредби. Резултатите показват, че екологичните разпоредби насърчават земеделските производители да бъдат по-ефективни, но този ефект може да бъде с противоположен знак, когато правните разпореджения са твърде строги.

• Публични разходи за научни изследвания и инвестиции в инфраструктура

Публичните разходи за научноизследователска и развойна дейност позволяват създаването на нови технологии, които могат да подобрят производителността на фермите и да намалят производствените разходи, например сортове култури и породи животни с по-високи добиви или по-ефективни пестициди за земеделския сектор. Те също могат да помогнат за разпространението на нови технологии.

Mullen et al. (2006) проследяват проучвания, които са изследвали ролята на публичните разходи в научноизследователската и развойна дейност. Авторите доказват, че в действителност разходите за дадена година могат да окажат въздействие върху производителността и конкурентоспособността в продължение на много години. Претеглената сума на разходите се нарича фонд на изследванията (Yee et al., 2004) или запас от знания (Hall and Scobie, 2006; Mullen and Crean, 2006; Yee et al., 2004) в САЩ. Hall and Scobie (2006) в Нова Зеландия установяват, че публичните инвестиции в научноизследователска и развойна дейност имат положително въздействие върху конкурентоспособността. Alston et al. (2008) твърдят, че неотдавнашното понижение (началото на 90-те години) при добива на култури и растежът на производителността през 2008 г. в САЩ и по света, като цяло, може да се отдаде на забавянето на ръста на публичните разходи през 2007 г. Mullen and Crean (2006) констатираха несъответствие между възходящата тенденция на производителността в австралийския сектор и стагнацията на публичните разходи за НИРД. Те обясняват, че това може да бъде свързано с дългите забавяния на ефектите.

Други изследвания са насочени към вида на разходите за научни изследвания. Ahearn (1998) посочва, че не само публичните разходи, но и частните разходи за научни изследвания играят роля за повишаване на производителността. Те показват, че в САЩ от 1975 г. частните разходи надвишават тези на публичния сектор. Hall, Scobie (2006) добавят частните разходи за научноизследователска и развойна дейност към тяхната иконометрична регресия и доказват, че частните инвестиции имат по-голямо въздействие и процент на възвръщаемост, в сравнение с публичните разходи. Makki et al. (1999) правят подобно проучване и откриват, че и двата вида разходи имат положителен ефект, но процентът на възвръщаемост на публичните инвестиции надвишава този на частните (27% срещу по-малко от 10%). Hall и Scobie (2006) включват в своите изследвания като детерминанта чуждестранните знания от настоящи и минали патенти в света. Положителният ефект на променливата позволява на авторите да заключат, че е възможен и международен трансфер на знания, който се превръща в детерминанта на конкурентоспособността.

Публичните инвестиции в инфраструктура могат да подпомогнат ръста на производителността, особено когато инвестицията е в обществения транспорт (Ahearn et al., 1998). Например публичните разходи за строеж на магистрали оказват положителен ефект за производителността на американското земеделие. Yee et al. (2004) и Rao et al. (2004) включват в изследванията си правителствените разходи като процент от БВП и получават като резултат спад в конкурентоспособността.

Макар да се признава, че публичните разходи увеличават производителността в селскостопанския сектор, въздействието върху показателите за конкурентоспособността, различни от производителността, не се обсъждат широко в литературата. Само авторите Harrison, Kennedy (1997) твърдят, че конкурентоспособността на земеделските стопанства може да бъде подобрена чрез технологични иновации, въведени от обществените програми. Авторите дават пример за системата на земята Grant в САЩ, която е развила подобрени сортове семена и торове, позволила трансфер на информация и прилагане на нови технологии.

- **Местоположение и локализация**

Разликите в конкурентоспособността между фирмите или стопанствата могат да се обяснят с тяхното местоположение и екологични характеристики, т.е. бизнес средата, над която мениджърите нямат контрол. Местоположението може да означава различни климатични условия, различно качество на почвата, но също така и различна физическа и пазарна инфраструктура.

Група автори включват местоположението в своите регресии за оценка на конкурентоспособността на стопанствата – Weersink et al. (1990), Hallam and Machado (1996), Sharma et al. (1999), O'Neil and Matthews (2001), Rezitis et al. (2003), Latruffe et al. (2008b), Zhu et al. (2008b), Tonsor and Featherstone (2009), Bakucs et al. (2010). Zhu et al. (2008b) установяват, че разположението в по-неблагоприятните райони намалява техническата ефективност на гръцки маслинови стопанства през периода 1995–2004 г. Същият ефект се констатира и от Hadley (2006) за млекопроизводителните ферми в Англия и Уелс през 1982–2002 г., но авторът намира положително въздействие върху стопанствата със зърнени храни и говедовъдство. Brümmer (2001) доказва, че местоположението на надморската височина над 600 метра намалява техническата ефективност на фермите. Когато са налице, се използват и показатели за качеството на почвата, според които по-високата техническа ефективност е свързана с по-високото качество на почвата. Например Nasr et al. (1998) изследват мерките за повишаване на продуктивността на почвата, за

да проследят нивото на техническа ефективност на зърнопроизводителите в Илинойс за периода 1988–1994 г., докато индексите на качеството на почвите се използват от Latruffe et al. (2004) за полските ферми през периода 1996–2000 г., и Vakucs et al. (2010) за унгарските ферми през 2001–2005 г. Климатичните условия също имат значителен ефект върху общата факторна производителност. Yee et al. (2004) дават доказателства за отрицателен ефект от условията на сушата и наводненията.

Що се отнася до физическата инфраструктура, Sotnikov (1998) показва, че плътността на пътя е положително свързана с техническата ефективност на руските стопанства през периода 1990–1995 г. Latruffe (2009) изследва детерминантата пазарна инфраструктура, за да установи ефекта от наличието на съоръжения по веригата на производителите на свине във Франция. Tchale and Sauer (2007) използват набор от данни на ниво ферма и констатира, че онези земеделци, които имат по-добър достъп до пазара, са по-конкурентоспособни.

Larue and Latruffe (2009) установяват, че гъстотата на свинефермите в даден район има положително въздействие върху конкурентоспособността на производителите, което предполага, че близостта на стопанствата подобрява трансфера на опит и знания. Подобна констатация е представена и от Tveteras и Battese (2006) за норвежките ферми за съомга в периода 1985–1995 г., използвайки регионални данни.

На базата на направения преглед на литературата и анализ на различни класификации на факторите, и установяване на детерминантите, влияещи върху конкурентоспособността на земеделските стопанства, може да се идентифицират ключовите фактори, повишаващи конкурентоспособността на фермите. Подобни проучвания са направени от Wang et al. (2015). Авторите систематизират основните фактори, които оказват положително въздействие върху конкурентоспособността на ниво земеделско стопанство. Резултатите от техните проучвания са обобщени във фигура 1.32.

Повишаването на конкурентоспособността на земеделските стопанства е ключова цел за развитието на българското земеделие. Докато производителността на земята и труда са значими и полезни при анализ на конкурентоспособността, те са частични или еднофакторни показатели, като свързват съответно всички промени в селскостопанското производство със земята или труда. Увеличаването на производителността на труда обаче може да произтича от по-голямото използване на други суровини, като селскостопански химикали, а не непременно в резултат на техническо подобрене. Общата производителност на факторите (TFP) е по-пълна мярка за производителността, отчитаща приноса на всички суровини, и е в основата на ръста на конкурентоспособността.

Важно е да се прави разграничение между показателите – продукция на човек, на отработен човек/час, на хектар или единица от всички производствени фактори комбинирано, при оценяване на производителността, тъй като всяка от тях има различни последици.

Източниците на дългосрочно нарастване на конкурентоспособността са свързани с растежа на общата факторна производителност (фигура 1.32.). Въпреки че растежът на продукцията може да бъде засегнат от неблагоприятни метеорологични явления, вредители или болести по животните, бизнес цикли или други фактори в краткосрочен план, той често се връща към предишната си тенденция. Факторите, които причиняват краткосрочни колебания в

селскостопанската продукция, се различават от тези, които влияят върху дългосрочните тенденции и като цяло изискват различни политики.

На тази база, като основни фактори с дълготрайно значение за повишаване на конкурентоспособността на земеделските стопанства, се разграничават **качеството и количеството на ресурсите, иновациите и трансфера на знания, инвестициите в инфраструктура**.

През последните две десетилетия по-бавният растеж на средната продуктивност и средните добиви насочи вниманието към селскостопанската производителност и конкурентоспособност в посока подобряване на продоволствената сигурност. Ако се наблюдава забавяне на развитието на научноизследователската дейност, иновациите и растежа на производителността, невъзможността да се справим с нарастващото търсене на суровини в световен мащаб може да доведе до повишаване на цените, което би засегнало особено населението с ниски доходи, които вече харчат голяма част от тях за храна. По-бавното нарастване на производителността и конкурентоспособността на селското стопанство би могло да повлияе и на околната среда, тъй като земеделските стопани ще засилят използването на екстензивни фактори (земя) или интензивни (химикали), за да произвеждат повече продукти в отговор на по-високите цени. Поради изброените причини е необходимо да се разработят подходящи за съответните специфики иновационни модели, базирани на фактори с дълготрайно значение за повишаване на конкурентоспособността на земеделските стопанства и насочени към постигане на устойчив и интелигентен растеж.

ВТОРА ГЛАВА

МОДЕЛИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА НА ЗЕМЕДЕЛСКИТЕ СТОПАНСТВА - гл. ас. д-р Кр. Костенаров, проф. д-р Д. Николов, доц. д-р И. Боевски, гл. ас. д-р А. Саров, ас. д-р Е. Цветанова, доц. д-р Т. Радев, доц. д-р П. Борисов, гл. ас. д-р М. Шишкова, доц. д-р М. Анастасова-Чопева, проф. д-р Пл. Йовчевска, доц. д-р Д. Атанасов, гл. ас. д-р Р. Белухова-Узунова, гл. ас. д-р К. Тодорова, ас. д-р К. Христов, ас. М. Михайлова

Въведение

Опитът, натрупан през последните години, показва, че постигането на печалба е възможно чрез прилагането на търговски жизнеспособни бизнес модели в рамките на пазарната мрежа от производители, доставчици и потребители, които включват и малките земеделски производители. Тези бизнес модели, включващи и малките земеделски производители, е необходимо да предоставят основни услуги на производителите и да осигуряват надеждно снабдяване на купувачите. Успоредно с това, тези модели би трябвало да отчитат високите разходи и рискове при реализация на сделки от страна на клиентите с голям брой фрагментирани малки фермери. Иновационните бизнес модели трябва да предхождат не само иновациите на продуктите, но и дизайна на бизнес на модела. Това включва разбирането на възможностите за дизайн на бизнеса, различните алтернативи, както и потребностите на клиентите и технологичните иновации. Следователно иновационните модели са разработени на базата на бизнес моделите, на знанието и иновациите.

Целта на настоящото изследване е да идентифицира основните бизнес модели, които биха могли да се прилагат в земеделските стопанства. Основните задачи, които ще се изпълняват, са: изработване на кратка дефиниция на бизнес моделите; определяне на алтернативите в рамките на бизнес модел. Алтернативите на практика представляват различните бизнес стратегии, които може да се прилагат от земеделските стопани; открояване на основните компоненти (елементи) на бизнес моделите и тяхното влияние върху конкурентоспособността; прилагане на моделите чрез провеждане на дълбочинни интервюта и анкета; обобщаване на резултатите от интервютата и анкетите.

В емпиричната част се разглеждат осем казуса. Всеки казус представлява идентифициране на определен бизнес модел в избрано земеделско стопанство. Казусът се извършва в диалогичен режим със земеделските стопани и провеждане на анкета. В анкетата земеделските стопани, с помощта на експертите от екипа на проекта, правят оценка на алтернативите и компонентите на прилагания от тях бизнес модел.

Хипотеза 1.

Бизнес моделите се прилагат в земеделските стопанства независимо дали се осъзнават или не от земеделските стопани.

Хипотеза 2

Всяко стопанство прилага повече от един бизнес модел, в който има избор между различни стратегии (алтернативи) за управление.

Хипотеза 3

Финансовите изисквания на различните стратегии за управление на стопанството, идентифицирани в бизнес моделите, оказват съществено влияние върху избора на водеща стратегия за управление.

Хипотеза 4

В различните земеделски стопанства, които прилагат един и същ бизнес модел, отделните стратегии (алтернативи) могат да играят различна роля и съответно се оценяват по различен начин.

Хипотеза 5

В различните стопанства, които прилагат аналогични бизнес модели, различни елементи на бизнес модела играят различна роля и се оценяват различно от земеделските стопани.

Хипотеза 6

Количествената оценка на алтернативите в рамките на бизнес модела може да се използва за управление на конкурентоспособността на земеделските стопанства.

1. Разработване на моделите

1.1. Теоретични постановки – дефиниция, алтернативи, компоненти

Бизнес моделите на съвременните преработватели и търговци на дребно се изграждат чрез сътрудничество, съвместно инвестиране и обмен на знания между производители, доставчици, преработватели и търговци на дребно, с цел постигане на качество, безопасност и сигурност за потребителите, надеждност на доставките, по-ниски цени и устойчивост. Степента на сътрудничество и съвместно инвестиране зависи от естеството на продукта (нетрайни, диференцирани или маркови продукти, или насипни стоки) и естеството на крайния купувач (търговска марка, търговия на едро и т.н.). Наблюдава се обща тенденция на засилено сътрудничество и съвместно инвестиране сред участниците във веригата в повечето сектори на търговията с хранителни стоки.

Условия и предпоставки за създаване на нови бизнес модели:

- **Бизнес среда:** Обвързана е с по-сложна динамика на развитие и изчезване (избледняване на съществуващи граници);
- **Конкуренция:** базира се на възможности и знания;
- **Създаване на стойност:** добавената стойност и потенциалът на много фирми се измества към знанието, системни иновации и услуги.
- **Разширение на бизнеса:** виртуална интеграция, партньорства, стратегически съюзи, съвместни предприятия и аутсорсинг.

Бизнес модел

Ключовите компоненти на бизнес моделите са: продукт, клиенти, партньори, стойност, печалби и разходи. Йерархичната таксономия на концепциите на бизнес модела, от която се разработва по-всеобхватна рамка, подходяща за бизнес сложността, е предложена от Al-Debei and Avison (2010). Рамката, представена от Casadesus-Masanell and Ricart (2010), позволява проста интеграция на понятията стратегия, бизнес модел и тактика. В своята формулировка, стратегията и бизнес моделът, макар и свързани, са различни понятия. Бизнес моделът е пряк резултат от стратегията, но не и самата стратегия. Те разглеждат троен бизнес модел, който включва: 1) ресурси и компетенции; 2) вътрешна и външна организация; 3) ценностни предложения.

Osterwalder and Pigneur (2010) предлагат девет компонента, които предоставят инструменти за описване, анализ и проектиране на бизнес модели (клиентски сегменти, ценностни предложения, канали, взаимоотношения с клиентите, приходи, ключови ресурси, ключови партньорства, структура на разходите).

Най-пълната рамка, която има и най-голям брой компоненти, е бизнес моделът, предложен от Osterwalder and Pigneur (2010). Деветте компонента на Business Model Canvas (БМС) са следните: ключови ресурси (КР); ключови дейности (КД); ключови партньорства (КП); структура на разходите (СР); стойностни предложения (СП); канали (К); клиентски сегменти (КС); приходи (П).

Предимствата и недостатъците, както и разходите, и ползите, които характеризират решенията, зависят от множество, често противоречиви, гледни точки или критерии, използвани при вземането на решения (Калчев, Е., 2011, с. 117 и др.). Анализът на решения с множество критерии (MCDA) е математическа дисциплина, която предлага реалистичен и естествено многоизмерен подход към теорията на решенията, предизвикващ значителен интерес сред учените (Bouyssou et al., 2000; Figueira et al., 2005; De Felice and Petrillo, 2013). Саати (1976) разработва аналитичния йерархичен процес, методологията на MCDA, основаваща се на двойки сравнения между критериите и алтернативите, за да се получи общо класиране, което да представлява „рационално решение“. Сравнението по двойки, т.е. определението за относителна важност между субектите според критерия, дава възможност за дефиниране на приоритетите за нематериални единици, които по дефиниция не съдържат мащаби на измерване, но също така и за материални единици, които могат да бъдат оценени на скали с нулева точка и измервателни единици (Aczel and Saaty, 1983; De Felice and Petrillo, 2014).

Основна характеристика на V-ANP

Последните изследвания опростяват традиционната ANP методология, въвеждайки версията V-ANP. V-ANP методът комбинира използването на ANP метод за вземане на решение въз основа на мултикритериен анализ с „Lean“ метод. „Lean“ методът представлява количествена оценка на инвестицията, необходима за прилагане на избран модел за управление на стопанството. По този начин субективните оценки се комбинират с обективен количествен измерител, за да се получи крайния резултат от оценки, както е показано на фигура 2.1. (Compagno et al., 2013).

Фигура 2.1. Диаграма на процеса за вземане на решения V-АНР



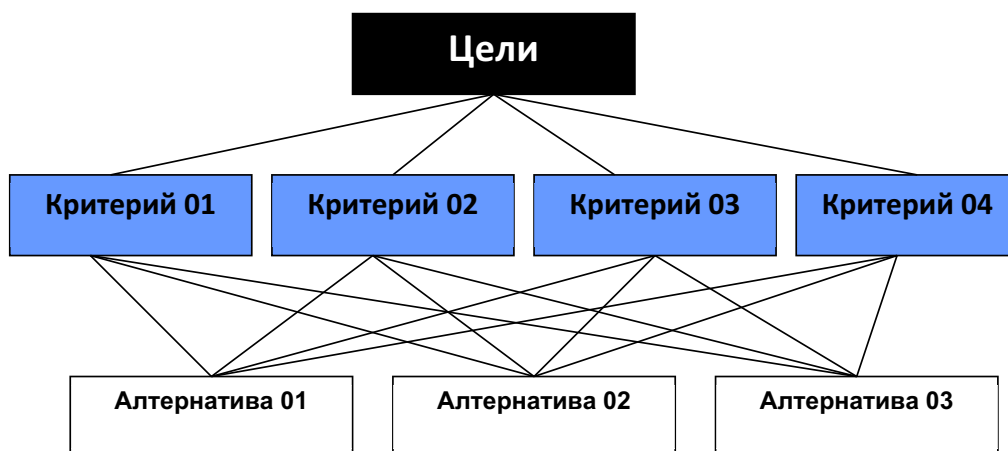
Източник: Compagno et al., 2013.

Фигура 2.1. показва диаграмата на процеса за вземане на решения V-АНР, която включва:

1. определянето на общата цел за оценка;
2. подбор на критерии за оценка и подкритерии;
3. оценката АНР-R на критериите за оценка и подкритериите;
4. анализ на качествените и количествените показатели на алтернативите;
5. разграничението между количествени и качествени критерии;
6. използването на традиционния рейтинг „Lean” в съотношение за количествените критерии;
7. използването на относителния АНР рейтинг или на абсолютния (т.е. Saaty Scale) за качествените критерии;
8. сливане/композиция между „Lean” рейтинг и АНР за дефиниране на класирането на алтернативи.

На фигура 2.2. е показана схемата за прилагане на стандартен АНР модел. Разбирането на същността на АНР модела е от съществено значение, тъй като той стои в основата на прилагането на V-АНР. Както може да се види от схемата, в основата на модела е определянето на алтернативите. В рамките на настоящето изследване определянето на целта става в рамките на бизнес модела. Алтернативите се определят съобразно същността на бизнес модела. Критериите (компонентите) се определят съобразно бизнес модела и алтернативите.

Фигура 2.2. Принципен модел на АНР



Източник: Авторска фигура.

На базата на BMC модела, екипите, разработващи отделните модели, следва да определят дефинициите на моделите и компонентите (критериите) на всеки един от бизнес моделите. В таблица 2.1 са обобщени примерни дефиниции и компоненти (в последната колона), използвани в различни научни изследвания.

Таблица 2.1. Примерни дефиниции на бизнес моделите (БМ) и компоненти

Година	Автор	Заглавие	Дефиниция на бизнес модела	Рамкови компоненти на БМ
1998	Timmers	Business models for electronic markets	„структура на продукт, потоци на услуги и информация, включително описание на различните бизнес участници и техните роли; описание на потенциалните ползи за различните бизнес участници; описание на източниците на приходи“.	• Архитектура • Стойностно предложение • Бизнес актьори и роли • Източници на приходи
2001	Amit and Zott	Value creation in e-business	„съдържанието, структурата и управлението на операциите, проектирани така, че да създават стойност чрез използване на бизнес възможности“.	• Допълване • Заклучване • Ефективност • Новости

2002	Chesbrough and Rosenbloom	The role of the business model in capturing value from elevation: Evidence from Xerox corporation's technology spinoff companies	„рамка за съгласуваност, която приема технологичните характеристики и технологичния потенциал като входящи променливи и ги преобразува чрез клиентите и пазари в икономически променливи”.	- Пазар - Стойностно предложение - Стойностна верига - Разход и печалба - Стойностна верига - Конкурентност - Стратегия
2002	Magretta	Why business models matter	Описание, което обяснява как бизнесът работи. Добрият бизнес модел отговаря на въпросите: Кой е клиентът? Какво цени клиентът? Как правим пари с този бизнес? Каква е икономическата логика, която обяснява как ние можем да доставим стойност на клиентите на подходяща цена.	- Стойностно предложение - Клиенти - Източници на приходи
2003	Hedman and Kalling	The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations	Термин, който често се използва да опише основните компоненти на даден бизнес. Това са клиенти, конкуренти, дейности и организация, ресурси, предлагане на ресурси за производство, които покриват изискванията на бизнеса във времето.	- Ресурси - Клиенти - Стойностно предложение - Мрежа - Архитектура - Структура
2005	Morris et al.	The entrepreneur's business model: toward a unified perspective	Кратка репрезентация на това как набор от решения в областта на стратегията, архитектурата и икономиката са използвани, за да създадат конкурентно предимство в определени пазари.	- Стойностно предложение - Клиент - Вътрешни процеси/умения - Външно позициониране - Икономически модел - Персонални/инвестиционни фактори
2008	Johnson et al.	Reinventing your business model	Състои се от четири взаимосвързани елемента (клиентска стойност, формула на печалбата, ключови ресурси и ключови процеси), които взети заедно, създават стойност.	- Стойностно предложение за клиента - Формула на печалбата - Ключови ресурси - Ключови процеси
2008	Zott and Amit	The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance	Структурна рамка на начина, по който фирмите търгуват с клиентите, партньорите и спонсорите; също така как избира да се свърже с факторните и продуктовете пазари.	- Новост - Ефективност - Диференциране - Управление на разходи - Входящ тайминг
2009	Bailetti	How open source strengthens business models	Описание и очакваните приходи, и разходи, които определят: важността на извършената	- Значение - Стойност на клиента

			работа, решаването на проблемите, удовлетворяването на нуждите на клиентите, стойността, доставена на клиентите, компанията и други ключови заинтересовани лица, контролът над ключови ресурси и процеси, който се изисква, за да се достави стойност.	• Стойност на партньора • Печалба • Ливъридж • Интелектуална собственост
2009	Doganova and Eyquem-Renault	What do business models do? Innovation devices in technology entrepreneurship	Описание и изчисления, които позволяват на предприемачите да експлоатират пазар, и играят определена роля чрез контрибутирането в конструкцията на техно-икономическа мрежа на една иновация.	• Продукт • Клиент • Партньори • Стойност • Печалби • Разходи
2010	Casadesus – Masanell and Ricart	From strategy to business models and onto tactics	Отражение на реализираната фирмена стратегия	• Ресурси и компетенции • Вътрешна/външна организация • Стойностно предложение
2010	Johnson	Seizing the white space	Начинът, по който фирмата доставя стойност на клиентите си едновременно с това реализирайки печалба	• Стойностно предложение за клиента • Формула на печалбата • Ключови ресурси • Ключови процеси
2010	Osterwalder and Pigneur	Business model generation: a handbook for visionaries, game changes, and challengers	Обосновка на това как организацията създава, предоставя и получава стойности	• Клиентски сегменти • Стойностни предложения • Канали • Клиентски взаимоотношения • Потоци на приходите • Ключови ресурси • Ключови дейности • Ключови партньорства • Структура на разходите
2010	Teece	Business models, business strategy and innovation	Начинът, по който предприятието доставя стойност на клиента, примамва клиентите да платят за стойност и обръща тези плащания в печалба	• Технологии и характеристики на продукта/услугата • Полза за клиента • Пазарен сегмент • Поток на приходи • Механизъм за улавяне на стойност
2010	Zott and Amit	The business model: recent	Система от взаимозависими дейности, които надскачат	• Създаване на стойност • Постигания

		development and future research	фирмата и разширяват границите ѝ.	• Конкурентни предимства
2011	George and Bock	The business model in practice and its implications for entrepreneurship research	Описва се най-общо и отразява дизайна на организацията, ресурсите ѝ, природата на иновациите, възможностите и структурата ѝ	• Ресурсна структура • Организационен дизайн • Трансактивна структура • Стойностна структура
2012	Muege	Business model discovery by technology entrepreneurs	Обяснение на предоставянето на стойност от страна на бизнеса към набор клиенти с атрактивна печалба	• Значение • Стойностни предложения на заинтересовани лица • Формула за печалба • Способности
2013	Baden-Fuller and Haefliger	Business Models and Technological Innovation	Система, която решава проблема с идентифицирането на клиентите, ангажирайки се с техните нужди, доставяйки удовлетворение и монетизирайки стойността.	• Клиент • Ангажимент с клиента • Доставка на стойност и свързване • Генериране на приход

Екипите, участващи в разработването на бизнес моделите в проекта, следва да определят и всяка една от алтернативите. Процесът на йерархията на стойността – аналитичен метод (V-AHP), позволява класирането на различните алтернативи. Това е комбинация от традиционния рейтинг на AHP по качествени критерии и рейтинг „Lean” по количествени критерии. Последното се получава от съотношението между стойността на ефективността, свързана с i-тата алтернатива и сумата от свързаните с изпълнението показатели към всички разглеждани алтернативи.

За разработване на всеки модел е необходимо изготвянето на въпросник относно прилагането на AHP подхода. Този въпросник трябва да се попълни заедно с фермера от казусното изследване. За целта се разработва анкетна карта, която се ползва при прилагането на бизнес моделите. За всеки от моделите се изработва отделна анкетна карта, отразяваща характеристиките на модела (различните алтернативи и компоненти).

Оценката на моделите се осъществява след посещение на стопанствата и дефиниране на съществуващите модели. Моделите, прилагани в дадено стопанство, могат да бъдат няколко.

1.2. Дефиниране на моделите – цели, критерии и алтернативи

А. Модел за повишаване на управленската компетентност

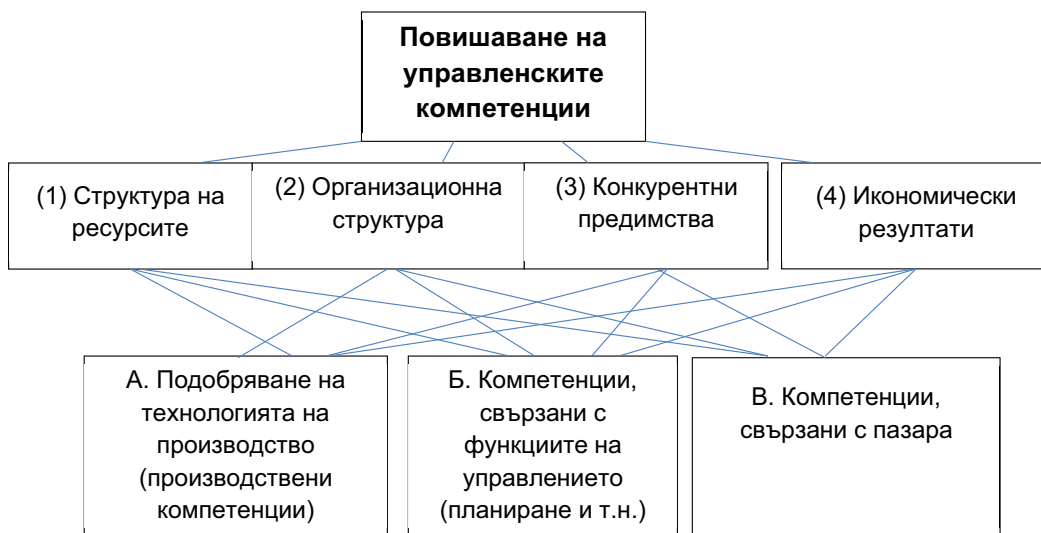
Дефиниране на модела

В рамките на разглеждания модел сме възприели предложената от George and Bock (2011) дефиниция, съгласно която бизнес моделът най-общо се изразява в проектиране на организационните структури по начин, позволяващ реализирането на търговските възможности на дадена икономическа единица.

Дефиниране на модела: Моделът има за цел да подобри конкурентоспособността на земеделското стопанство. Той се базира на начина на организация на земеделското стопанство, неговите ресурси и възможности за адаптивност към промените в пазарната среда, както и възможността за промяна на неговата организационно-управленска структура.

На база на предложената от George and Bock (2011)⁶ класификация по отношение на отделните измерения на организационните структури и поставените специфични цели, предлаганият модел има следния вид:

Фигура 2.3. Повишаване на управленските компетенции



Източник: Собствена фигура.

В рамките на модела критериите са:

- (1) Структура на ресурсите;
- (2) Организационна структура;
- (3) Конкурентни предимства;
- (4) Постигнати икономически резултати.

Възможните алтернативи са:

- А. Подобряване на технологията на производство (производствени компетенции);

⁶ Bock, A. J. & George, G. 2011. „The business model in practice and its implications for entrepreneurship research”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 35, no. 1, pp. 83-111.

DOI: [10.1111/j.1540-6520.2010.00424.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00424.x)

- В. Компетенции, свързани с функциите на управлението (планиране и т.н);
- С. Компетенции, свързани с пазара.

В. Модел за управление на риска

Дефиниране на модела

Дефиниция за бизнес модел за управление на риска: Моделът има за цел да подобри конкурентоспособността на ЗС. Той се базира на начина на организация на земеделските стопанства, неговите ресурси и възможности за създаване на стойност, намалявайки вероятностите за отрицателни последствия от различните видове риск.

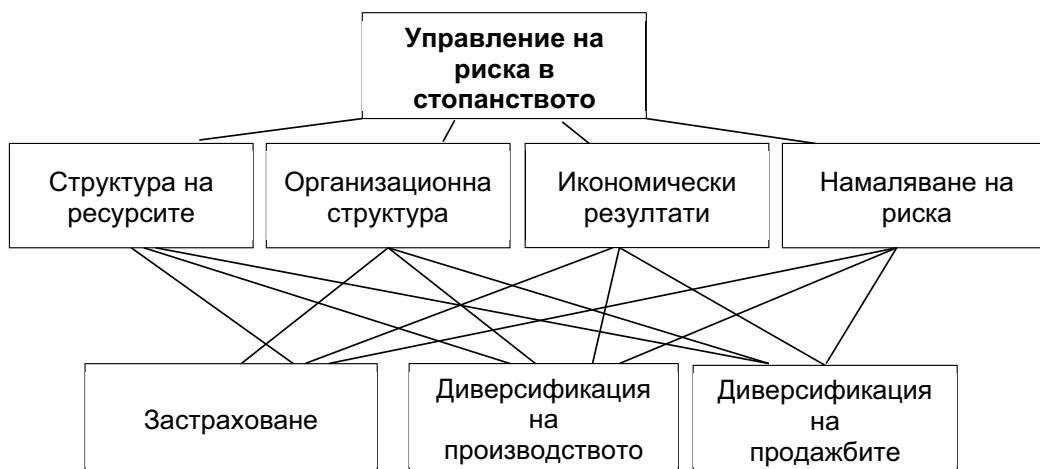
Елементи (критерии):

1. Структура на ресурсите;
2. Организационна структура;
3. Икономически резултати;
4. Намаляване на риска;

Алтернативи:

- А. Застраховане на продукцията;
- В. Продажби на повече от един търговец;
- С. Диверсификация на производството (производство на повече от три култури или продукти).

Фигура 2.4. Управление на риска в стопанството



Източник: Собствена фигура.

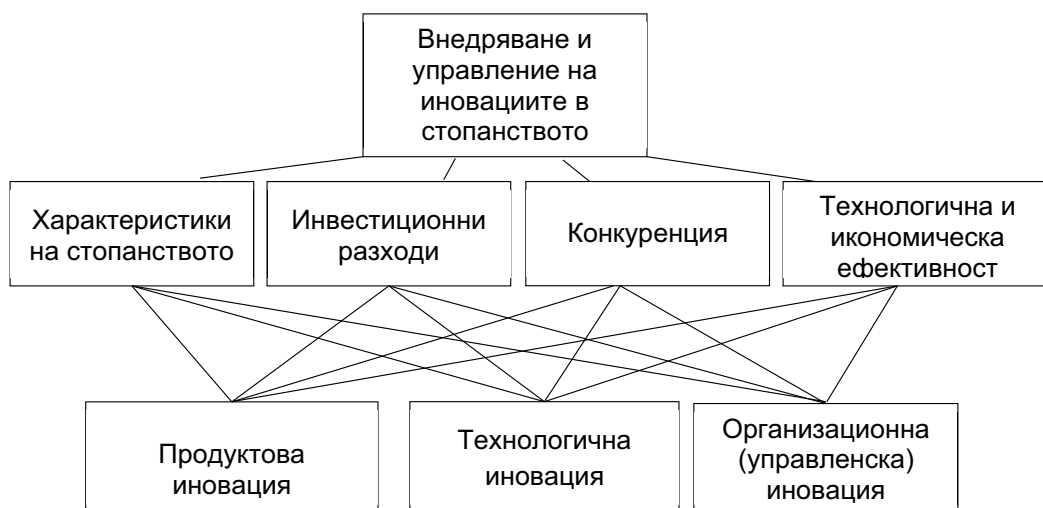
С. Модел за внедряване и управление на иновациите

Дефиниране на модела

На база на литературния преглед, моделът за внедряване и управление на иновациите в земеделските стопанства може да се формулира като: „Въвеждане и използване на нови или подобрени продукти, процеси или форми на организация, с цел повишаване на ефективността, конкурентоспособността на стопанството и устойчиво управление на природните ресурси“.

Предлаганият модел има следния вид:

Фигура 2.5. Внедряване и управление на иновациите в стопанството



Източник: Собствена фигура.

В рамките на модела критериите са:

- (1) Характеристики на стопанството (човешки капитал, индивидуални характеристики на фермера);
- (2) Инвестиционни разходи;
- (3) Конкуренция;
- (4) Технологична и икономическа ефективност.

Възможните алтернативи са:

- A. Продуктова иновация;
- B. Технологична иновация;
- C. Организационна (управленска) иновация.

D. Модел за повишаване на инвестиционната активност на земеделските стопанства

Дефиниране на модела

Ускоряването на процеса на внедряване на инвестиции в стопанствата е от съществено значение за подобряване на конкурентоспособността на българския земеделски производител на европейския и световния пазар. Повишаването на инвестиционната активност е свързано с желанието на фермерите да променят ежедневните си рутинни дейности. Обучението и трансферът на знания сред земеделските производители за развитието и прилагането на възможностите за инвестиции са от решаващо значение при вземането на решение в следните направления:

- Селскостопански машини, техника, оборудване;
- Сграден земеделски фонд;
- Земеделска земя;
- Производствени и информационни технологии.

С първостепенно значение за повишаване на инвестиционната активност са стимулите, които имат непосредствена връзка с изграждането на модерно стопанство и нарастване на производителността на труда, повишаване на конкурентоспособността на земеделското производство и др.

Факторите, които мотивират инвестиционното поведение, са следните:

1) Производствени:

- Получаване на по-високи добиви;
- Получаване на по-висока продуктивност от животните;

2) Икономически (финансов):

- Реализация на по-голяма печалба;

3) Социален:

- Пестене на време;

4) Екологичен:

- По-малко замърсяване на околната среда и опазване на природата.

Върху инвестиционното решение с неблагоприятен ефект са т.н демотивиращи фактори, които са обособени в следните групи:

1) Финансов:

- Липса на необходимите финансови средства;

2) Пазарен:

- Липса на достатъчно пазари за иновации в земеделието;
- Липса на необходимата информация за иновациите в земеделието;

3) Социално-психологически:

- Нежелание за поемане на риск при внедряване на иновации в земеделието;
- Привързаност към старите методи и средства на производство;

4) Субективен:

- Липса на необходимата квалификация и умения.

Дефиниция за бизнес-модел за повишаване на инвестиционната активност:

Моделът има за цел да подобри равнището на конкурентоспособност на земеделските стопанства. Той се базира на достъпа до инвестиционни кредити, на информационната обезпеченост относно възможностите за икономически изгодни инвестиции, възможностите за създаване на стойност посредством увеличаване на вероятността от бъдещи земеделски инвестиции.

Е. Модел за повишаване на инвестиционна активност

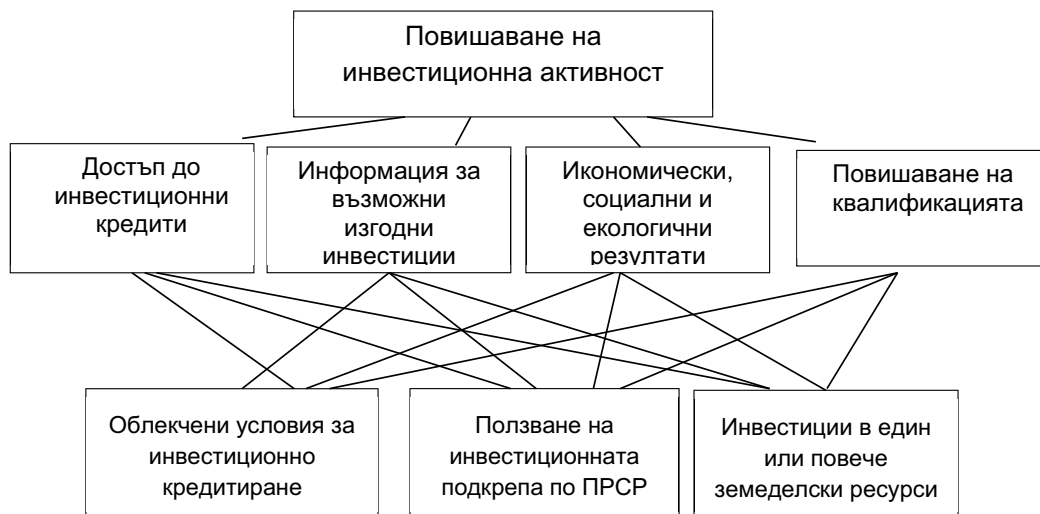
Елементи (критерии):

1. Достъп до инвестиционни кредити;
2. Информация за възможни изгодни инвестиции;
3. Икономически, социални и екологични резултати;
4. Повишаване на квалификацията.

Алтернативи:

- А. Облекчени условия за инвестиционното кредитиране;
- В. Ползване на инвестиционната подкрепа по ПРСР;
- С. Инвестиции в един или повече земеделски ресурси.

Фигура 2.6. Повишаване на инвестиционна активност



Източник: собствена фигура

F. Модел за екоуправление

Дефиниция

Предложение за дефиниция: „Съдържанието, структурата и управлението на транзакциите, създадени по такъв начин, че да създават стойност чрез извличане на полза от бизнес възможностите“(Amit and Zott, 2001).

Алтернативи:

- A. Традиционно земеделие с малко екологични практики;
- B. Традиционно земеделие с преобладаващи екологични практики;
- C. Биологично.

Критерии:

- 1. Вертикална интеграция в биологичната преработка и маркетинга;
- 2. Съответствие с екостандарти;
- 3. Наличие на икономически изгоди
- 4. Конкурентни предимства
- 5. Екологична устойчивост;

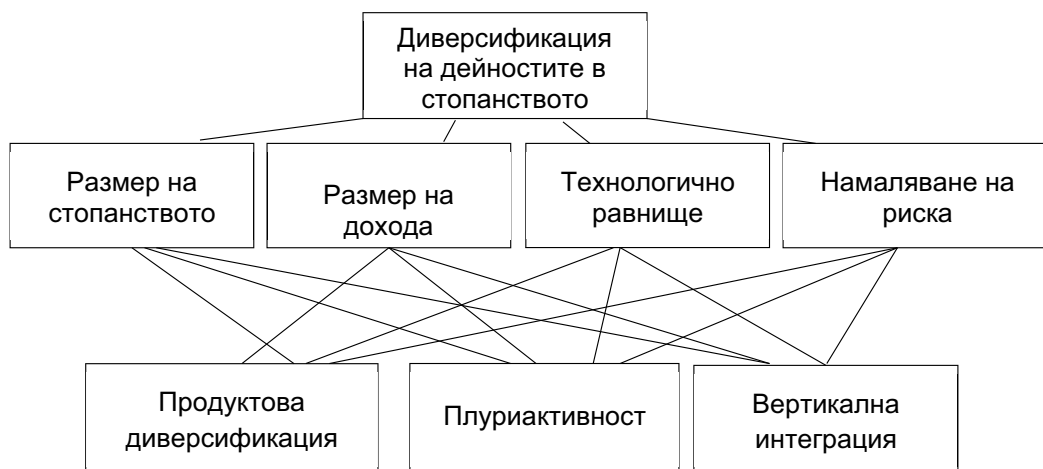
G. Модел за диверсификация на дейностите в земеделските стопанства

Дефиниране на модела

На основата на различните класификации и литературен преглед, иновационният модел за диверсификация на дейностите в земеделските стопанства може да се дефинира като: „Производствена система, която развива селскостопански и други дейности, както в рамките на собствените си ресурси, така и извън тях, за които получава различни доходи, с цел минимизиране на риска, повишаване на ефективността, конкурентоспособността и жизнеспособността“.

Предлаганият модел има следния вид:

Фигура 2.7. Диверсификация на дейностите в стопанството



Източник: *собствена фигура*

В рамките на модела критериите са:

- (1) Размер на стопанството;
- (2) Размер на дохода;
- (3) Технологично равнище;
- (4) Намаляване на риска.

Възможните алтернативи са:

- A. Продуктова диверсификация;
- B. Плуриактивност;
- C. Вертикална интеграция.

H. Модел за конкурентоспособност при земеползването и земевладеенето

Дефиниция на модела

Моделът за конкурентоспособност при земеползването и земевладеенето набляга на дължината на договорите, увеличаване на добива, рационализиране на производствената структура, отношението собствена и наета земя, икономическия размер на стопанството, реализацията на продукцията и вида отглеждани култури. Бизнес моделът е насочен към по-добрата реализация на продукцията, промяна в договорните отношения и увеличаване на собствената земя за ползване.

Определяне на елементите:

1. Икономически размер на стопанството;
2. Размер на обработваемата земя;
3. Срок и вид на договора;
4. Земя собствена/наета;
5. Отглеждани култури;
6. Увеличаване на добивите;
7. Рационализиране на производствената структура.

За модела сме избрали елементи 1, 2, 3, 4, 5.

Определяне на алтернативите

- А. Увеличаване дължината на договора.
- В. Реализация на продукцията.
- С. Комбинирано 1 и 2.

1.3. Емпирични казуси

А. Казус 1

Описание на стопанството

Веселин Алексов е на 36 години и от 4 години се занимава със земеделие. Интересът му е насочен към производството на меки плодове, като опит черпи от 5-годишния си трудов стаж в английска ферма на различни позиции – от берач на меки плодове, до мениджър по организация на производствените процеси. Ориентиран е към иновациите и новите решения, с цел повишаване на ефективността на производството и минимизиране на разходите. Има висше земеделско образование. Фермата му е пазарно ориентирана, не разчита на семеен труд. За него земеделието е единствен източник на доходи, но останалата част от фамилията му се занимава с други дейности, извън селското стопанство. Във фермата му постоянно заети са 5 души, като по време на прибиране на реколта този брой нараства. Разчита се на наети лица от селото и околните населени места.

Обосновка за избор на модела:

Земеделският производител е възприел стратегия за повишаване на конкурентоспособността чрез внедряване на иновации, изграждане на тунели и капково напояване, с което да повиши значително добивите и да намали променливите разходи. Поради тази причина идентифицираме прилагания от него модел като: Модел за внедряване и управление на иновациите.

Резултати от прилагането на модела

Резултатите от приложената анкета са представени и коментирани в следващите няколко таблици. За целите на анкетата се използват следните алтернативи и компоненти (критерии), както и техните абrevиатури:

В рамките на модела компонентите (критериите) са:

- (1) Характеристики на стопанството – ХС (човешки капитал, индивидуални характеристики на фермера);
- (2) Инвестиционни разходи – ИР;
- (3) Конкуренция – К;
- (4) Технологична и икономическа ефективност – ТИЕ.

Възможните алтернативи са:

- А. Продуктова иновация – ПИ;
- Б. Технологична иновация – ТИ;
- В. Организационна (управленска) иновация – ОИ.

Таблица 2.2. представя направените оценки на двойките и изчислените тегла на компонентите (елементите) на модела за управление на иновациите в клъстерната матрица. В рамките на изследваното стопанство в казус 1 най-високо тегло получава елементът инвестиционни разходи, с тегло 57,5%, следван от технологична и икономическа ефективност – с 25,1%, характеристиките на стопанството – с 11,7%, и с най-малък дял е елементът конкуренция – с 5,7%.

**Таблица 2.2. Модел за управление на иновациите:
Оценка на двойките елементи и резултати от клъстерната матрица**

Елементи	Характеристики на стопанството	Инвестиционни разходи	Конкуренция	Технологична и икономическа ефективност	Тегла
Характеристики на стопанството	1	1/6	4	1	11,7%
Инвестиционни разходи	6	1	6	6	57,5%
Конкуренция	1/4	1/6	1	1/4	5,7%
Технологична и икономическа ефективност	7	1/6	4	7	25,1%

В таблица 2.3. са представени резултатите от сравнението на алтернативите на модела за внедряване и управление на иновациите по двойки, както и обобщения им резултат. Оценката се прави за всеки отделен компонент (критерий) на модела.

Таблица 1:3. Модел за управление на иновациите: Сравнение по двойки алтернативи за всеки компонент– оценки и резултати

Характеристики на стопанството				
Алтернативи	ПИ	ТИ	ОИ	Резултат
ПИ	1	1/6	5	20,8%
ТИ	6	1	8	72,6%
ОИ	1/5	1/8	1	6,5%
Инвестиционни разходи				
Алтернативи	ПИ	ТИ	ОИ	
ПИ	1	1/6	6	23%
ТИ	6	1	7	70%
ОИ	1/6	1/7	1	7%
Конкуренция				
Алтернативи	ПИ	ТИ	ОИ	
ПИ	1	1/7	6	21%
ТИ	7	1	8	73%
ОИ	1/6	1/8	1	6%
Технологична и икономическа ефективност				
Алтернативи	ПИ	ТИ	ОИ	
ПИ	1	1/7	8	24,5%
ТИ	7	1	7	69,2%
ОИ	1/7	1/7	1	6,3%

В таблица 2.4. са представени количествените оценки на разходите за прилагане на трите алтернативни стратегии в рамките на модела за внедряване и управление на иновациите. Количествените оценки представляват разходите, които биха се направили за прилагането на алтернативите. Процентите в най-дясната колона представлява теглото, с което всяка алтернатива участва в последващите изчисления за целите на прилагането на V-ANP. Основната цел на прилагането на V-ANP е отчитане на финансовия фактор при прилагане на стратегията за управление

на стопанството. Поради тази причина имаме обратна връзка между размера на необходимите средства за прилагане на различните алтернативи и тяхната тежест, с която участват в крайния резултат. В казус 1 най-голяма тежест има алтернативата продуктова иновация – 63,9%, доколкото прилагането ѝ има сравнително ниски разходи. С най-нисък дял остава алтернативата организационна (управленска) иновация, с 10,6%. Алтернативата технологична иновация остава с дял от 25,5%.

**Таблица 2.4. Модел за управление на иновациите:
Оценки на алтернативните бизнес стратегии за прилагане на „Lean“ метода**

Алтернативи	Оценка на разходите в лв.	Дял
Продуктова иновация	20000 лв.	63,8%
Технологична иновация	50000 лв.	25,5%
Организационна (управленска) иновация	120000 лв.	10,6%

В таблица 2.5. са представени резултатите за теглата на елементите (критериите), съобразени с теглата, изчислени по „Lean“ метода. Практически това са теглата на алтернативите от таблица 2.3, коригирани с теглата, получени от оценката на разходите, направени в таблица 2.4.

**Таблица 2.5. Модел за управление на иновациите:
Локални тегла на алтернативите с отчитане влиянието на теглата от прилагането на „Lean“ метода**

Алтернативи/ Елементи	Характеристики на стопанството	Инвестиционни разходи	Конкуренция	Технологична и икономическа ефективност
Продуктова иновация	40,9%	44,3%	41,3%	46,0%
Технологична иновация	57,0%	53,5%	56,7%	52,0%
Организационна (управленска) иновация	2,1%	2,2%	2,0%	2,0%

В таблица 2.6. са показани крайните резултати от класирането на алтернативите по двата модела – АНР и V-АНР, и практически представляват стъпки 7 и 8 от методиката на прилагане на V-АНР.

**Таблица 2.6. Модел за управление на иновациите:
Сравнение между резултатите от оценката по метода АНР и V-АНР**

Алтернативи/Метод	АНР	V-АНР
Продуктова иновация	23,1%	43,1%
Технологична иновация	70,3%	54,8%
Организационна (управленска) иновация	6,6%	2,1%

При модела за внедряване и управление на иновациите, отчитането на финансирането чрез метода V-АНР не променя избора на стратегия от стопанството. Въпреки това, при използването само на АНР метода, прилагането на технологична иновация изглежда безалтернативно, с тежест 70,3%. Когато обаче отчетем и финансирането чрез метода V-АНР, то теглото на алтернативата за прилагане на технологична иновация намалява до 54,8%. Все още класирана на първо място, но изискванията за по-голямо финансиране намаляват значително дела на алтернативата в очите на производителя, изразено чрез дадените оценки.

В. Казус 2

Описание на стопанството

Казус 2 е приложен отново в рамките на стопанството на Веселин Алексов.

Обосновка за избор на модела:

Земеделският стопанин е ориентиран към инвестиционна активност, с цел повишаване на конкурентоспособността и прилагане на моделни и иновативни решения. Поради тази причина вторият модел, който е идентифициран в стопанството, е моделът за повишаване на инвестиционната активност на земеделското стопанство.

Резултати от анкетата

Резултатите от приложената анкета са представени и коментирани в последващите таблици. За целите на анкетата се използват следните алтернативи и компоненти (критерии), както и техните аббревиатури:

В рамките на модела компонентите (критериите) са:

1. Достъп до инвестиционни кредити;
2. Информация за възможни изгодни инвестиции;
3. Икономически, социални и екологични резултати;
4. Повишаване на квалификацията.

Алтернативи:

- А. Облекчени условия за инвестиционното кредитиране – ИК;
- В. Ползване на инвестиционната подкрепа по ПРСР – ИП;
- С. Инвестиции в един или повече земеделски ресурси – ИЗР.

Таблица 2.7. представя направените оценки на двойките и изчислените тегла на компонентите (елементите) на модела за повишаване на инвестиционната активност на стопанството в клъстерната матрица. В рамките на изследваното стопанство, в казус 1 най-високо тегло получава елементът характеристики на стопанството, с тегло 56,8%, следван от икономически, социални и екологични резултати – с 25,2%, информация за възможни изгодни инвестиции – с 12,6%, и с най-малък дял е елементът повишаване на квалификацията – с 5,4%.

**Таблица 2.7. Модел за повишаване на инвестиционната активност на ЗС:
Оценка на двойките елементи и резултати от клъстерната матрица**

Елементи	Достъп до инвестиционни кредити	Информация за възможни изгодни инвестиции	Икономически, социални и екологични резултати	Повишаване на квалификацията	Тегла
Характеристики на стопанството	1	7	7	5	56,8%
Информация за възможни изгодни инвестиции	1/7	1	1/6	6	12,6%
Икономически, социални и екологични резултати	1/7	6	1	7	25,2%
Повишаване на квалификацията	1/5	1/6	1/7	1	5,4%

В таблица 2.8. са представени резултатите от сравнението на алтернативите на модела за повишаване на инвестиционната активност на стопанството по двойки, както и обобщения им резултат. Оценката се прави за всеки отделен компонент (критерий) на модела.

**Таблица 2.8. Модел за повишаване на инвестиционната активност на ЗС:
Сравнение по двойки алтернативи за всеки компонент– оценки и резултати**

Достъп до инвестиционни кредити				
Алтернативи	ИК	ИП	ИЗР	Резултат
ИК	1	7	6	70,6%
ИП	1/7	1	5	21,6%
ИЗР	1/6	1/5	1	7,8%
Информация за възможни изгодни инвестиции				
Алтернативи	ИК	ИП	ИЗР	
ИК	1	7	7	71,2%
ИП	1/7	1	6	22,1%
ИЗР	1/7	1/6	1	6,8%
Икономически, социални и екологични резултати				
Алтернативи	ИК	ИП	ИЗР	
ИК	1	7	5	69,8%
ИП	1/7	1	4	20,9%
ИЗР	1/5	1/4	1	9,3%
Повишаване на квалификацията				
Алтернативи	ИК	ИП	ИЗР	
ИК	1	6	7	71,2%
ИП	1/6	1	5	21,7%
ИЗР	1/7	1/5	1	7,1%

В таблица 2.9. са представени количествените оценки на разходите за прилагане на трите алтернативни стратегии в рамките на модела за повишаване на инвестиционната активност на стопанството. В казус 2 най-голяма тежест има алтернативата облекчени условия за инвестиционното кредитиране – 40%, доколкото

прилагането ѝ има сравнително ниски разходи. С най-нисък дял остава алтернативата инвестиции в един или повече земеделски ресурси, с 10,6%. Без съществена разлика на второ място е алтернативата ползване на инвестиционната подкрепа по ПРСР – с дял от 32%.

**Таблица 2.9. Модел за повишаване на инвестиционната активност на ЗС:
Оценки на алтернативните бизнес стратегии за прилагане на „Lean“ метода**

Алтернативи	Оценка на разходите в лв.	Дял
Облекчени условия за инвестиционното кредитиране	28000	40,0%
Ползване на инвестиционната подкрепа по ПРСР	35000	32,0%
Инвестиции в един или повече земеделски ресурси	40000	28,0%

В таблица 2.10. са представени резултатите за теглата на елементите (критериите), съобразени с теглата, изчислени по „Lean“ метода. Практически това са теглата на алтернативите от таблица 2.8, коригирани с теглата, получени от оценката на разходите, направени в таблица 2.9.

**Таблица 2.10. Модел за повишаване на инвестиционната активност на ЗС:
Локални тегла на алтернативите, с отчитане влиянието на теглата от прилагането на „Lean“ метода**

Алтернативи/ Елементи	Достъп до инвестиционни кредити	Информация за възможни изгодни инвестиции	Икономически, социални и екологични резултати	Повишаване на квалификацията
Облекчени условия за инвестиционното кредитиране	75,6%	76,1%	75,0%	76,1%
Ползване на инвестиционната подкрепа по ПРСР	18,5%	18,9%	18,0%	18,6%
Инвестиции в един или повече земеделски ресурси	5,9%	5,1%	7,0%	5,3%

В таблица 2.11. са показани крайните резултати от класирането на алтернативите по двата модела – АНР и V-АНР, и практически представляват стъпки 7 и 8 от методиката на прилагане на V-АНР.

Таблица 2.11. Модел за повишаване на инвестиционната активност на стопанството: Сравнение между резултатите от оценката по метода АНР и V-АНР

Алтернативи/Метод	АНР	V-АНР
Облекчени условия за инвестиционното кредитиране	70,5%	75,7%
Ползване на инвестиционната подкрепа по ПРСР	21,5%	18,5%
Инвестиции в един или повече земеделски ресурси	8,0%	5,8%

При модела за повишаване на инвестиционната активност на ЗС, отчитането на финансирането чрез метода V-АНР не променя избора на стратегия от стопанството. За разлика от казус 1, обаче, тук прилагането на финансовия критерий чрез метода V-АНР затвърждава избора, като увеличава теглото на първата алтернатива от 70,5% на 75,8%.

С. Казус 3

Описание на стопанството

Стопанството е регистрирано по търговския закон като ЕООД, със седалище и адрес в град Каварна. Законовите изисквания за изграждането му са: Търговски закон; Търговски регистър; Закон за собствеността и ползването на земеделски земи; Закон за застраховането. Основано е през 2006 година.

От създаването на предприятието – 2006 година, до 2015 година то се ръководи от Недялко Симеонов Недялков. След смъртта на собственика през 2015 година дружеството се наследява от дъщеря му – Велина Недялкова Георгиева. Управителят взема решения относно проблемите и въпросите, които възникват, и са свързани с дружеството и неговата дейност. Според класификацията на икономическата дейност (КИД), основна дейност на „Агропродукт – 2000“ е отглеждане на зърнени, клубеноплодни, технически и фуражни култури. В дружеството се отглеждат основно зърнени и технически култури. Размерът на обработваемата земя е около 4000 декара.

Непосредствено след промените фермерът започва дейността си с изкупуване на земеделска продукция. След няколко години се ориентира към наемането на земя и производството на селскостопанска продукция. През 1998 година фермерът, заедно с негов приятел, създават стопанството „Агростил“ ООД. През периода 1998–2006 г. е закупена базата, инвентарът и селскостопанските машини. „Агростил“ са обработвали 12 000 декара земя в 4 землища: Каварна, Балчик, Шабла и Генерал Тошево. През 2006 година съдружниците решават да се разделят. Така след равната подялба на наличните машини, инвентар и наета земя се създава стопанството „Агропродукт – 2000“ ЕООД. От 2011 година започва обновяване на морално остарялата техника и изграждането на нови складове, като достига до сегашния си вид.

Обосновка за избор на модела:

В рамките на разглеждания модел сме възприели предложената от George and Bosk (2011) дефиниция, съгласно която бизнес моделът най-общо се изразява в проектиране на организационните структури по начин, позволяващ реализирането на

търговските възможности на дадена икономическа единица. Поради промяната в собствеността и наличието на нов управител, целта е да се реструктурира и подобри управленската компетентност. По тази причина прилаганият модел е: модел за повишаване на управленската компетентност.

Резултати от анкетата

Резултатите от приложената анкета са представени и коментирани в последващите таблици. За целите на анкетата се използват следните алтернативи и компоненти (критерии), както и техните абrevиатури:

В рамките на модела за повишаване на управленската компетентност **компонентите (критериите) са:**

1. Структура на ресурсите;
2. Организационна структура;
3. Конкурентни предимства;
4. Постиганите икономически резултати.

Алтернативи:

- А. Подобряване на технологията на производство (производствени компетенции) – ПТП.
- В. Компетенции, свързани с функциите на управлението (планиране и т.н) – КФУ.
- С. Компетенции, свързани с пазара – КП.

Таблица 2.12. представя направените оценки на двойките и изчислените тегла на компонентите (елементите) на модела за повишаване на инвестиционната активност на стопанството в клъстерната матрица. В рамките на изследването, за стопанство в казус 3 най-високо тегло получава елементът „постиганите икономически резултати“, с тегло 60,7%, следван от „конкурентни предимства“ – с 22,4%, „организационна структура“ – с 13,0%, и с най-малък дял е елементът „структура на ресурсите“ – с 3,8%.

Таблица 2.12. Модел за повишаване на управленската компетентност: Оценка на двойките елементи и резултати от клъстерната матрица

Елементи	Структура на ресурсите	Организационна структура	Конкурентни предимства	Постиганите икономически резултати	Тегла
Структура на ресурсите	1	1/8	1/8	1	3,8%
Организационна структура	8	1	1/5	8	13,0%
Конкурентни предимства	8	5	1	8	22,4%
Постиганите икономически резултати	8	7	8	8	60,7%

В таблица 2.13. са представени резултатите от сравнението на алтернативите на модела за повишаване на управленската компетентност по двойки, както и обобщеният им резултат. Оценката се прави за всеки отделен компонент (критерий) на модела.

Таблица 2.13. Модел за повишаване на управленската компетентност: Сравнение по двойки алтернативи за всеки компонент– оценки и резултати

Структура на ресурсите				
Алтернативи	ПТП	КФУ	КП	Резултат
ПТП	1	1/6	6	22,3%
КФУ	6	1	8	71,5%
КП	1/6	1/8	1	6,2%
Организационна структура				
Алтернативи	ПТП	КФУ	КП	
ПТП	1	1/7	7	25,6%
КФУ	7	1	5	66,3%
КП	1/7	1/5	1	8,1%
Конкурентни предимства				
Алтернативи	ПТП	КФУ	КП	
ПТП	1	1/7	7	22,4%
КФУ	7	1	8	71,6%
КП	1/7	1/8	1	6,0%
Постиганите икономически резултати				
Алтернативи	ПТП	КФУ	КП	
ПТП	1	1/5	6	25,7%
КФУ	5	1	6	66,8%
КП	1/6	1/6	1	7,5%

В таблица 2.14. са представени количествените оценки на разходите за прилагане на трите алтернативни стратегии в рамките на модела за повишаване на управленската компетентност. В казус 3 най-голяма тежест имат две алтернативи: „компетенции, свързани с функциите на управлението“ и „компетенции, свързани с пазара“ – 39,2%, доколкото прилагането им има сравнително ниски разходи. С най-нисък дял остава алтернативата „подобряване на технологията на производство“ – с 21,6%.

Таблица 2.14. Модел за повишаване на управленската компетентност: Оценки на алтернативните бизнес стратегии за прилагане на „Lean“ метода

Алтернативи	Оценка на разходите в лв.	Дял
Подобряване на технологията на производство	7600	21,6%
Компетенции, свързани с функциите на управлението	4200	39,2%
Компетенции, свързани с пазара	4200	39,2%

В таблица 2.15. са представени резултатите за теглата на елементите (критериите), съобразени с теглата, изчислени по „Lean“ метода. Практически това са теглата на алтернативите от таблица 2.13., коригирани с теглата, получени от оценката на разходите, направени в таблица 2.14.

**Таблица 2.15. Модел за повишаване на управленската компетентност:
Локални тегла на алтернативите с отчитане влиянието на теглата от
прилагането на „Lean“ метода**

Алтернативи/ Елементи	Достъп до инвестицион- ни кредити	Информация за възможни изгодни инвестиции	Икономически, социални и екологични резултати	Повишаване на квалифика- цията
Подобряване на технологията на производство	13,7%	16,0%	13,8%	16,0%
Компетенции, свързани с функциите на управлението	79,4%	74,9%	79,6%	75,5%
Компетенции, свързани с пазара	6,9%	9,2%	6,6%	8,5%

В таблица 2.16. са показани крайните резултати от класирането на алтернативите по двата модела – АНР и V-АНР, и практически представляват стъпки 7 и 8 от методиката на прилагане на V-АНР.

**Таблица 2.16. Модел за повишаване на управленската компетентност:
Сравнение между резултатите от оценката по метода АНР и V-АНР**

Алтернативи/Метод	АНР	V-АНР
Подобряване на технологията на производство	24,8%	14,9%
Компетенции, свързани с функциите на управлението	68,0%	77,3%
Компетенции, свързани с пазара	7,2%	7,8%

При модела за повишаване на управленската компетентност отчитането на финансирането чрез метода V-АНР не променя избора на стратегия от стопанството. За разлика от казус 1, тук отново прилагането на финансовия критерий чрез метода V-АНР затвърждава избора, като увеличава теглото на първата алтернатива от 68,0% на 77,3%.

D. Казус 4

Описание на стопанството

Казус 4 е приложен отново в рамките на стопанството на Велина Недялкова Георгиева.

Обосновка за избор на модела:

Поради нарастващата конкуренция в сектора е необходимо внедряване на иновационни решения, с цел повишаване на пазарния дял, подобряване на икономическите резултати и отговор на екологичните предизвикателства. В тази връзка вторият модел, който е идентифициран, че се прилага в стопанството, е моделът за управление на иновациите.

Резултати от прилагането на модела

Резултатите от приложената анкета са представени и коментирани в следващите няколко таблици. За целите на анкетата се използват следните алтернативи и компоненти (критерии), както и техните абривиатури:

В рамките на модела **компонентите (критериите)** са:

- (1) Характеристики на стопанството – ХС (човешки капитал, индивидуални характеристики на фермера);
- (2) Инвестиционни разходи – ИР;
- (3) Конкуренция – К;
- (4) Технологична и икономическа ефективност – ТИЕ.

Възможните алтернативи са:

- А. Продуктова иновация – ПИ;
- Б. Технологична иновация – ТИ;
- В. Организационна (управленска) иновация – ОИ.

Таблица 2.17. представя направените оценки на двойките и изчислените тегла на компонентите (елементите) на модела за управление на иновациите в клъстерната матрица. В рамките на изследваното стопанство, в казус 1 най-високо тегло получава елементът „технологична и икономическа ефективност“ – с тегло 58,8%, следван от „конкуренция“ – с 25,7%, характеристиките на стопанството – с 9,0%, и с най-малък дял е елементът „инвестиционни разходи“ – с 6,5%.

**Таблица 2.17. Модел за управление на иновациите:
Оценка на двойките елементи и резултати от клъстерната матрица**

Елементи	Характеристики на стопанството	Инвестиционни разходи	Конкуренция	Технологична и икономическа ефективност	Тегла
Характеристики на стопанството	1	2	1/4	1/6	9,0%
Инвестиционни разходи	1/2	1	1/7	1/5	6,5%
Конкуренция	4	7	1	1/7	25,7%
Технологична и икономическа ефективност	6	5	7	1	58,8%

В таблица 2.18. са представени резултатите от сравнението на алтернативите на модела за внедряване и управление на иновациите по двойки, както и обобщеният им резултат. Оценката се прави за всеки отделен компонент (критерий) на модела.

**Таблица 2.18. Модел за управление на иновациите:
Сравнение по двойки алтернативи за всеки компонент – оценки и резултати**

Характеристики на стопанството				
Алтернативи	ПИ	ТИ	ОИ	Резултат
ПИ	1	8	6	70,3%
ТИ	1/8	1	6	22,2%
ОИ	1/6	1/6	1	7,5%
Инвестиционни разходи				
Алтернативи	ПИ	ТИ	ОИ	
ПИ	1	8	8	72%
ТИ	1/8	1	8	23%
ОИ	1/8	1/8	1	6%
Конкуренция				
Алтернативи	ПИ	ТИ	ОИ	
ПИ	1	8	8	72%
ТИ	1/8	1	8	23%
ОИ	1/8	1/8	1	6%
Технологична и икономическа ефективност				
Алтернативи	ПИ	ТИ	ОИ	
ПИ	1	1/7	8	24,5%
ТИ	7	1	7	69,2%
ОИ	1/8	1/7	1	6,3%

В таблица 2.19. са представени количествените оценки на разходите за прилагане на трите алтернативни стратегии в рамките на модела за внедряване и управление на иновациите. В казуса най-голяма тежест има алтернативата „организационна (управленска) иновация“ – 67,2%, доколкото прилагането ѝ има сравнително ниски разходи. С най-нисък дял остава алтернативата „продуктова иновация“ – с 12,4%. Алтернативата „технологична иновация“ е с дял от 20,4%.

**Таблица 2.19. Модел за управление на иновациите:
Оценки на алтернативните бизнес стратегии за прилагане на „Lean“ метода**

Алтернативи	Оценка на разходите в лв.	Дял
Продуктова иновация	27000	12,4%
Технологична иновация	16500	20,4%
Организационна (управленска) иновация	5000	67,2%

В таблица 2.20 са представени резултатите за теглата на елементите (критериите), съобразени с теглата, изчислени по „Lean“ метода. Практически това са теглата на алтернативите от таблица 2.18., коригирани с теглата, получени от оценката на разходите, направени в таблица 2.19.

**Таблица 2.20. Модел за управление на иновациите:
Локални тегла на алтернативите с отчитане влиянието на теглата от
прилагането на „Lean“ метода**

Алтернативи/ Елементи	Характерис- тики на стопанството	Инвестицион- ни разходи	Конкурен- ция	Технологична и икономическа ефективност
Продуктова иновация	47,8%	51,2%	51,2%	14,2%
Технологична иновация	24,8%	26,6%	26,6%	65,9%
Организационна (управленска) иновация	27,4%	22,2%	22,2%	19,8%

В таблица 2.21. са показани крайните резултати от класирането на алтернативите по двата модела – АНР и V-АНР, и практически представляват стъпки 7 и 8 от методиката на прилагане на V-АНР.

**Таблица 2.21. Модел за управление на иновациите:
Сравнение между резултатите от оценката по метода АНР и V-АНР**

Алтернативи/Метод	АНР	V-АНР
Продуктова иновация	43,8%	41,1%
Технологична иновация	50,0%	36,0%
Организационна (управленска) иновация	6,2%	22,9%

При модела за внедряване и управление на иновациите казус 4, отчитането на финансирането чрез метода V-АНР успява да промени избора на стратегия от стопанството. При използването само на АНР метода, прилагането на технологична иновация изглежда безалтернативно, с тежест 50%. Когато обаче отчетем и финансирането чрез метода V-АНР, то теглото на алтернативата за прилагане на технологична иновация намалява до 36% и се класира на второ място. На първо място се класира алтернативата „продуктова иновация“ с 41,1%.

Е. Казус 5

Описание на стопанството

Земеделският производител Мертдин Мюмюн е на двадесет и две години. След навършване на пълнолетие през 2015 г. започва да се занимава със земеделие заедно с чичо си. Паралелно учи специалност „Аграрна икономика“. Стопанството е единствената заетост на фермера. Доходите от стопанството са основен източник на доходи за семейството. Имало е и периоди, в които те са били почти единственият доход за фамилията. Стопанството е пазарно ориентирано. Само около декар от обработваните площи са засети със зеленчуци, плодове и билки за задоволяване на част от нуждите на фамилията на стопанина. Половината от земята не е собствена – част от нея е наета чрез договор за наем, а част е училищна земя. Постепенно земеделският производител започва да разширява производствената структура чрез включване на тикви за семе и обмисля извършване на земеделски услуги.

Единственият постоянно нает в стопанството е самият собственик. Сравнителната близост на обработваните площи до фирмената база и екстензивният

тип на отглеждане на повечето култури създават условия, в които собствените трудови ресурси на фермера са достатъчни. Изключения правят периодите на прибиране на продукцията. По време на жътва се използват машините и услугите на други малки и средни фермери, както и на ЗК „Единство“. При прибирането на най-трудоемката култура, която фермерът отглежда – тиквите за семе, се изисква най-много ръчен труд. Нужният труд за този процес се поема почти изцяло от семейството.

Обосновка за избор на модела:

Земеделският стопанин желае да разшири продуктовата структура, с цел минимизиране на риска, и се ориентира към диверсификация в две направления: продуктова диверсификация чрез отглеждане на тикви за семе и плуриактивност чрез предлагане на селскостопански услуги и отдаване на машини под наем. Поради тази причина основният прилаган модел може да се идентифицира като модел за диверсификация на дейностите в земеделските стопанства.

Резултати от прилагането на модела

Резултатите от приложената анкета са представени и коментирани в следващите няколко таблици. За целите на анкетата се използват следните алтернативи и компоненти (критерии), както и техните абревиатури:

В рамките на модела за диверсификация на дейностите в земеделските стопанства **компонентите (критериите)** са:

- (1) Размер на стопанството;
- (2) Размер на дохода;
- (3) Технологично равнище;
- (4) Намаляване на риска.

Възможните алтернативи са:

- А. Продуктова диверсификация – ПД;
- Б. Плуриактивност – ПА;
- В. Вертикална интеграция – ВИ.

Таблица 2.22. представя направените оценки на двойките и изчислените тегла на компонентите (елементите) на модела за диверсификация на дейностите в земеделските стопанства в клъстерната матрица. В рамките на изследваното стопанство в казус 5 най-високо тегло получава елементът „размер на дохода“, с тегло 33,7%, следван от „размер на стопанството“ – с 31,1%, намаляване на риска – с 31,6%, и със значителна разлика най-малък дял е елементът „технологично равнище“ – с 2,6%.

Таблица 2.22. Модел за диверсификация на дейностите в земеделските стопанства: Оценка на двойките елементи и резултати от клъстерната матрица

Елементи	Размер на стопанството	Размер на дохода	Технологично равнище	Намаляване на риска	Тегла
Размер на стопанството	1	7	6	1	32,1%
Размер на дохода	1/7	1	7	1/7	33,7%
Технологично равнище	1/6	1/7	1	1/6	2,6%
Намаляване на риска	7	0,125	6	7	31,6%

В таблица 2.23. са представени резултатите от сравнението на алтернативите на модела за внедряване и управление на иновациите по двойки, както и обобщеният им резултат. Оценката се прави за всеки отделен компонент (критерий) на модела.

Таблица 2.23. Модел за диверсификация на дейностите в земеделските стопанства: Сравнение по двойки алтернативи за всеки компонент– оценки и резултати

Характеристики на стопанството				
Алтернативи	ПД	ПА	ВИ	Резултат
ПД	1	6	7	68,1%
ПА	1/6	1	8	25,6%
ВИ	1/7	1/8	1	6,3%
Инвестиционни разходи				
Алтернативи	ПД	ПА	ВИ	
ПД	1	1/6	7	24%
ПА	6	1	8	70%
ВИ	1/7	1/8	1	6%
Конкуренция				
Алтернативи	ПД	ПА	ВИ	
ПД	1	1/8	6	20%
ПА	8	1	8	74%
ВИ	1/6	1/8	1	6%
Технологична и икономическа ефективност				
Алтернативи	ПД	ПА	ВИ	
ПД	1	5	7	67,5%
ПА	0,2	1	7	25,9%
ВИ	1/7	1/7	1	6,5%

В таблица 2.24. са представени количествените оценки на разходите за прилагане на трите алтернативни стратегии в рамките на модела за внедряване и управление на иновациите. В казус 5 най-голяма тежест има алтернативата „продуктова диверсификация“ – 44,0%, доколкото прилагането ѝ има сравнително ниски разходи. С най-нисък дял остава алтернативата „плуриактивност“ – с 34,8%. Алтернативата „вертикална интеграция“ остава с дял от 21,2%.

Таблица 2.24. Модел за диверсификация на дейностите в земеделските стопанства: Оценки на алтернативните бизнес стратегии за прилагане на „Lean“ метода

Алтернативи	Оценка на разходите в лв.	Дял
Продуктова диверсификация	10050	44,0%
Плуриактивност	12700	34,8%
Вертикална интеграция	20800	21,2%

В таблица 2.25. са представени резултатите за теглата на елементите (критериите), съобразени с теглата, изчислени по „Lean“ метода. Практически това са теглата на алтернативите от таблица 2.23., коригирани с теглата, получени от оценката на разходите, направени в таблица 24.

Таблица 2.25. Модел за диверсификация на дейностите в земеделските стопанства: Локални тегла на алтернативите, с отчитане влиянието на теглата от прилагането на „Lean“ метода

Алтернативи/Елементи	Размер на стопанството	Размер на дохода	Технологично равнище	Намаляване на риска
Продуктова диверсификация	74,5%	28,6%	24,9%	74,0%
Плуриактивност	22,2%	67,8%	71,4%	22,5%
Вертикална интеграция	3,3%	3,5%	3,7%	3,5%

В таблица 2.26. са показани крайните резултати от класирането на алтернативите по двата модела – АНР и V-АНР, и практически представляват стъпки 7 и 8 от методиката на прилагане на V-АНР.

Таблица 2.26. Модел за диверсификация на дейностите в земеделските стопанства: Сравнение между резултатите от оценката по метода АНР и V-АНР

Алтернативи/Метод	АНР	V-АНР
Продуктова диверсификация	51,7%	50,5%
Плуриактивност	42,1%	46,0%
Вертикална интеграция	6,3%	3,5%

При модела за диверсификация на дейностите в земеделските стопанства в казус 5, отчитането на финансирането чрез метода V-АНР не променя съществено избора на стратегия от стопанството. При използването само на АНР метода, прилагането на „продуктовата диверсификация“ е с най-голяма тежест – 51,7%. Когато отчетем и финансирането чрез метода V-АНР, то теглото на алтернативата за прилагане на продуктова диверсификация става 50,5%. На второ място се класира алтернативата „плуриактивност“ – с 46%, и „вертикалната интеграция“ остава с тегло 3,5%.

Ф. Казус 6

Описание на стопанството

Изследваното в казус 6 стопанство се намира в гр. Кочериново, с надморска височина 600 м, и се управлява като едноличен търговец. Земеделското стопанство функционира повече от 10 години и диверсифицира дейността си, като отглежда култури както с традиционно земеделие, така и с биологично или частично биологично. Възрастта на управителя е в интервала от 40 до 60 години, с висше неземеделско образование.

Обосновка за избор на модела:

Земеделският стопанин желае да развива стопанството като диверсифицира дейността си с използването на традиционни и биологични практики за отглеждане на културите. Поради тази причина основният прилаган модел може да се идентифицира като модел за екоуправление.

Резултати от прилагането на модела

Резултатите от приложената анкета са представени и коментирани в следващите няколко таблици. За целите на анкетата се използват следните алтернативи и компоненти (критерии), както и техните абrevиатури:

В рамките на модел за екоуправление **компонентите (критериите)** са:

1. Вертикална интеграция в биологичната преработка и маркетинга;
2. Съответствие с екостандарти;
3. Наличие на икономически изгоди;
4. Конкурентни предимства;
5. Екологична устойчивост.

Възможните алтернативи са:

- A. Традиционно земеделие с малко екологични практики – ТЗ;
- B. Традиционно земеделие с преобладаващи екологични практики – ТЗЕ;
- C. Биологично – БЗ.

Таблица 2.27. представя направените оценки на двойките и изчислените тегла на компонентите (елементите) на модел за екоуправление в клъстерната матрица. В рамките на изследваното стопанство в казус 6 най-високо тегло получава елементът „съответствие с екостандарти“ – с тегло 42,3%, следван от „екологична устойчивост“ – с 22,5%, „наличие на икономически изгоди“ – с 21,9%, „конкурентни предимства“ – с 10,5%, и с най-малък дял е елементът „вертикална интеграция“ – с 2,6%.

**Таблица 2.27. Модел за екоуправление:
Оценка на двойките елементи и резултати от клъстерната матрица**

Елементи	Вертикална интеграция	Съответствие с екостандарти	Наличие на икономически изгоди	Конкурентни предимства	Екологична устойчивост	Тегла
Вертикална интеграция	1	1/8	1/7	1/7	1/6	2,8%
Съответствие с екостандарти	8	1	8	8	1	42,3%
Наличие на икономически изгоди	7	1/8	1	8	8	21,9%
Конкурентни предимства	7	1/8	1/8	1	1/7	10,5%
Екологична устойчивост	1	1/8	1/7	1/7	1/7	22,5%

В таблица 2.28. са представени резултатите от сравнението на алтернативите на модела за внедряване и управление на иновациите по двойки, както и обобщеният им резултат. Оценката се прави за всеки отделен компонент (критерий) на модела.

**Таблица 2.28. Модел за екоуправление:
Сравнение по двойки алтернативи за всеки компонент– оценки и резултати**

Вертикална интеграция				
Алтернативи	ТЗ	ТЗЕ	БЗ	Резултат
ТЗ	1	1/8	1/8	5,9%
ТЗЕ	8	1	1	47,1%
БЗ	8	1	1	47,1%
Съответствие с екостандарти				
Алтернативи	ТЗ	ТЗЕ	БЗ	
ТЗ	1	1/9	1/8	6%
ТЗЕ	9	1	1	48%
БЗ	8	1	1	46%
Наличие на икономически изгоди				
Алтернативи	ТЗ	ТЗЕ	БЗ	
ТЗ	1	1/8	1/8	6%
ТЗЕ	8	1	1	47%
БЗ	8	1	1	47%
Конкурентни предимства				
Алтернативи	ТЗ	ТЗЕ	БЗ	
ТЗ	1	1/7	1/7	6,7%
ТЗЕ	7	1	1	46,7%
БЗ	7	1	1	46,7%
Екологична устойчивост				
Алтернативи	ТЗ	ТЗЕ	БЗ	
ТЗ	1	1/9	1/9	5,3%
ТЗЕ	9	1	1	47,4%
БЗ	9	1	1	47,4%

В таблица 2.29. са представени количествените оценки на разходите за прилагане на трите алтернативни стратегии в рамките на модела за внедряване и управление на иновациите. В казус 6 най-голяма тежест има алтернативата „традиционно земеделие с малко екологични практики“ – 56,9%, доколкото прилагането ѝ има сравнително ниски разходи. С най-нисък дял остава алтернативата „традиционно земеделие с преобладаващи екологични практики“ – с 25,9%. Алтернативата „биологично“ остава с дял от 17,2%.

**Таблица 2.29. Модел за екоуправление:
Оценки на алтернативните бизнес стратегии за прилагане на „Lean“ метода**

Алтернативи	Оценка на разходите в лв.	Дял
Традиционно земеделие с малко екологични практики	10000	56,9%
Традиционно земеделие с преобладаващи екологични практики	22000	25,9%
Биологично	33000	17,2%

В таблица 2.30. са представени резултатите за теглата на елементите (критериите), съобразени с теглата, изчислени по „Lean“ метода. Практически това са теглата на алтернативите от таблица 2.28., коригирани с теглата, получени от оценката на разходите, направени в таблица 2.29.

**Таблица 2.30. Модел за екоуправление:
Локални тегла на алтернативите, с отчитане влиянието на теглата от
прилагането на „Lean“ метода**

Алтернативи/ Елементи	Размер на стопанството	Размер на дохода	Технологично равнище	Намаляване на риска
Вертикална интеграция	14,2%	13,4%	14,2%	15,9%
Съответствие с екостандарти	51,5%	52,8%	51,5%	50,5%
Наличие на икономически изгоди	34,3%	33,8%	34,3%	33,7%
Конкурентни предимства	14,2%	13,4%	14,2%	15,9%

В таблица 2.31. са показани крайните резултати от класирането на алтернативите по двата модела – АНР и V-АНР, и практически представляват стъпки 7 и 8 от методиката на прилагане на V-АНР.

**Таблица 2.31. Модел за екоуправление:
Сравнение между резултатите от оценката по метода АНР и V-АНР**

Алтернативи/Метод	АНР	V-АНР
Традиционно земеделие с малко екологични практики	5,7%	14,1%
Традиционно земеделие с преобладаващи екологични практики	47,5%	51,7%
Биологично	46,8%	34,2%

При модела за екоуправление в казус 6 отчитането на финансирането чрез метода V-АНР затвърждава избора. При използването само на АНР метода, прилагането на „Традиционно земеделие с преобладаващи екологични практики“ е с най-голяма тежест – 47,5%. Когато отчетем и финансирането чрез метода V-АНР, то теглото на алтернативата за традиционно земеделие с преобладаващи екологични практики се увеличава на 51,7%. На второ място се класира алтернативата „Биологично земеделие“ – с 46,8%, при използването на АНР. При отчитането на финансовия фактор неговата стойност намалява на 34,2%. На последно място остава алтернативата за традиционно земеделие с 14,1%.

G. Казус 7

Описание на стопанството

Обектът на изследване в казус 7 е земеделска кооперация в с. Мрамор, която е основана в началото на миналия век, като през годините преминава през няколко

трансформации на организационната форма. Възстановена е отново през 1994 г., а през 2010 г. е прекратила дейност. След двугодишен период на застой кооперацията е регистрирана отново през 2012 г. с 45 нови членове. Те са били на възраст между 30 и 60 г., като съотношението е 70% мъже и 30% жени. Младите в региона вярват в кооперативната идея и милеят за нея. При последното учредяване на кооперацията за председател е избрана жена на възраст около 50 години, която е родом от съседно населено място. Тя с гордост заявява, че е снаха в това селище, предложена и избрана от хората на тази отговорна длъжност. По професия е зоотехник, завършила е „Пчеларство“ и е работила в сферата на животновъдството дълги години. Тя казва: „Аз се уча в движение, постоянно питам, питам за всичко, но не смея да взема сама решение за нещо, без да съм се допитала до членовете на Управителния и Контролния съвет. А аз притежавам необходимите знания и умения да управлявам кооперацията“. Тя е смел предприемач, разговаря уверено, знае какво иска и как да го постигне, и успява.

Кооперацията обработва землище в Югозападен район на България. Общата площ в землището е около 6 хил. дка. Основната дейност е свързана с растениевъдството – отглеждат се зърнено-житни култури: пшеница, царевича, ечемик, слънчоглед.

В стратегията за развитие е предвидено и развиване на животновъдството, но за това е нужно осигуряване на пасища. Има идея за отглеждане на билки, за развитие на зеленчукопроизводство. Кооперацията извършва допълнително механизирани услуги за помощните стопанства на членовете – оран, дискуване и ред други агротехнически мероприятия. Важен принцип е тези услуги да са безплатни и с приоритет за членовете, а за останалите жители в селището – на символични цени – колкото да се покрият производствените разходи. От тази си дейност кооперацията не търси печалба или изгода, това е проявление на социална ангажираност към хората.

В земеделската кооперация с приоритет е обществената дейност. Спонсор са на известен футболен отбор, ежегодно на 15 септември се прави дарение на дом за незрящи, поддържат се дворът на училището, детската градина, читалището. Осигуряват средства за ремонтни дейности на трите църкви. Председателката с гордост споделя, че кооперацията е дарител на средства за построяването на третата църква преди няколко години. Ежегодно се доставят животни за курбаните в селището по повод Великден, Рождество Христово, Гергьовден и Деня на Българската армия – 6-ти май. Когато някой от членовете има спешна нужда от финансови средства, кооперацията му изплаща дяловата вноски, без той да губи правата си. Доверието е спечелено и веднага, щом той си осигури средства, парите се връщат. Досега няма случай някой да е взел пари и да не ги е върнал в касата на кооперацията.

Обосновка за избор на модела:

Въведени са организационни иновации, мотивиращи членовете на кооперацията да са активни и ангажирани, относно дейността на организацията. Председателката споделя, че от две години доста успешно се работи съвместно с една иновативна фирма, чиято дейност е извършване на почвени проби. Целта е да се вземат колкото се може проби от декари в обработваемата земя, за да се установи наличието и запасеността от минерални вещества в почвата: азот, фосфор, калий. На тази база се подготвя GPS системата в софтуера, който с точност от 20 см показва каква тор ще е необходима и в какво количество. По този начин земеделската

кооперация е оптимизирала разходите си за наторяване. Оказва се, че почвата в землището е наситена с азот, а е бедна на фосфор, необходим за есенно-житните култури.

При подготовката за попълване на анкетната карта интервюиращите установяват, че най-подходящи са:

- Модел за повишаване на управленската компетентност;
- Модел за внедряване и управление на иновациите.

Резултати от анкетата

Резултатите от приложената анкета са представени и коментирани в последващите таблици. За целите на анкетата се използват следните алтернативи и компоненти (критерии), както и техните аббревиатури:

В рамките на модела за повишаване на управленската компетентност **компонентите (критериите)** са:

1. Структура на ресурсите;
2. Организационна структура;
3. Конкурентни предимства;
4. Постиганите икономически резултати.

Алтернативи:

- А. Подобряване на технологията на производство (производствени компетенции) – ПТП.
- В. Компетенции, свързани с функциите на управлението (планиране и т.н) – КФУ.
- С. Компетенции, свързани с пазара – КП.

Таблица 2.32. представя направените оценки на двойките и изчислените тегла на компонентите (елементите) на модела за повишаване на инвестиционната активност на кооперацията в клъстерната матрица. В рамките на изследваното стопанство в казуса най-високо тегло получава елементът „структура на ресурсите“ – с тегло 40,2%, следван от „конкурентни предимства“ – с 23,1%, „организационна структура“ – с 19,1%, и с най-малък дял е елементът „постигнати икономически резултати“ – със 17,7%.

**Таблица 2.32. Модел за повишаване на управленската компетентност:
Оценка на двойките елементи и резултати от клъстерната матрица**

Елементи	Структура на ресурсите	Организационна структура	Конкурентни предимства	Постиганите икономически резултати	Тегла
Структура на ресурсите	1	6	1/7	6	40,2%
Организационна структура	1/6	1	9	1	19,1%
Конкурентни предимства	7	1/9	1	1/8	23,1%
Постигнати икономически резултати	1/6	1	8	1	17,7%

В таблица 2.33. са представени резултатите от сравнението на алтернативите на модела за повишаване на управленската компетентност по двойки, както и обобщеният им резултат. Оценката се прави за всеки отделен компонент (критерий) на модела.

Таблица 2.33. Модел за повишаване на управленската компетентност: Сравнение по двойки алтернативи за всеки компонент – оценки и резултати

Структура на ресурсите				
Алтернативи	ПТП	КФУ	КП	Резултат
ПТП	1	7	7	70,1%
КФУ	1/7	1	7	23,4%
КП	1/7	1/7	1	6,5%
Организационна структура				
Алтернативи	ПТП	КФУ	КП	
ПТП	1	1	1/5	21,1%
КФУ	1	1	6	47,9%
КП	5	1/6	1	31,0%
Конкурентни предимства				
Алтернативи	ПТП	КФУ	КП	
ПТП	1	1/7	7	22,4%
КФУ	7	1	8	71,6%
КП	1/7	1/8	1	6,0%
Постиганите икономически резултати				
Алтернативи	ПТП	КФУ	КП	
ПТП	1	9	7	79,8%
КФУ	1/9	1	1	9,7%
КП	1/7	1	1	10,5%

В таблица 2.34. са представени количествените оценки на разходите за прилагане на трите алтернативни стратегии в рамките на модела за повишаване на управленската компетентност. В казуса най-голяма тежест имат две алтернативи: „компетенции, свързани с функциите на управлението“ – 66,7%, и „компетенции, свързани с пазара“ – 39,2%, доколкото прилагането им има сравнително ниски разходи. С най-нисък дял остава алтернативата „подобряване на технологията на производство“ с 21,6%.

Таблица 2.34. Модел за повишаване на управленската компетентност: Оценки на алтернативните бизнес стратегии за прилагане на „Lean“ метода

Алтернативи	Оценка на разходите в лв.	Дял
Подобряване на технологията на производство	100000	6,7%
Компетенции, свързани с функциите на управлението	10000	66,7%
Компетенции, свързани с пазара	25000	26,7%

В таблица 2.35. са представени резултатите за теглата на елементите (критериите), съобразени с теглата, изчислени по „Lean“ метода. Практически това са теглата на алтернативите от таблица 2.33., коригирани с теглата, получени от оценката на разходите, направени в таблица 2.34.

**Таблица 2.35. Модел за повишаване на управленската компетентност:
Локални тегла на алтернативите, с отчитане влиянието на теглата от
прилагането на „Lean“ метода**

Алтернативи Елементи	Достъп до инвестиционни кредити	Информация за възможни изгодни инвестиции	Икономически, социални и екологични резултати	Повишаване на квалифика- цията
Подобряване технологията на производство	21,3%	3,4%	2,9%	36,5%
Компетенции, свързани с функциите на управлението	70,8%	76,8%	93,9%	44,3%
Компетенции, свързани с пазара	7,9%	19,9%	3,1%	19,3%

В таблица 2.36. са показани крайните резултати от класирането на алтернативите по двата модела – АНР и V-АНР, и практически представляват стъпки 7 и 8 от методиката на прилагане на V-АНР.

**Таблица 2.36. Модел за повишаване на управленската компетентност:
Сравнение между резултатите от оценката по метода АНР и V-АНР**

Алтернативи/Метод	АНР	V-АНР
Подобряване на технологията на производство	51,5%	16,0%
Компетенции, свързани с функциите на управлението	36,8%	71,5%
Компетенции, свързани с пазара	11,8%	12,5%

При прилагането на модела за повишаване на управленската компетентност, при използването на метода АНР, алтернативата „подобряване на технологията на производство“ е класирана като най-привлекателна с дял от 51,5%. Алтернативата „компетенции, свързани с функциите на управлението“ се оценява на 36,8%, и „компетенции, свързани с пазара“ се оценява само на 11,8%. Тъй като подобряването на технологията на производство изисква инвестирането на значителни средства при използването на метода V-АНР, алтернативата „компетенции, свързани с функциите на управлението“ се класира на първо място с 71,5 %, а „подобряване на технологията на производство“ остава с тегло 16%.

Н. Казус 8

Описание на стопанството

Казус 8 е приложен отново в рамките на земеделската кооперация в с. Мрамор.

Обосновка за избор на модела:

На база на анализа на земеделската кооперация можем да дефинираме втория модел, използван в кооперацията – моделът за внедряване и управление на иновациите.

Резултати от прилагането на модела

Резултатите от приложената анкета са представени и коментирани в следващите няколко таблици. За целите на анкетата се използват следните алтернативи и компоненти (критерии), както и техните абrevиатури:

В рамките на модела **компонентите (критериите)** са:

- (1) Характеристики на стопанството – ХС (човешки капитал, индивидуални характеристики на фермера);
- (2) Инвестиционни разходи – ИР;
- (3) Конкуренция – К;
- (4) Технологична и икономическа ефективност – ТИЕ.

Възможните алтернативи са:

- А. Продуктова иновация – ПИ;
- Б. Технологична иновация – ТИ;
- В. Организационна (управленска) иновация – ОИ.

Таблица 2.37. представя направените оценки на двойките и изчислените тегла на компонентите (елементите) на модела за управление на иновациите в клъстерната матрица. В рамките на изследваното стопанство в казус 8 най-високо тегло получава елементът инвестиционни разходи, с тегло 58%, следван от конкуренция – с 23,5%, технологична и икономическа ефективност – с 13,8%, характеристиките на стопанството – с 4,7%.

Таблица 2.37. Модел за управление на иновациите: Оценка на двойките елементи и резултати от клъстерната матрица

Елементи	Характеристики на стопанството	Инвестиционни разходи	Конкуренция	Технологична и икономическа ефективност	Тегла
Характеристики на стопанството	1	1/6	1/6	1/9	4,7%
Инвестиционни разходи	6	1	8	9	58%
Конкуренция	6	1/8	1	9	23,5%
Технологична и икономическа ефективност	9	1/9	1/9	1	13,8%

В таблица 2.38. са представени резултатите от сравнението на алтернативите на модела за внедряване и управление на иновациите по двойки, както и обобщеният им резултат. Оценката се прави за всеки отделен компонент (критерий) на модела.

**Таблица 2.38. Модел за управление на иновациите:
Сравнение по двойки алтернативи за всеки компонент – оценки и резултати**

Характеристики на стопанството				
Алтернативи	ПИ	ТИ	ОИ	Резултат
ПИ	1	1	1/7	17,0%
ТИ	1	1	1	30,4%
ОИ	7	1	1	52,6%
Инвестиционни разходи				
Алтернативи	ПИ	ТИ	ОИ	
ПИ	1	1/7	7	23%
ТИ	7	1	7	70%
ОИ	1/7	1/7	1	7%
Конкуренция				
Алтернативи	ПИ	ТИ	ОИ	
ПИ	1	1/8	1/9	5%
ТИ	8	1	1/9	21%
ОИ	9	9	1	74%
Технологична и икономическа ефективност				
Алтернативи	ПИ	ТИ	ОИ	
ПИ	1	1/8	1/7	6,3%
ТИ	8	1	1/7	24,5%
ОИ	7	7	1	69,2%

В таблица 2.39. са представени количествените оценки на разходите за прилагане на трите алтернативни стратегии в рамките на модела за внедряване и управление на иновациите. В казус 8 най-голяма тежест има „организационна, (управленска) иновация – 71,8%, доколкото прилагането ѝ има сравнително ниски разходи. С най-ниско тегло остава алтернативата технологична иновация – с 10,3%, което се обуславя от относително високите разходи за прилагането на тази алтернатива. Алтернативата „продуктова иновация“ остава с тегло от 17,9%.

**Таблица 2.39. Модел за управление на иновациите:
Оценки на алтернативните бизнес стратегии за прилагане на „Lean“ метода**

Алтернативи	Оценка на разходите в лв.	Дял
Продуктова иновация	20000	17,9%
Технологична иновация	35000	10,3%
Организационна (управленска) иновация	5000	71,8%

В таблица 2.40 са представени резултатите за теглата на елементите (критериите), съобразени с теглата, изчислени по „Lean“ метода. Практически това са теглата на алтернативите от таблици 2.38., коригирани с теглата, получени от оценката на разходите, направени в таблици 2.39.

**Таблица 2.40. Модел за управление на иновациите:
Локални тегла на алтернативите с отчитане влиянието на теглата от
прилагането на „Lean“ метода**

Алтернативи/ Елементи	Характерис- тики на стопанството	Инвести- ционни разходи	Конкурен- ция	Технологична и икономическа ефективност
Продуктова иновация	7,0%	26,1%	1,7%	2,1%
Технологична иновация	7,1%	44,8%	3,9%	4,7%
Организационна (управленска) иновация	85,9%	29,1%	94,4%	93,2%

В таблица 2.41. са показани крайните резултати от класирането на алтернативите по двата модела – АНР и V-АНР, и практически представляват стъпки 7 и 8 от методиката на прилагане на V-АНР.

**Таблица 2.41. Модел за управление на иновациите:
Сравнение между резултатите от оценката по метода АНР и V-АНР**

Алтернативи/Метод	АНР	V-АНР
Продуктова иновация	16,5%	9,2%
Технологична иновация	50,4%	15,1%
Организационна (управленска) иновация	33,1%	75,7%

При модела за внедряване и управление на иновациите отново имаме разлика в класирането на алтернативите, в зависимост от модела, който се използва. АНР класира на първо място алтернативата „технологична иновация“, докато отчитането на финансирането чрез метода V-АНР променя избора на стратегия от стопанството на алтернативата „организационна иновация“ със 75,7%. И двата метода на анализ класират на последно място „продуктовата иновация“.

I. Модел за комплексна оценка

Седемте модела са много различни и е трудно да се сравнят. Всеки от седемте бизнес модела оказва влияние върху конкурентоспособността, но е трудно да се прецени отделният модел в каква степен влияе на конкурентоспособността. Моделът за комплексна оценка (МКО) на ефектите може да подреди седемте модела, съгласно степента на тяхното влияние върху конкурентоспособността, и да ги оцени в % ($\Sigma = 100\%$). Във всяко изследвано земеделско стопанство може да се открие функционирането на повече от едни бизнес модел. В икономиката като цяло могат да се идентифицират всички разгледани модели. В този случай може да се приложи МКО, като по този начин ще се определи кой от прилаганите модели е най-ефективен от гледна точка на конкурентоспособността. В случая критериите, които ще се

използват в МКО, са критериите, използвани за **оценка на равнището на конкурентоспособност на земеделските стопанства, а именно:**

- икономическа ефективност – характеризира ресурсната осигуреност на стопанствата и степента на тяхното използване;
- финансови възможности – дава информация за потенциала и качеството на управление, отразява възможностите на стопанствата за бъдещи инвестиции и развитие;
- адаптивност – показва вътрешния потенциал на стопанството за адаптиране към измененията на пазарната, институционална и природна среда;
- устойчивост – показва способността на стопанството да съществува във времето.

Алтернативите при тази оценка ще бъдат установените бизнес модели (в рамките на разработените седем теоретични модела). Сравнението по двойки на компонентите в клъстерната матрица, както и на двойките алтернативи, е направено от експертите, участвали в конструирането на моделите и емпиричното провеждане на казусите, на база на консенсус (за всяка оценка се търси консенсус между експертите). Оценките за клъстерната матрица са показани в таблица 2.42., където компонентите „инвестиционни разходи“ и „конкуренция“ са с най-висок дял, съответно с 39,2% и 40,9%.

**Таблица 2.42. Модел за комплексна оценка:
Оценка на двойките елементи и резултати от клъстерната матрица**

Елементи	Характеристики на стопанството	Инвестиционни разходи	Конкуренция	Технологична и икономическа ефективност	Тегла
Характеристики на стопанството	1	1/6	1/7	6	13,9%
Инвестиционни разходи	6	1	1	5	39,2%
Конкуренция	7	1	1	5	40,9%
Технологична и икономическа ефективност	1/6	1/5	1/5	1	6,0%

Таблица 2.43. показва разпределението на моделите в икономиката, съгласно експертните оценки. Моделът за повишаване на управленската компетентност има водеща роля за конкурентоспособността с 32,9%, следван от модела за управление на риска с 20,9%. Моделът за повишаване на инвестиционната активност на земеделските стопанства е класиран на трето място с 13,7%, а на четвърто е моделът за внедряване и управление на иновациите с 11,3%. На последните три места се класират моделът за диверсификация на дейностите в стопанството, моделът за екоуправление и моделът за конкурентоспособност при земеползването и земевладеенето, съответно с 9,6%, 6,7% и 4,9%.

**Таблица 2.43. Модел за управление на иновациите:
Сравнение между резултатите от оценката по метода АНР и V-АНР**

Алтернативи/Метод	АНР
Модел за управление на риска	20,9%
Модел за повишаване на управленската компетентност	32,9%
Модел за внедряване и управление на иновациите	11,3%
Модел за повишаване на инвестиционната активност на ЗС	13,7%
Модел за екоуправление	6,7%
Модел за диверсификация на дейностите на ЗС	9,6%
Модел за конкурентоспособност при земеползването и земевладеенето	4,9%

Изводи

За повишаване на конкурентоспособността на земеделските стопанства изследвахме следните седем основни бизнес модела:

- Модел за управление на риска;
- Модел за повишаване на управленската компетентност;
- Модел за внедряване и управление на иновациите;
- Модел за повишаване на инвестиционната активност на ЗС;
- Модел за екоуправление;
- Модел за диверсификация на дейностите на ЗС;
- Модел за конкурентоспособност при земеползването и земевладеенето.

Всеки от моделите е детайлно описан и за всеки е изготвена работна дефиниция. Освен това са формулирани основните компоненти (елементи), които го определят, както и алтернативите на неговото приложение.

Моделите са тествани по време на емпиричното проучване, където екипите проведоха дълбочинно проучване на избрани земеделски стопанства.

Във всяко от изследваните земеделски стопанства бяха идентифицирани няколко бизнес модела. Не винаги земеделските стопани осъзнато използват бизнес модели, но научноизследователският екип идентифицира приложение на множество стратегии, от които се открояват следните: за повишаване на квалификацията на персонала и/или управлението; за увеличаване на инвестиционната активност, дори инвестиции в биологично земеделие. По този начин, в рамките на наблюденията и реализираните интервюта, е верифицирана хипотеза 1.

Изследваните стопанства прилагат без изключение повече от един бизнес модел. Поради чисто емпирични причини (тъй като провеждането на повече или по-комплексни анкети води до експоненциално увеличаване на броя на въпросите) се прецени, че те трябва да се ограничат до две. По този начин се предполага, че ще се получат по-достовърни оценки и екипът се ограничи до детайлното провеждане на анкети само до два бизнес модела на стопанство. Това са тези бизнес модели, които са най-силно застъпени в конкретното стопанство. Но бизнес практиката на почти всички стопанства показва, че в по-малка или в по-голяма степен те повишават управленската компетентност, управляват риска, търсят начини за повишаване на инвестиционната активност и се занимават с екоземеделие. Следователно тези факти верифицират положително хипотеза 2.

В разгледаните осем казуса методът АНР и методът V-АНР дават най-голям дял на една и съща алтернативна стратегия, в рамките на всеки от разглежданите бизнес модели, 5 пъти (виж таблица 2.6., 2.11., 2.16., 2.26. и 2.31.). Докато в 3 от казусите двата метода дават най-голям дял на различни алтернативни стратегии (виж таблица 2.21., 2.36. и 2.41.). Следователно финансовите изисквания могат да окажат влияние върху избора на стратегия в 3 от 8 случаи, което частично потвърждава хипотеза 3.

В три от разгледаните казуси са идентифицирани едни и същи бизнес модели, които се прилагат в различни стопанства. При последващата анкета и прилагане на модела V-АНР в две двойки от казусите е даден най-голям дял на различни бизнес стратегии (алтернативи). Това са казус 4, където най-голям дял има алтернативата

„продуктова иновация“, докато в казус 1 алтернативата с най-голям дял е „технологична иновация“. Аналогично, в казус 1 с най-голям дял е алтернативата „технологична иновация“, а в казус 8 – алтернатива „организационна (управленска) иновация“. Това ни дава основание да заключим, че в различните земеделски стопанства, които прилагат един и същ бизнес модел, отделните стратегии (алтернативи) могат да играят различна роля и съответно се оценяват по различен начин от земеделските стопани, което на практика верифицира положително хипотеза 4.

Хипотеза 5 може да се верифицира положително, като се проследят резултатите от определянето на теглата на елементите от клъстерната матрица от всички казуси, който изучават аналогични модели (виж: таблици 2.2., 2.12., 2.17., 2.32. и 2.37.). От таблиците се вижда, че в двойките стопанства, които прилагат идентични стратегии, различните компоненти се подреждат по различен начин и понякога се разминават значително в оценките на земеделците.

Във всеки един от разглежданите казуси ясно е показано (виж: таблици 2.6., 2.11., 2.16., 2.21., 2.26., 2.31. и 2.36.), че в рамките на определен бизнес модел могат да се класират различните алтернативи, съгласно тяхната степен на полезност за собственика. По този начин, използвайки методите на мултикритерийния анализ, се определят теглата на различните алтернативи. Оттук земеделските мениджъри лесно биха могли да вземат решение към коя алтернативна стратегия да се насочат, от което следва, че хипотеза 6 е верифицирана положително.

Заклучение

Представено е комплексно научно изследване, като в теоретико-методологически, методически и практико-приложен аспект са разгледани основни въпроси на конкурентоспособността на земеделските стопанства в България и модели за нейното повишаване.

От проведения исторически и критичен преглед на научната литература се вижда, че все още се водят оживени дискусии и няма общоприето становище, което ни дава основание за целите на научното изследване да предложим свое определение на категорията „конкурентоспособност на земеделските стопанства“. Считаме, че определението отразява нейните същностни характеристики – относителна и динамична величина, сложна, комплексна и многопластова категория, отразяваща способността на земеделските стопанства да се адаптират към променящата се среда, което се свързва с устойчивост на предприетите действия, политики, стратегии и трайност на постигнатите резултати. Считаме, че така дефинирана конкурентоспособността отговаря на новите съвременни изисквания. Използваните преди конкурентни предимства като евтина работна ръка, снижаване на разходите, специфични данъчни облекчения и други са с нетраен характер и губят своето значение в съвременни условия. В резултат на променящата се природа на конкуренцията, трябва да се търсят нови управленски подходи, основани на знанието и иновациите за постигането на дълготрайни конкурентни предимства.

Разработен и апробиран е холистичен подход за оценка на конкурентоспособността на земеделските стопанства. Обоснована е система от критерии за оценка на равнището на конкурентоспособност на земеделските стопанства (икономическа ефективност, финансова осигуреност, адаптивност към измененията на пазарната, институционална и природна среда, и устойчивост) и е предложена система от адекватни показатели за тяхното измерване. Изведен е интегрален показател – индекс на конкурентоспособност, който дава възможност за сравнения между отделни типове стопанства на национално и международно равнище, както и за различни времеви периоди. Спазване на изискването, използваната информация да бъде от един източник, поражда проблем при обвързването на двата количествени критерии – икономическа ефективност и финансова осигуреност, с другите два качествени критерии – адаптивност и устойчивост. За да се реши този проблем, интегралната оценка на конкурентоспособността на земеделските стопанства е разработена в два варианта, в зависимост от източниците на използване на данните:

- представителна извадка от първични данни за наблюдаваните земеделски стопанства от Системата за земеделска и счетоводна информация (СЗСИ), МЗХГ. Обоснован е единен количествен измерител на двата качествени критерии, за който има информация в СЗСИ – изменение в потенциала на земеделските стопанства, изразен с икономическия размер, като за целта е разработена рангова скала.

- данни от проведено анкетно проучване, в което се съдържат само качествени показатели на посочените четири критерия. Анкетното проучване не е представително, но обхваща различни типове стопанства по специализация, разположени на територията на цялата страна.

При първия вариант резултатите показват, че с най-голямо значение за формиране равнището на конкурентоспособност са показателите – доходност, норма на рентабилност на производството, коефициент на обща ликвидност и норма на рентабилност на собствения капитал. Конкурентоспособността общо и по типове земеделски стопанства се движи в границите, които я определят на добро равнище. По специализация на стопанствата са налице определени различия в равнището на конкурентоспособност. Над средното равнище са стопанствата, специализирани в отглеждането на свине и птици, полски култури и зеленчуци. По-слабо конкурентни са стопанствата, специализирани в отглеждането на трайни насаждения и тези с тревопасните животни. В структурата на стопанства, независимо от тяхната специализация, най-голям дял заемат тези със средно равнище на конкурентоспособност. С най-благоприятно разпределение според трите нива на конкурентоспособност са стопанствата, специализирани в отглеждането на свине и птици – с най-голям дял на стопанства с високо равнище на конкурентоспособност. С най-силно влошена структура са стопанствата, специализирани в отглеждането на трайни култури и тревопасни животни, при които делът на стопанствата с ниско равнище на конкурентоспособност е най-висок.

При втория вариант резултатите също показват, че средното равнище на конкурентоспособност на земеделските стопанства в страната е на добро ниво. На съвременния етап ниският адаптивен потенциал и икономическа ефективност в най-голяма степен допринасят за понижаване на конкурентоспособността на българските ферми. Съществува вариация на равнището на конкурентоспособност на земеделските стопанства, в зависимост от тяхната специализация, която е по-детайлна. С най-добра конкурентоспособност са фермите в сектор пчели, следвани от полски култури. Най-слаба е конкурентоспособността на фермите, специализирани в отглеждането на тревопасни животни. Най-голям е делът на стопанствата с висока конкурентоспособност в секторите пчели, полски култури, свине, птици и зайци и смесени животновъдни, а най-малък при стопанствата, специализирани в тревопасни животни.

Главната цел на изследването е да се апробира методическият подход, а не да се търсят сравнения между получените резултати по двата варианта, тъй като извадките и времевият хоризонт са различни. Все пак може да се посочи, че при двата варианта оценките на равнището на конкурентоспособност, общо за стопанствата в страната, съвпадат, но има различия, в зависимост от специализацията на стопанствата.

Идентифицирани, групирани и систематизирани са ключовите факторите с дълготрайно значение, които детерминират равнището на конкурентоспособността на земеделските стопанства в съвременни условия.

Естествено продължение на настоящото изследване са разработените модели, отговарящи на спецификата на аграрното производство, базирани на фактори с дълготраен характер за повишаване на конкурентоспособността, които могат да се прилагат в земеделските стопанства за постигане на устойчив и интелигентен растеж. Всеки от моделите е дефиниран – формулирани са цели; определени са алтернативите, които всъщност представляват различните бизнес стратегии, които може да се прилагат от земеделските стопани; открити са основните компоненти (елементи) на бизнес моделите. Разработени са следните модели: за повишаване на управленската компетентност; за управление на риска; за внедряване и управление на иновации; за повишаване на инвестиционната активност на земеделските

стопанства; за екоуправление; за диверсификация на дейностите в земеделските стопанства; за конкурентоспособност при земеползването и земевладеенето. Моделите са тествани по време на емпирично проучване, където екипи проведоха дълбочинно проучване на избрани земеделски стопанства, и са очертани възможностите за прилагане на отделните модели. Резултатите от изследването показват, че финансовите изисквания на различните стратегии за управление на стопанството, идентифицирани в бизнес моделите, оказват съществено влияние върху избора на водеща стратегия за управление. В различните земеделски стопанства, които прилагат един и същ бизнес модел, отделните стратегии (алтернативи) могат да играят различна роля и съответно се оценяват по различен начин.

Чрез използване на модела за комплексна оценка, разработените бизнес модели са оценени според степента на тяхното влияние върху конкурентоспособността. В случая се прилагат същите критерии, използвани за оценка на равнището на конкурентоспособност на земеделските стопанства – икономическа ефективност, финансова осигуреност, адаптивност и устойчивост. Експертните оценки показват, че моделът за повишаване на управленската компетентност има водеща роля за повишаване на конкурентоспособността, следван от модела за управление на риска, модела за повишаване на инвестиционната активност на земеделските стопанства и модела за внедряване и управление на иновациите. Прилагането на останали модели има по-нисък принос за повишаване на конкурентоспособността на земеделските стопанства.

Постигнатите резултати от изследването имат академична и практическа стойност:

- обогатяват методологията и методическия инструментариум и дават нова рамка за анализ и оценка на конкурентоспособността на стопанствата от различен тип;
- предоставят инструменти за подпомагане на дизайна на фермерската стратегия, организационна модернизация и колективни действия, а така също за подобряване на обществените политики и форми на интервенция в аграрната сфера.

Предложеният подход за оценка на конкурентоспособността на земеделските стопанства трябва да продължи да се усъвършенства и прилага по-широко и периодично в страната. Анализите следва да се разширят и обхванат конкурентоспособността на стопанства от различен юридически тип, размери, екологично и географско месторазположение, с определен иновативен модел или технология, и т.н. Това налага по-тясно сътрудничество на научните институти със земеделските стопанства, професионални организации на производители, НССЗ и други заинтересовани страни.

Приложения

Анкетни

1. Анкета, свързана с модел за повишаване на управленската компетентност:

Въпроси, свързани с клъстерната матрица

1. Когато мислите за „Управленска компетентност“, кой от двата критерия: „Структура на ресурсите“ **или** „Организационна структура“, има по-голяма сила и с колко?
2. Когато мислите за „Управленска компетентност“, кой от двата критерия: „Структура на ресурсите“ **или** „Конкурентни предимства“, има по-голяма сила и с колко?
3. Когато мислите за „Управленска компетентност“, кой от двата критерия: „Структура на ресурсите“ **или** „Постиганите икономически резултати“, има по-голяма сила и с колко?
4. Когато мислите за „Управленска компетентност“, кой от двата критерия: „Организационна структура“ **или** „Конкурентни предимства“, има по-голяма сила и с колко?
5. Когато мислите за „Управленска компетентност“, кой от двата критерия: „Организационна структура“ **или** „Постиганите икономически резултати“, има по-голяма сила и с колко?
6. Когато мислите за „Управленска компетентност“, кой от двата критерия: „Конкурентни предимства“ **или** „Постиганите икономически резултати“, има по-голяма сила и с колко?

Въпроси, свързани с оценката на алтернативите

Въпроси за оценка на алтернативите по критерии „Структура на ресурсите“

7. Когато мислите за критерия „Структура на ресурсите“, в рамките на модела за управленска компетентност, коя от двете алтернативи: „Подобряване на технологията на производство (производствени компетенции)“ **или** „Компетенции, свързани с функциите на управлението (планиране и т.н.)“, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?
8. Когато мислите за критерия „Структура на ресурсите“, в рамките на модела за управленска компетентност, коя от двете алтернативи: „Подобряване на технологията на производство (производствени компетенции)“ **или** „Компетенции, свързани с пазара“, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?
9. Когато мислите за критерия „Структура на ресурсите“, в рамките на модела за управленска компетентност, коя от двете алтернативи: „Компетенции, свързани с функциите на управлението (планиране и т.н.)“ **или**

„Компетенции, свързани с пазара“, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?

Въпроси за оценка на алтернативите по критерии „Организационна структура“

10. Когато мислите за критерия „Организационна структура“, в рамките на модела за управленска компетентност, коя от двете алтернативи: „Подобряване на технологията на производство (производствени компетенции)“ или „Компетенции, свързани с функциите на управлението (планиране и т.н.)“, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?

11. Когато мислите за критерия „Организационна структура“, в рамките на модела за управленска компетентност, коя от двете алтернативи: „Подобряване на технологията на производство (производствени компетенции)“ или „Компетенции, свързани с пазара“, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?

12. Когато мислите за критерия „Организационна структура“, в рамките на модела за управленска компетентност, коя от двете алтернативи: „Компетенции, свързани с функциите на управлението (планиране и т.н.)“ или „Компетенции, свързани с пазара“, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?

Въпроси за оценка на алтернативите по критерии „Конкурентни предимства“

13. Когато мислите за критерия „Конкурентни предимства“, в рамките на модела за управленска компетентност, коя от двете алтернативи: „Подобряване на технологията на производство (производствени компетенции)“ или „Компетенции, свързани с функциите на управлението (планиране и т.н.)“, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?

14. Когато мислите за критерия „Конкурентни предимства“, в рамките на модела за управленска компетентност, коя от двете алтернативи: „Подобряване на технологията на производство (производствени компетенции)“ или „Компетенции, свързани с пазара“, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?

15. Когато мислите за критерия „Конкурентни предимства“, в рамките на модела за управленска компетентност, коя от двете алтернативи: „Компетенции, свързани с функциите на управлението (планиране и т.н.)“ или „Компетенции, свързани с пазара“, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?

Въпроси за оценка на алтернативите по критерии „Постиганите икономически резултати“

16. Когато мислите за критерия „Постиганите икономически резултати“, в рамките на модела за управленска компетентност, коя от двете алтернативи: „Подобряване на технологията на производство (производствени компетенции)“ или „Компетенции, свързани с функциите на управлението (планиране и т.н.)“, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?

17. Когато мислите за критерия „Постиганите икономически резултати“, в рамките на модела за управленска компетентност, коя от двете алтернативи: „Подобряване на технологията на производство (производствени компетенции)“ или „Компетенции, свързани с пазара“, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?

18. Когато мислите за критерия „Постиганите икономически резултати“, в рамките на модела за управленска компетентност, коя от двете алтернативи: „Компетенции, свързани с функциите на управлението (планиране и т.н.)“ или „Компетенции, свързани с пазара“, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?

2. Анкета, свързана с модел за управление на риска

Въпроси, свързани с клъстерната матрица

1. Когато мислите за „Управление на риска“, кой от двата критерия: „Структура на ресурсите“ или „Организационна структура“, има по-голяма сила и с колко?
2. Когато мислите за „Управление на риска“, кой от двата критерия: „Структура на ресурсите“ или „Икономически резултати“, има по-голяма сила и с колко?
3. Когато мислите за „Управление на риска“, кой от двата критерия: „Структура на ресурсите“ или „Намаляване на риска“, има по-голяма сила и с колко?
4. Когато мислите за „Управление на риска“, кой от двата критерия: „Организационна структура“ или „Икономически резултати“, има по-голяма сила и с колко?
5. Когато мислите за „Управление на риска“, кой от двата критерия: „Организационна структура“ или „Намаляване на риска“, има по-голяма сила и с колко?
6. Когато мислите за „Управление на риска“, кой от двата критерия: „Икономически резултати“ или „Намаляване на риска“, има по-голяма сила и с колко?

Въпроси, свързани с оценката на алтернативите

Въпроси за оценка на алтернативите по критерии „Структура на ресурсите“

7. Когато мислите за критерия „Структура на ресурсите“, в рамките на модела за управление на риска, коя от двете алтернативи: „Застраховане на продукцията“ или „Продажби на повече от един търговец“, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?
8. Когато мислите за критерия „Структура на ресурсите“, в рамките на модела за управление на риска, коя от двете алтернативи: „Застраховане на продукцията“ или „Диверсификация на производството (производство на повече от три култури или продукта)“, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?

9. Когато мислите за критерия **„Структура на ресурсите“**, в рамките на модела за **управление на риска**, коя от двете алтернативи: **„Продажби на повече от един търговец“** или **„Диверсификация на производството (производство на повече от три култури или продукта)“**, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?

Въпроси за оценка на алтернативите по критерии „Организационна структура“

10. Когато мислите за критерия **„Организационна структура“**, в рамките на модела за **управление на риска**, коя от двете алтернативи: **„Застраховане на продукцията“** или **„Продажби на повече от един търговец“**, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?
11. Когато мислите за критерия **„Организационна структура“**, в рамките на модела за **управление на риска**, коя от двете алтернативи: **„Застраховане на продукцията“** или **„Диверсификация на производството (производство на повече от три култури или продукта)“**, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?
12. Когато мислите за критерия **„Организационна структура“**, в рамките на модела за **управление на риска**, коя от двете алтернативи: **„Продажби на повече от един търговец“** или **„Диверсификация на производството (производство на повече от три култури или продукта)“**, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?

Въпроси за оценка на алтернативите по критерии „Икономически резултати“

13. Когато мислите за критерия **„Икономически резултати“**, в рамките на модела за **управление на риска**, коя от двете алтернативи: **„Застраховане на продукцията“** или **„Продажби на повече от един търговец“**, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?
14. Когато мислите за критерия **„Икономически резултати“**, в рамките на модела за **управление на риска**, коя от двете алтернативи: **„Застраховане на продукцията“** или **„Диверсификация на производството (производство на повече от три култури или продукта)“**, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?
15. Когато мислите за критерия **„Икономически резултати“**, в рамките на модела за **управление на риска**, коя от двете алтернативи: **„Продажби на повече от един търговец“** или **„Диверсификация на производството (производство на повече от три култури или продукта)“**, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?

Въпроси за оценка на алтернативите по критерии „Намаляване на риска“

16. Когато мислите за критерия **„Намаляване на риска“**, в рамките на модела за **управление на риска**, коя от двете алтернативи: **„Застраховане на продукцията“** или **„Продажби на повече от един търговец“**, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?
17. Когато мислите за критерия **„Намаляване на риска“**, в рамките на модела за **управление на риска**, коя от двете алтернативи: **„Застраховане на продукцията“** или **„Диверсификация на производството (производство на повече от три култури или продукта)“**, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?

18. Когато мислите за критерия **„Намаляване на риска“**, в рамките на модела за **Управление на риска**, коя от двете алтернативи: **„Продажби на повече от един търговец“** или **„Диверсификация на производството (производство на повече от три култури или продукта)“**, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?

3. Анкета, свързана с модел за внедряване и управление на иновациите

Въпроси, свързани с клъстерната матрица

1. Когато мислите за „Внедряване и управление на иновациите“, **кой от двата критерия:** „Характеристики на стопанството (Човешки капитал, индивидуални характеристики на фермера)“ **или** „Инвестиционни разходи“, **има по-голяма сила и с колко?**
2. Когато мислите за „Внедряване и управление на иновациите“, **кой от двата критерия:** „Характеристики на стопанството (Човешки капитал, индивидуални характеристики на фермера)“ **или** „Конкуренция“, **има по-голяма сила и с колко?**
3. Когато мислите за „Внедряване и управление на иновациите“, **кой от двата критерия:** „Характеристики на стопанството (Човешки капитал, индивидуални характеристики на фермера)“ **или** „Технологична и икономическа ефективност“, **има по-голяма сила и с колко?**
4. Когато мислите за „Внедряване и управление на иновациите“, **кой от двата критерия:** „Инвестиционни разходи“ **или** „Конкуренция“, **има по-голяма сила и с колко?**
5. Когато мислите за „Внедряване и управление на иновациите“, **кой от двата критерия:** „Инвестиционни разходи“ **или** „Технологична и икономическа ефективност“, **има по-голяма сила и с колко?**
6. Когато мислите за „Внедряване и управление на иновациите“, **кой от двата критерия:** „Конкуренция“ **или** „Технологична и икономическа ефективност“, **има по-голяма сила и с колко?**

Въпроси, свързани с оценката на алтернативите

Въпроси за оценка на алтернативите по критерии „Характеристики на стопанството (Човешки капитал, индивидуални характеристики на фермера)“

7. Когато мислите за критерия „Характеристики на стопанството (Човешки капитал, индивидуални характеристики на фермера)“, **в рамките на модела за внедряване и управление на иновациите, коя от двете алтернативи:** „Продуктова иновация“ **или** „Технологична иновация“, **отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?**
8. Когато мислите за критерия „Характеристики на стопанството (Човешки капитал, индивидуални характеристики на фермера)“, **в рамките на модела**

за внедряване и управление на иновациите, **коя от двете алтернативи: „Продуктова иновация“ или „Организационна (управленска) иновация“, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?**

9. Когато мислите за критерия „Характеристики на стопанството (Човешки капитал, индивидуални характеристики на фермера)“, в рамките на модела за внедряване и управление на иновациите, **коя от двете алтернативи: „Технологична иновация“ или „Организационна (управленска) иновация“, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?**

Въпроси за оценка на алтернативите по критерии „Инвестиционни разходи“

10. Когато мислите за критерия „Инвестиционни разходи“, в рамките на модела за внедряване и управление на иновациите, **коя от двете алтернативи: „Продуктова иновация“ или „Технологична иновация“, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?**
11. Когато мислите за критерия „Инвестиционни разходи“, в рамките на модела за внедряване и управление на иновациите, **коя от двете алтернативи: „Продуктова иновация“ или „Организационна (управленска) иновация“, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?**
12. Когато мислите за критерия „Инвестиционни разходи“, в рамките на модела за внедряване и управление на иновациите, **коя от двете алтернативи: „Технологична иновация“ или „Организационна (управленска) иновация“, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?**

Въпроси за оценка на алтернативите по критерии „Конкуренция“

13. Когато мислите за критерия „Конкуренция“, в рамките на модела за внедряване и управление на иновациите, **коя от двете алтернативи: „Продуктова иновация“ или „Технологична иновация“, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?**
14. Когато мислите за критерия „Конкуренция“, в рамките на модела за внедряване и управление на иновациите, **коя от двете алтернативи: „Продуктова иновация“ или „Организационна (управленска) иновация“, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?**
15. Когато мислите за критерия „Конкуренция“, в рамките на модела за внедряване и управление на иновациите, **коя от двете алтернативи: „Технологична иновация“ или „Организационна (управленска) иновация“, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?**

Въпроси за оценка на алтернативите по критерии „Технологична и икономическа ефективност“

16. Когато мислите за критерия „Технологична и икономическа ефективност“, в рамките на модела за внедряване и управление на иновациите, **коя от двете алтернативи: „Продуктова иновация“ или „Технологична иновация“, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?**
17. Когато мислите за критерия „Технологична и икономическа ефективност“, в рамките на модела за внедряване и управление на иновациите, **коя от**

двете алтернативи: „Продуктова иновация“ или „Организационна (управленска) иновация“, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?

18. Когато мислите за критерия „Технологична и икономическа ефективност“, в рамките на модела за внедряване и управление на иновациите, коя от двете алтернативи: „Технологична иновация“ или „Организационна (управленска) иновация“, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?

4. Анкета, свързана с модел за повишаване на инвестиционната активност на ЗС

Въпроси, свързани с клъстерната матрица

1. Когато мислите за **„Повишаване на инвестиционна активност“**, кой от двата критерия: **„Достъп до инвестиционни кредити“** или **„Информация за възможни изгодни инвестиции“**, има по-голяма сила и с колко?
2. Когато мислите за **„Повишаване на инвестиционна активност“**, кой от двата критерия: **„Достъп до инвестиционни кредити“** или **„Икономически, социални и екологични резултати“**, има по-голяма сила и с колко?
3. Когато мислите за **„Повишаване на инвестиционна активност“**, кой от двата критерия: **„Достъп до инвестиционни кредити“** или **„Повишаване на квалификацията“**, има по-голяма сила и с колко?
4. Когато мислите за **„Повишаване на инвестиционна активност“**, кой от двата критерия: **„Информация за възможни изгодни инвестиции“** или **„Икономически, социални и екологични резултати“**, има по-голяма сила и с колко?
5. Когато мислите за **„Повишаване на инвестиционна активност“**, кой от двата критерия: **„Информация за възможни изгодни инвестиции“** или **„Повишаване на квалификацията“**, има по-голяма сила и с колко?
6. Когато мислите за **„Повишаване на инвестиционна активност“**, кой от двата критерия: **„Икономически, социални и екологични резултати“** или **„Повишаване на квалификацията“**, има по-голяма сила и с колко?

Въпроси, свързани с оценката на алтернативите

Въпроси за оценка на алтернативите по критерии „Достъп до инвестиционни кредити“

7. Когато мислите за критерия **„Достъп до инвестиционни кредити“**, в рамките на модела за **„Повишаване на инвестиционна активност“**, коя от двете алтернативи: **„Облекчени условия за инвестиционното кредитиране“** или **„Ползване на инвестиционната подкрепа по ПРСР“**, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?
8. Когато мислите за критерия **„Достъп до инвестиционни кредити“**, в рамките на модела за **„Повишаване на инвестиционна активност“**, коя от двете алтернативи: **„Облекчени условия за инвестиционното**

кредитиране“ или „Инвестиции в един или повече земеделски ресурси“, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?

9. Когато мислите за критерия „Достъп до инвестиционни кредити“, в рамките на модела за „Повишаване на инвестиционна активност“, коя от двете алтернативи: „Ползване на инвестиционната подкрепа по ПРСР“ или „Инвестиции в един или повече земеделски ресурси“, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?

Въпроси за оценка на алтернативите по критерии „Информация за възможни изгодни инвестиции“

10. Когато мислите за критерия „Информация за възможни изгодни инвестиции“, в рамките на модела за „Повишаване на инвестиционна активност“, коя от двете алтернативи: „Облекчени условия за инвестиционното кредитиране“ или „Ползване на инвестиционната подкрепа по ПРСР“, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?
11. Когато мислите за критерия „Информация за възможни изгодни инвестиции“, в рамките на модела за „Повишаване на инвестиционна активност“, коя от двете алтернативи: „Облекчени условия за инвестиционното кредитиране“ или „Инвестиции в един или повече земеделски ресурси“, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?
12. Когато мислите за критерия „Информация за възможни изгодни инвестиции“, в рамките на модела за „Повишаване на инвестиционна активност“, коя от двете алтернативи: „Ползване на инвестиционната подкрепа по ПРСР“ или „Инвестиции в един или повече земеделски ресурси“, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?

Въпроси за оценка на алтернативите по критерии „Икономически, социални и екологични резултати“

13. Когато мислите за критерия „Икономически, социални и екологични резултати“, в рамките на модела за „Повишаване на инвестиционна активност“, коя от двете алтернативи: „Облекчени условия за инвестиционното кредитиране“ или „Ползване на инвестиционната подкрепа по ПРСР“, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?
14. Когато мислите за критерия „Икономически, социални и екологични резултати“, в рамките на модела за „Повишаване на инвестиционна активност“, коя от двете алтернативи: „Облекчени условия за инвестиционното кредитиране“ или „Инвестиции в един или повече земеделски ресурси“, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?
15. Когато мислите за критерия „Икономически, социални и екологични резултати“, в рамките на модела за „Повишаване на инвестиционна активност“, коя от двете алтернативи: „Ползване на инвестиционната подкрепа по ПРСР“ или „Инвестиции в един или повече земеделски ресурси“, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?

Въпроси за оценка на алтернативите по критерии „Повишаване на квалификацията“

16. Когато мислите за критерия „Повишаване на квалификацията“, в рамките на модела за „Повишаване на инвестиционна активност“, коя от двете алтернативи: „Облекчени условия за инвестиционното кредитиране“ или „Ползване на инвестиционната подкрепа по ПРСР“, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?

17. Когато мислите за критерия **„Повишаване на квалификацията“**, в рамките на модела за **„Повишаване на инвестиционна активност“**, коя от двете алтернативи: **„Облекчени условия за инвестиционното кредитиране“** или **„Инвестиции в един или повече земеделски ресурси“**, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?
18. Когато мислите за критерия **„Повишаване на квалификацията“**, в рамките на модела за **„Повишаване на инвестиционна активност“**, коя от двете алтернативи: **„Ползване на инвестиционната подкрепа по ПРСР“** или **„Инвестиции в един или повече земеделски ресурси“**, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?

5. Анкета, свързана с модел за екоуправление

Въпроси, свързани с клъстерната матрица

1. Когато мислите за **„Екоуправление“**, кой от двата критерия: **„Вертикална интеграция в биологичната преработка и маркетинга“** или **„Съответствие с екостандарти“**, има по-голяма сила и с колко?
2. Когато мислите за **„Екоуправление“**, кой от двата критерия: **„Вертикална интеграция в биологичната преработка и маркетинга“** или **„Наличие на икономически изгоди“**, има по-голяма сила и с колко?
3. Когато мислите за **„Екоуправление“**, кой от двата критерия: **„Вертикална интеграция в биологичната преработка и маркетинга“** или **„Конкурентни предимства“**, има по-голяма сила и с колко?
4. Когато мислите за **„Екоуправление“**, кой от двата критерия: **„Вертикална интеграция в биологичната преработка и маркетинга“** или **„Екологична устойчивост“**, има по-голяма сила и с колко?
5. Когато мислите за **„Екоуправление“**, кой от двата критерия: **„Съответствие с екостандарти“** или **„Наличие на икономически изгоди“**, има по-голяма сила и с колко?
6. Когато мислите за **„Екоуправление“**, кой от двата критерия: **„Съответствие с екостандарти“** или **„Конкурентни предимства“**, има по-голяма сила и с колко?
7. Когато мислите за **„Екоуправление“**, кой от двата критерия: **„Съответствие с екостандарти“** или **„Екологична устойчивост“**, има по-голяма сила и с колко?
8. Когато мислите за **„Екоуправление“**, кой от двата критерия: **„Наличие на икономически изгоди“** или **„Конкурентни предимства“**, има по-голяма сила и с колко?
9. Когато мислите за **„Екоуправление“**, кой от двата критерия: **„Наличие на икономически изгоди“** или **„Екологична устойчивост“**, има по-голяма сила и с колко?
10. Когато мислите за **„Екоуправление“**, кой от двата критерия: **„Конкурентни предимства“** или **„Екологична устойчивост“**, има по-голяма сила и с колко?

Въпроси, свързани с оценката на алтернативите

Въпроси за оценка на алтернативите по критерии „Вертикална интеграция в биологичната преработка и маркетинга“

11. Когато мислите за критерия **„Вертикална интеграция в биологичната преработка и маркетинга“**, в рамките на модела за **екоуправление**, коя от двете алтернативи: **„Традиционно земеделие с малко екологични практики“** или **„Традиционно земеделие с преобладаващи екологични практики“**, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?
12. Когато мислите за критерия **„Вертикална интеграция в биологичната преработка и маркетинга“**, в рамките на модела за **екоуправление**, коя от двете алтернативи: **„Традиционно земеделие с малко екологични практики“** или **„Биологично“**, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?
13. Когато мислите за критерия **„Вертикална интеграция в биологичната преработка и маркетинга“**, в рамките на модела за **екоуправление**, коя от двете алтернативи: **„Традиционно земеделие с преобладаващи екологични практики“** или **„Биологично“**, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?

Въпроси за оценка на алтернативите по критерии „Съответствие с екостандарти“

14. Когато мислите за критерия **„Съответствие с екостандарти“**, в рамките на модела за **екоуправление**, коя от двете алтернативи: **„Традиционно земеделие с малко екологични практики“** или **„Традиционно земеделие с преобладаващи екологични практики“**, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?
15. Когато мислите за критерия **„Съответствие с екостандарти“**, в рамките на модела за **екоуправление**, коя от двете алтернативи: **„Традиционно земеделие с малко екологични практики“** или **„Биологично“**, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?
16. Когато мислите за критерия **„Съответствие с екостандарти“**, в рамките на модела за **екоуправление**, коя от двете алтернативи: **„Традиционно земеделие с преобладаващи екологични практики“** или **„Биологично“**, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?

Въпроси за оценка на алтернативите по критерии „Наличие на икономически изгоди“

17. Когато мислите за критерия **„Наличие на икономически изгоди“**, в рамките на модела за **екоуправление**, коя от двете алтернативи: **„Традиционно земеделие с малко екологични практики“** или **„Традиционно земеделие с преобладаващи екологични практики“**, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?
18. Когато мислите за критерия **„Наличие на икономически изгоди“**, в рамките на модела за **екоуправление**, коя от двете алтернативи: **„Традиционно земеделие с малко екологични практики“** или **„Биологично“**, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?
19. Когато мислите за критерия **„Наличие на икономически изгоди“**, в рамките на модела за **екоуправление**, коя от двете алтернативи: **„Традиционно земеделие с преобладаващи екологични практики“** или **„Биологично“**, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?

Въпроси за оценка на алтернативите по критерии „Конкурентни предимства“

20. Когато мислите за критерия **„Конкурентни предимства“**, в рамките на модела за **екоуправление**, коя от двете алтернативи: **„Традиционно земеделие с малко екологични практики“** или **„Традиционно земеделие с преобладаващи екологични практики“**, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?
21. Когато мислите за критерия **„Конкурентни предимства“**, в рамките на модела за **екоуправление**, коя от двете алтернативи: **„Традиционно земеделие с малко екологични практики“** или **„Биологично“**, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?
22. Когато мислите за критерия **„Конкурентни предимства“**, в рамките на модела за **екоуправление**, коя от двете алтернативи: **„Традиционно земеделие с преобладаващи екологични практики“** или **„Биологично“**, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?

Въпроси за оценка на алтернативите по критерии „Екологична устойчивост“

23. Когато мислите за критерия **„Екологична устойчивост“**, в рамките на модела за **екоуправление**, коя от двете алтернативи: **„Традиционно земеделие с малко екологични практики“** или **„Традиционно земеделие с преобладаващи екологични практики“**, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?
24. Когато мислите за критерия **„Екологична устойчивост“**, в рамките на модела за **екоуправление**, коя от двете алтернативи: **„Традиционно земеделие с малко екологични практики“** или **„Биологично“**, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?
25. Когато мислите за критерия **„Екологична устойчивост“**, в рамките на модела за **екоуправление**, коя от двете алтернативи: **„Традиционно земеделие с преобладаващи екологични практики“** или **„Биологично“**, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?

6. Анкета, свързана с модел за диверсификация на дейностите в земеделското стопанство:

Въпроси, свързани с клъстерната матрица

1. Когато мислите за **„Диверсификация на дейностите в земеделското стопанство“**, кой от двата критерия: **„Размер на стопанството“** или **„Размер на дохода“**, има по-голяма сила и с колко?
2. Когато мислите за **„Диверсификация на дейностите в земеделското стопанство“** кой от двата критерия: **„Размер на стопанството“** или **„Технологично равнище“**, има по-голяма сила и с колко?
3. Когато мислите за **„Диверсификация на дейностите в земеделското стопанство“**, кой от двата критерия: **„Размер на стопанството“** или **„Намаляване на риска“**, има по-голяма сила и с колко?

4. Когато мислите за „Диверсификация на дейностите в земеделското стопанство“, кой от двата критерия: „Размер на дохода“ или „Технологично равнище“, има по-голяма сила и с колко?
5. Когато мислите за „Диверсификация на дейностите в земеделското стопанство“, кой от двата критерия: „Размер на дохода“ или „Намаляване на риска“, има по-голяма сила и с колко?
6. Когато мислите за „Диверсификация на дейностите в земеделското стопанство“, кой от двата критерия: „Технологично равнище“ или „Намаляване на риска“, има по-голяма сила и с колко?

Въпроси, свързани с оценката на алтернативите

Въпроси за оценка на алтернативите по критерии „Размер на стопанството“

7. Когато мислите за критерия „Размер на стопанството“, в рамките на модела за диверсификация на дейностите в земеделското стопанство, коя от двете алтернативи: „Продуктова диверсификация“ или „Плуриактивност“, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?
8. Когато мислите за критерия „Размер на стопанството“, в рамките на модела за диверсификация на дейностите в земеделското стопанство, коя от двете алтернативи: „Продуктова диверсификация“ или „Вертикална интеграция“, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?
9. Когато мислите за критерия „Размер на стопанството“, в рамките на модела за диверсификация на дейностите в земеделското стопанство, коя от двете алтернативи: „Плуриактивност“ или „Вертикална интеграция“, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?

Въпроси за оценка на алтернативите по критерии „Размер на дохода“

10. Когато мислите за критерия „Размер на дохода“, в рамките на модела за диверсификация на дейностите в земеделското стопанство, коя от двете алтернативи: „Продуктова диверсификация“ или „Плуриактивност“, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?
11. Когато мислите за критерия „Размер на дохода“, в рамките на модела за диверсификация на дейностите в земеделското стопанство, коя от двете алтернативи: „Продуктова диверсификация“ или „Вертикална интеграция“, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?
12. Когато мислите за критерия „Размер на дохода“, в рамките на модела за диверсификация на дейностите в земеделското стопанство, коя от двете алтернативи: „Плуриактивност“ или „Вертикална интеграция“, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?

Въпроси за оценка на алтернативите по критерии „Технологично равнище“

13. Когато мислите за критерия „Технологично равнище“, в рамките на модела за диверсификация на дейностите в земеделското стопанство, коя от двете

алтернативи: „Продуктова диверсификация“ или „Плуриактивност“, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?

14. Когато мислите за критерия „Технологично равнище“, в рамките на модела за диверсификация на дейностите в земеделското стопанство, коя от двете алтернативи: „Продуктова диверсификация“ или „Вертикална интеграция“, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?

15. Когато мислите за критерия „Технологично равнище“, в рамките на модела за диверсификация на дейностите в земеделското стопанство, коя от двете алтернативи: „Плуриактивност“ или „Вертикална интеграция“, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?

Въпроси за оценка на алтернативите по критерии „Намаляване на риска“

16. Когато мислите за критерия „Намаляване на риска“, в рамките на модела за диверсификация на дейностите в земеделското стопанство, коя от двете алтернативи: „Продуктова диверсификация“ или „Плуриактивност“, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?

17. Когато мислите за критерия „Намаляване на риска“, в рамките на модела за диверсификация на дейностите в земеделското стопанство, коя от двете алтернативи: „Продуктова диверсификация“ или „Вертикална интеграция“, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?

18. Когато мислите за критерия „Намаляване на риска“, в рамките на модела за диверсификация на дейностите в земеделското стопанство, коя от двете алтернативи: „Плуриактивност“ или „Вертикална интеграция“, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?

7. Анкета, свързана с модел за конкурентоспособност при земеползването и земевладеенето

Въпроси, свързани с клъстерната матрица

1. Когато мислите за „Конкурентоспособност при земеползването и земевладеенето“, кой от двата критерия: „Икономически размер на стопанството“ или „Размер на обработваемата земя“, има по-голяма сила и с колко?

2. Когато мислите за „Конкурентоспособност при земеползването и земевладеенето“, кой от двата критерия: „Икономически размер на стопанството“ или „Срок и вид на договора“, има по-голяма сила и с колко?

3. Когато мислите за „Конкурентоспособност при земеползването и земевладеенето“, кой от двата критерия: „Икономически размер на стопанството“ или „Земя собствена/наета“, има по-голяма сила и с колко?

4. Когато мислите за „Конкурентоспособност при земеползването и земевладеенето“, кой от двата критерия: „Икономически размер на стопанството“ или „Отглеждани култури“, има по-голяма сила и с колко?

5. Когато мислите за „**Конкурентоспособност при земеползването и земевладеенето**“, кой от двата критерия: „**Размер на обработваемата земя**“ или „**Срок и вид на договора**“, има по-голяма сила и с колко?
6. Когато мислите за „**Конкурентоспособност при земеползването и земевладеенето**“, кой от двата критерия: „**Размер на обработваемата земя**“ или „**Земя собствена/наета**“, има по-голяма сила и с колко?
7. Когато мислите за „**Конкурентоспособност при земеползването и земевладеенето**“, кой от двата критерия: „**Размер на обработваемата земя**“ или „**Отглеждани култури**“, има по-голяма сила и с колко?
8. Когато мислите за „**Конкурентоспособност при земеползването и земевладеенето**“, кой от двата критерия: „**Срок и вид на договора**“ или „**Земя собствена/наета**“, има по-голяма сила и с колко?
9. Когато мислите за „**Конкурентоспособност при земеползването и земевладеенето**“, кой от двата критерия: „**Срок и вид на договора**“ или „**Отглеждани култури**“, има по-голяма сила и с колко?
10. Когато мислите за „**Конкурентоспособност при земеползването и земевладеенето**“, кой от двата критерия: „**Земя собствена/наета**“ или „**Отглеждани култури**“, има по-голяма сила и с колко?

Въпроси, свързани с оценката на алтернативите

Въпроси за оценка на алтернативите по критерии „Икономически размер на стопанството“

11. Когато мислите за критерия „**Икономически размер на стопанството**“, в рамките на модела за **конкурентоспособност при земеползването и земевладеенето**, коя от двете алтернативи: „**Традиционно земеделие с малко екологични практики**“ или „**Традиционно земеделие с преобладаващи екологични практики**“, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?
12. Когато мислите за критерия „**Икономически размер на стопанството**“, в рамките на модела за **конкурентоспособност при земеползването и земевладеенето**, коя от двете алтернативи: „**Традиционно земеделие с малко екологични практики**“ или „**Биологично**“, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?
13. Когато мислите за критерия „**Икономически размер на стопанството**“, в рамките на модела за **конкурентоспособност при земеползването и земевладеенето**, коя от двете алтернативи: „**Традиционно земеделие с преобладаващи екологични практики**“ или „**Биологично**“, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?

Въпроси за оценка на алтернативите по критерии „Размер на обработваемата земя“

14. Когато мислите за критерия „**Размер на обработваемата земя**“, в рамките на модела за **конкурентоспособност при земеползването и земевладеенето**, коя от двете алтернативи: „**Традиционно земеделие с малко екологични практики**“ или „**Традиционно земеделие с преобладаващи екологични практики**“, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?
15. Когато мислите за критерия „**Размер на обработваемата земя**“, в рамките на модела за **конкурентоспособност при земеползването и**

земевладеенето, коя от двете алтернативи: „Традиционно земеделие с малко екологични практики“ или „Биологично“, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?

16. Когато мислите за критерия „Размер на обработваемата земя“, в рамките на модела за конкурентоспособност при земеползването и земевладеенето, коя от двете алтернативи: „Традиционно земеделие с преобладаващи екологични практики“ или „Биологично“, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?

Въпроси за оценка на алтернативите по критерии „Срок и вид на договора“

17. Когато мислите за критерия „Срок и вид на договора“, в рамките на модела за конкурентоспособност при земеползването и земевладеенето, коя от двете алтернативи: „Традиционно земеделие с малко екологични практики“ или „Традиционно земеделие с преобладаващи екологични практики“, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?
18. Когато мислите за критерия „Срок и вид на договора“, в рамките на модела за конкурентоспособност при земеползването и земевладеенето, коя от двете алтернативи: „Традиционно земеделие с малко екологични практики“ или „Биологично“, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?
19. Когато мислите за критерия „Срок и вид на договора“, в рамките на модела за конкурентоспособност при земеползването и земевладеенето, коя от двете алтернативи: „Традиционно земеделие с преобладаващи екологични практики“ или „Биологично“, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?

Въпроси за оценка на алтернативите по критерии „Земя собствена/наета“

20. Когато мислите за критерия „Земя собствена/наета“, в рамките на модела за конкурентоспособност при земеползването и земевладеенето, коя от двете алтернативи: „Традиционно земеделие с малко екологични практики“ или „Традиционно земеделие с преобладаващи екологични практики“, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?
21. Когато мислите за критерия „Земя собствена/наета“, в рамките на модела за конкурентоспособност при земеползването и земевладеенето, коя от двете алтернативи: „Традиционно земеделие с малко екологични практики“ или „Биологично“, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?
22. Когато мислите за критерия „Земя собствена/наета“, в рамките на модела за конкурентоспособност при земеползването и земевладеенето, коя от двете алтернативи: „Традиционно земеделие с преобладаващи екологични практики“ или „Биологично“, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?

Въпроси за оценка на алтернативите по критерии „Отглеждани култури“

23. Когато мислите за критерия „Отглеждани култури“, в рамките на модела за конкурентоспособност при земеползването и земевладеенето, коя от двете алтернативи: „Традиционно земеделие с малко екологични

- практики“ или „Традиционно земеделие с преобладаващи екологични практики“, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?
24. Когато мислите за критерия „Отглеждани култури“, в рамките на модела за конкурентоспособност при земеползването и земевладеенето, коя от двете алтернативи: „Традиционно земеделие с малко екологични практики“ или „Биологично“, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?
25. Когато мислите за критерия „Отглеждани култури“, в рамките на модела за конкурентоспособност при земеползването и земевладеенето, коя от двете алтернативи: „Традиционно земеделие с преобладаващи екологични практики“ или „Биологично“, отговаря в по-голяма степен на критерия и с колко?

Анкетна карта за оценка на конкурентоспособността на земеделските стопанства

1. Община, в която се намира Вашето стопанство.....

2. Юридическият статут на Вашето стопанство е:

Физическо лице	Търговско дружество
Едноличен търговец (ЕТ)	Сдружение
Кооперация	Друго (пояснете).....

3. Специализацията на Вашето стопанство е:

Полски култури	Свине, птици и зайци
Зеленчуци, цветя и гъби	Смесени растениевъдни
Трайни насаждения	Смесени животновъдни
Тревопасни животни	Смесени растениевъдно-животновъдни

4. Какъв е размерът на Вашето стопанство?

Предимно самозадоволяване	Среден за отрасъла
По скоро малък за отрасъла	Голям за отрасъла

5. Посочете икономическия размер на Вашето стопанство:

До 2000 евро	8000–25000 евро	над 500000 евро
2000–4000 евро	25000–100000 евро	
4000–8000 евро	100000–500000 евро	

6. Размер на стопанисваната земя: дка

7. Стопанството Ви е разположено в район, който е (възможни повече отговори):

Равнинен	Планински с природни ограничения
Планински и полупланински	Непланински с природни ограничения
Със землища в защитени зони и територии	

8. Собственикът (менажерът) на стопанството Ви е (три отговора):

Мъж	Млад фермер (до 40 години)
Жена	Възраст от 41 до 55 години
Партньорска собственост	Възраст от 56 до 65 години
Групова собственост	Над 65 години

с образование: Основно Висше селскостопанско.....
Средно селскостопанско Друго висше.....
Средно общо Професионална селскостопанска квалификация

9. Как оценявате производителността на Вашето стопанство?

Ниска Добра Висока

10. Каква е рентабилността на Вашето стопанство?

Незадоволителна Добра Висока

11. Брутна продукция и доходност на Вашето стопанство, в сравнение със средната за стопанство в страната*:

Вашето стопанство е с:	Брутна продукция (БП)	Нетен доход (НД)
Подобна на средната		
Малко над средната		
Много над средната		
Малко под средната		
Много под средната		

Средна за страната БП = 133200 лв.

Средна за страната НД = 38000 лв.

12. Каква е финансовата обезпеченост на Вашето стопанство?

Ниска Добра Висока

13. Каква е зависимостта на Вашето стопанство от външно финансиране (кредит, държавно подпомагане и др.)?

Ниска Средна Висока

14. Каква е възможността на Вашето стопанство да изплаща текущите си задължения?

Ниска Добра Висока

15. Каква е адаптивността на Вашето стопанство към пазара (цени, търсене, конкуренция)?

Ниска Добра Висока

16.Каква е адаптивността на Вашето стопанство към държавните и Европейски изисквания на качество, безопасност, околна среда и др.?

Ниска

Добра

Висока

17.Каква е адаптивността на Вашето стопанство към промените в природната среда (затопляне, екстремно време, засушаване, киши и т.н.)?

Ниска

Добра

Висока

18.Характер на проблемите при ефективно осигуряване на необходимата за Вашето стопанство земя и природни ресурси.

Незначителни

Нормални

Високи

19.Характер на проблемите при ефективно осигуряване на необходимата за Вашето стопанство работна сила.

Незначителни

Нормални

Високи

20.Характер на проблемите при ефективно осигуряване на необходимите за Вашето стопанство материали, техника и биологични средства.

Незначителни

Нормални

Високи

21.Характер на проблемите при ефективно осигуряване на необходимото за Вашето стопанство финансиране.

Незначителни

Нормални

Високи

22.Характер на проблемите при ефективно осигуряване на необходимите за Вашето стопанство услуги.

Незначителни

Нормални

Високи

23.Характер на проблемите при ефективно осигуряване на необходимите за Вашето стопанство иновации и ноу-хау.

Незначителни

Нормални

Високи

24.Характер на проблемите при ефективна реализация на продукцията и услугите на Вашето стопанство

Незначителни

Нормални

Високи

25.Как оценявате устойчивостта на Вашето стопанство в средносрочен план?

Ниска

Добра

Висока

26.Как оценявате конкурентоспособността на Вашето стопанство?

Ниска

Добра

Висока

27.Кои фактори в най-голяма степен допринасят за повишаване на конкурентоспособността на Вашето стопанство (повече отговори):

Пазарните условия (търсене и предлагане, цени, конкуренция)

Възможностите за изгоди за Вас в настоящия момент

Възможностите за изгоди за Вас в близко бъдеще

Възможностите за изгоди за Вас в по-далечно бъдеще
Непосредствените изгоди за други лица и групи
Наличната информация
Инициативите и натискът на групи по интереси
Инициативите и натискът на обществеността в района
Наличието на партньори за коопериране
Частните договори и споразумения
Инициативите на други ферми
Финансовите Ви възможности
Наличните за внедряване иновации
Съществуващите проблеми и рискове във фермата Ви
Съществуващите проблеми и рискове в района Ви
Съществуващите проблеми и рискове в страната
Съществуващите проблеми и рискове в глобален мащаб
Интеграцията със снабдителя на фермата Ви
Интеграцията с купувача на продукцията Ви
Професионалното обучение на Вас и наетия труд
Достъпът до знания, консултации и съвети
Нормативните документи, стандарти, норми и др.
Получаваните директни държавни субсидии
Участието в държавните програми за подпомагане
Наличието на дългосрочен договор с държавна институция
Контрол за спазване на законите, стандартите и правилата
Държавният контрол и санкции
Положителният опит на други ферми
Регистрация и сертификация за продукти, услуги и т.н.
Общественото признание за Вашия принос
Личната Ви убеденост и удовлетворение
Политиката на държавата
Политиките на Европейския съюз
Данъчните преференции
Други (посочете кои)

28. Кои инструменти на политиките в най-голяма степен повишават конкурентоспособността на Вашата ферма (повече от един отговор):

Държавни и европейски инструменти
Задължителни стандарти, норми, правила и ограничения
Директни субсидии на база единица площ
Национални доплащания за продукти, животни и др.
Зелени плащания
Професионално обучение и съвети
Подпомагане на стопанства на млади фермери
Модернизиране на земеделските стопанства
Добавяне стойност на земеделски и горски продукти
Подпомагане на малки и средни стопанства
Създаване организации на производители

Плащания за природни ограничения, планински район
 Плащания за природни ограничения, непланински район
 Плащания за Натура 2000
 Агроекологични плащания
 Подпомагане за биологично земеделие
 Залесяване и възстановяване на горския потенциал
 Разнообразяване с неземеделски дейности
 Подкрепа за създаване и развитие на микропредприятия
 Насърчаване на туристическите дейности
 Услуги за населението в селските райони
 Обновяване и развитие на населените места
 Стратегии за местно развитие
 Други (посочете кои)

29. В близко бъдеще какви са намеренията Ви, свързани с Вашето стопанство?

Да запазя текущите дейности
 Да участвам в инициатива на държавата
 Да огранича текущите дейности
 Да разширя текущите аграрни дейности
 Прилагам инициатива на бизнеса
 Да диверсифицирам дейността на фермата
 Прилагам инициатива на инвеститор
 Да променя организационната форма
 Инициатива на неправителствена организация
 Нова сертификация, регистрация, стандарти
 Прилагам международна инициатива
 Включване в инициатива на други ферми
 Участие в кооперация с други ферми
 Интегрирам тясно с доставчик на фермата
 Участие в сдружение с нефермери
 Интегрирам тясно с купувач на фермата
 План за действия в по-далечно бъдеще
 Интегрирам тясно с износител
 Да въведа нови методи
 Да участвам в мерките за държавно подпомагане
 Да въведа нови технологии и ноу-хау
 Участвам в инициатива на местната общност
 Да въведа нови продукти, услуги и др.

30. Според Вас при въвеждане на иновативен бизнес модел, при управлението на Вашето стопанството, как ще се повиши конкурентоспособността?

Не мога да отговоря	Без промяна	Слабо	Средно
Значително			

ПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

Първа глава

т. 1. Дефиниране на категорията „конкурентоспособност на земеделските стопанства“

Алексиев, А. (2012). *Конкурентни възможности на зърнения сектор*. Монография. Пловдив, Академично издателство на Аграрния университет.

Бекярова, К., Б. Велев, Ив. Пипев. (1992). История на икономическите теории. София: Булвест.

БИК. (2001). Изграждане на конкурентните предимства на България: Отвъд 2000 година. *Основен документ на Националната конференция „Конкурентна способност на българската икономика“, х-л „Хилтън“,* София.

Боева, Б. (2012). Корпоративно управление и международна конкурентоспособност. Научни трудове, Том 3/2012, София: Издателски комплекс – УНСС.

Велев, Г. Мл., О. Гераскова. (2009). Икономика и конкурентоспособност на предприемаческата дейност. Теоретични и приложни аспекти. София: Информа Интелект

Георгиев, Р. (2013). Стратегиране и конкурентоспособност. София: ПринтМедия

Данаилов, Д. (1999), Международни бизнес анализи, ИК „Люпен“, С.,

Дракър, П. (2000), Мениджмънт предизвикателства през 21 век, изд. „Класика стил“, С.

Иванов, А., Ю. Хаджичонева. (2014). Подходи за изследване на влиянието на бизнес средата върху конкурентоспособността. Бизнес средата в България. *In: Сборник, Том I. Доклади от Международна научна конференция „Икономика и управление в турбулентна бизнес среда“,* София: ХТМУ.

Иванов, А., Ю. Хаджичонева. (2015). Глобализация и предизвикателства пред съвременното управление. *In: Сборник, Том I. Доклади от Международна научна конференция „Посткризисно управление в бизнеса“,* София: ХТМУ.

Иванов, А., Ю. Хаджичонева. (2015). Устойчивост, бизнес среда и конкурентно развитие. *In: Сборник, Том I. Доклади от Международна научна конференция „Посткризисно управление в бизнеса“,* София: ХТМУ.

Ковачев, А. (2008). Развитие на икономическите системи. София: Университетско издателство „Стопанство“, София: Класика и стил.

Котева, Н. (2016). Развитие и конкурентоспособност на земеделските стопанства в България в условията на ОСП на ЕС. София: Авангард Прима.

Котева, Н., Хр. Башев. (2010). Подход за оценка на конкурентоспособността на земеделските стопанства, сп. Икономика и управление на селското стопанство, бр. 1, стр. 32-44.

Лифиц, М., (2001). Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. М., Юрайт.

Македонска, М. и др. (1997). Конкурентоспособност и фирмено управление. Технически университет, В.

Маринов, Г. (1998). Качеството на продукцията и конкурентоспособността на предприятията. изд. „Alma mater international“, Габрово.

Маринов, В. (2011). Еволюция на теориите за международното разделение на труда: методологически аспекти. Научни трудове на УНСС, том 1, 7-64.

Минько, В, Кричевский, М. (2004). Качество и конкурентоспособность. изд. „Питер“ Москва.

- Ненов, Т. (2012).** Бизнес диагностика. Варна: Наука и икономика.
- Паунов, М. (1995).** Стратегии на бизнеса. изд. „Дино-ИМ“, С.
- Петков, Л. (1994).** Фактори на конкурентоспособността на земеделските кооперации. сп. Икономика и управление на селското стопанство, бр. 6.
- Портер, М. (2002).** Конкуренция. „Вилъямс“, М.
- Портър, М. Е. (2010).** Конкурентна стратегия: Техники за анализ на индустрии и конкуренти. София: Класика и стил.
- Портър, М. Е. (2004).** Конкурентното предимство на нациите. София, Издателство „Класика и Стил“ ООД.
- Рибов, М. (2003).** Управление на конкурентоспособността в туризма. Тракия-М.
- Рикардо, Д., (2006).** За принципите на политическата икономия и данъчното облагане. изд. Рата, С., с. 97.
- Савов, Ст. (1992).** Световна икономика. София: Люрен.
- Сергеев, А. (2003).** Конкурентоспособность российских предприятий в преддверии вступления России во Всемирную торговую организацию: направления и методы маркетинговых исследований, БСУ. Втора международна конференция „Маркетингът в ерата на глобализацията – концепции и тенденции, 15-16.5.2003, Бургас.
- Славова, Я. и кол. (2011).** Конкурентни възможности на аграрния сектор. ССА, ИАИ, С., стр. 287.
- Смит, А., (2006).** Богатство на народите. изд. Рата, С., с. 431.
- Хаджиев, Кр. (2013).** Модели за организационно съвършенство. София: НБУ.
- Хаджичонева, Ю. (2014).** Сравнителен анализ на методологическите подходи за изследване на конкурентоспособността. In: Сборник, Том II. Доклади от Международна научна конференция „Икономика и управление в турбулентна бизнес среда“. София: ХТМУ.
- Хаджичонева, Ю. (2015a).** Конкурентоспособност и подобряване на средата за бизнес развитие. Дисертация. София: НБУ [непубликуван ръкопис].
- Хаджичонева, Ю. (2015b).** Конкурентоспособност на българските институции и модернизиране на управлението на човешките ресурси на общинско ниво. In: Доклади от Научнопрактическа конференция „Човешкият капитал – методология, измерения и практики“. София: НБУ.
- Чанкова, Л. (2001).** Повишаване на конкурентоспособността на малка фирма чрез усъвършенстване на иновационната ѝ дейност. сп. Механизация на машините, бр. 4, стр. 35-38.
- Чобанянева, И. (1998).** Управление на качеството и конкурентоспособност. изд. ТУ, Варна.
- Шумпетер, Й. А. (1982).** Теория економического развития. изд. „Прогрес“.
- Aiginger, K. (1998).** *A framework for evaluating the dynamic competitiveness of countries.* In: Structural Change and Economic Dynamics. Vol. 9(2), pp. 159-188.
- Arnold, H. & Feldman, D. (1986).** Organizational Behaviour. New York, McGraw-Hill.
- Avila, H. (1997).** Evaluating the Competitive Position of an Industrial Firm. The George Washington University, Washington D.C.
- Bachev, H. (2012).** Competitiveness of Bulgarian Farms in Conditions of EU CAP Implementation. Munich Personal RePEc Archive.
- Balassa, B. (1965).** Trade Liberalization and Revealed Comparative Advantage. In: Manchester School of Economic and Social Studies. Vol. 33. pp. 99-123.

- Balassa, B. (1961).** The Theory of Economic Integration. p. 81.
- Brignall, L., Fitzgerald, L., Johnston, R. & Silvestro, R. (1991).** Performance Measurement in Service Businesses. *Management Accounting*, 69.
- Bruning, E. & Locksin, L. (2000).** Fundamental Elements in the Definition of Organizational Competitiveness. *Gestion* 2000.
- Buckley, P., Pass, C. L. & Prescott, K. (1991).** Foreign Market Servicing Strategies and Competitiveness. *Journal of General Management*, 17 (2).
- Chipman, J. (1965).** Survey of the Theory of International Trade. Part. 1 (The Classical Theory). *Econometrica*, Vol. 33, p. 479.
- Chitou, I. & J. Hadjitchoneva. (2017).** The Ecosystemic Dimension of the Governance, an Approach to Study the Global Performance of the Enterprise. *In: International Scientific and Practice Conference Proceedings Authority, governance and societal development (global, regional and national perspectives)*. Sofia: NBU.
- Chursin, A. & Y. Makarov (eds.). (2015).** Management of Competitiveness: Theory and Practice. London: Springer.
- Crosby, P. (1979).** Quality of Free, McGraw-Hill, New York.
- Davis, D., Weinstein, E. (1997).** Using International and Japanese Regional Data to Determine When the Factor Abundance Theory of Trade Works. *American Economic Review*, 87, p.421-446.
- De Grauwe, P. (eds.). (2010).** Dimensions of Competitiveness. Massachusetts: The MIT Press.
- Deming, W. E. (1982).** Out of Crisis. Cambridge University Press, Cambridge, MA.
- Diaz-Bonilla, E., Kwieciński, A. & Orden, D. (2014).** Enabling Environment for Agricultural Growth and Competitiveness: Evaluation, Indicators and Indices. Organisation of Economic Co-operation and Development (OECD) Rep. No. 1815-6797, Paris, France.
- Dickson, P. (1992).** Toward a General Theory of Competitive Rationality. *Journal of Marketing*, 56(1).
- Dunning, J. H. (2013).** Multinationals, Technology & Competitiveness. NY: Routledge.
- Edmundson, H., Wheelwright, S. (1989).** Outstanding Manufacturing in the Coming Decade. *California Management Review*, 31(4).
- European Competitiveness Report 2008.** European Commission, Enterprise and Industry, Brussels. Available from: DOI 10.2769 / 65417.
- Feurer, R. & Chaharbaghi, K. (1994).** Management Decision. Vol. 32, No 2, p. 49.
- Flynn, B., Schroeder, R. & Sakibaba, S. (1994).** A Framework for Quality Management Research and Associated Measurement Instrument. Vol. 11.
- Francis, A. & P. K. Tharakan (eds.). (1989).** The Competitiveness of European Industry. London: Routledge.
- Galbraith, C. (1990).** Transferring Core Manufacturing Techniques in High-Tech Firms. *California Management Review*, 32 (4).
- Garelli, S. (2006).** Competitiveness of Nations: The Fundamentals. *In: IMD World Competitiveness Yearbook*.
- Garelli, S. (2008).** Competitiveness 20 years later. *In: IDM World Competitiveness Yearbook 2008*, pp. 29-34.
- Garibaldi, G. (2002).** L'analyse strategique: Comment concevoir les choix strategiques en situation concurrentielle. 3ème éditions. Paris : Editions d'Organisation.

Geroski, P. A. & Jacquemin, A. (1988). The persistence of profits: A European Comparis. The Economic Journal, 98 (June).

Haberler, G. (1968). Theory of International Trade. Augustus M Kelley Pubs, 1968.

Hadjitchoneva, J. & A. Georgiev. (2017). Business Environment in Bulgaria and Romania: A Comparative Analysis. In: Christova-Balkanska I. and E. Marinov. (eds). 2017. International Scientific Conference Proceedings "Bulgaria and Romania: Country members of the EU, Part of the Global Economy". Sofia: ERI-BAS.

Harrigan, J. (1995). Factor Endowments & The International Location of Production: Econometric Evidence for the OECD, 1970-1985. *The Journal of International Economics*, v. 39 no. 1/2, p. 123-141.

Hatzichronoglou, T. (1996). *Globalisation and Competitiveness: Relevant Indicators*. Organisation for Economic Co-operation and Development: OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 1996/5. Paris, France, OECD Publishing.

Hawkins, J. (2006). *The Concept of Competitiveness*. Treasury Working Paper, Sydney, Australia.

Hayes, R., Clark, K. & Wheelright, S. (1988). Dynamic Manufacturing: Creating the Learning Organization, Free Press, New York.

Heckscher, E. (1919). Utrikeshandelns verkan pa inkomstfurdelningen. In: Ekonomisk Tidskrift, Bd. 21.

Hill Ch. W. L. & G. Jones. (2013). Strategic Management: Theory. Mason: South-Western.

Hitt, M., R. D. Ireland & R. E. Hoskisson. (2013). Strategic Management: Competitiveness and Globalization. 10th ed. South-Western: Cengage Learning.

Ikherd, J. & Jansen, J. (2002). Agriculture, Energy and Sustainability. Agraria 253. Swediss University of Agricultural Science, p. 35.

IMD. (2010-2017). World Competitiveness Ranking 2010-2017. Available at: [International Institute for Management Development \(IMD\). Available from: https://www.imd.org/](https://www.imd.org/).

Ivancevich, J. (1994). Management: Quality and Competitiveness. Burr Ridge etc., Irwin.

Ivanchevich, J., P. Lorenzi & St. J. Skinner. (1994). Management: Quality and Competitiveness. Burr Ridge, Bostonq Sydney: Irwin.

Jacobsen, R. (1988). The persistence of abnormal returns. Strategic Management Journal, 9.

Juran, J. & Gryna, F. (1980). Quality Planning and Analysis. McGraw-Hill, New York.

Kennedy, G. (2005). Adam Smith's lost legacy, Palgrave Macmillan, ISBN-10: 1403947899.

Keogh, M., Tomlinson, A. & Henry, M. (2015) *Assessing the Competitiveness of Australian Agriculture*. Rural Industries Research and Development Corporation, RIRDC Publication No 15/054, RIRDC Project No PRJ-009740.

Kraft, J., I. Kraftova. (2009). The Support of Technology Development in Imperfect Competition, (Selected Aspects Focused on SMEs in the Czech Republic, Studia Universitatis Babes Bolyai, Negotia Vol.54, №4.

Krugman, P. (1994). Competitiveness: A Dangerous Obsession, Foreign Affairs, March/April Issue 1994. Available at: <http://www.foreignaffairs.com/articles/49684/paul-krugman/competitiveness-a-dangerous-obsession?nocache=1>

Krugman, P. (1998). What's new about the new economic geography? Oxford Review of Economic Policy, 14, 1998, pp. 7-17.

Latruffe, L. (2010). *Competitiveness, Productivity and Efficiency in the Agricultural and Agri-Food Sectors*. OECD Food, Agriculture and Fisheries Papers, No. 30, OECD Publishing [Online]. Available from: <http://dx.doi.org/10.1787/5km91nkdt6d6-en>.

- Latruffe, L. (2014).** Competitiveness in the Agricultural Sector: Measures and Determinants. *Farm Policy Journal*, Australian Farm Institute, 11, 9-17.
- Lawler, E., Nadler, D. & Cammann, C. (1980).** Organizational Assessment: Perspective on the Measurement of the Organizational Behaviour and the Quality of Work Life, New York, John Wiley & Sons.
- Leontief, W. (1953).** Domestic Production and Foreign Trade: The American Capital Position Re – Examined, Proceeding of American Philosophical Society.
- Liao, J. (2005).** Corporate restricting, performance and competitiveness: An empirical examination. *Competitiveness Review*, vol. 15, 1, p. 15-33.
- Linder, S. B. (1961).** An Essay on Trade and Transformation, Stockholm, Uppsala.
- Linder, S. B. (1975).** Causes of Trade in Primary Products versus Manufactures. *International Trade and Finance Frontiers for Research*, Cambridge.
- Lipsey R. E, & I. B. Kravis. (1987).** The competitive advantage of US multinationals 1957-1984. *Banka Nazionale Del Lavoro, Quarterly Review*.
- Man, T., Lau, L. & Chan, K. F. (1998).** Conceptualization of SME'S Competitiveness: a Focus on Entrepreneurial Competencies,
<http://www.sbaer.uca.edu/Research/1998/ICSB/y004.htm>.
- McKee, D., Varadarajan, P. & Pride, W. (1989).** Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market-Contingent Perspective. *Journal of Marketing*, 53:3.
- McNamee, P., McHugh, M. (1989).** Competitive Strategies in the Clothing Industry. *Long Range Planning*, 22:4.
- O'Farrell, P. N. & Hitchens, D. M. (1989).** The Competitiveness and Performance of Small Manufacturing Firms in Scotland and the Mid-West of Ireland: an Analysis of Matched Pairs in Scotland and England. *Environment and Planning*, 21 (9).
- Ohlin, B. (1967).** Interregional and International Trade. Rev. Edition, Cambridge, Mass., p. 95.
- Ohlin, B. (1933).** Interregional and International Trade, Cambridge, Mass.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD).** Available from: <http://www.oecd.org/>
- Pettigrew, A. (1987).** Context and Action in the Transformation of the Firm. *Journal of Management Studies*, 24; 6.
- Porter, M. (1980).** Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. The Free Press, Macmillan.
- Porter, M. (1998).** On Competition, Harvard Business Review.
- Porter, M. (2003).** Building the Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Business Competitiveness Index. *In: The Global Competitiveness Report 2003-2004*. NY: Oxford University Press.
- Porter, M. E. (1985).** Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: The Free Press.
- Porter, E. M. (1991).** Competitive Advantage of Nations. N. Y.
- Posner, M. (1961).** International Trade and Technical Change. *Oxford Economic Papers*, № 3, p. 323-341.
- Pratten, C. (1991).** The Competitiveness of Small Firms, Occasional Paper 57. Department of Applied Economics, University of Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- President's Commission on Industrial Competitiveness. (1985).** Global Competition: The New Reality. Report Vol. I. Washington: US Government Printing Office.

Pride, W. (1989). Strategic Adaptability and Firm Performance: A market – contingent perspective. *Journal of Marketing*, 53:3, p. 21-35.

Rumelt, R. (1992). Diversification Strategy and Profitability. *Strategic Management Journal*, 3 (4).

Samuelson, P. (1948). International Trade and the Equalization of Factor Prices. *Economic Journal*, Vol. 58.

Sarker, R. (2014). Half-a-Century Competitiveness of Wheat Sectors: A Comparative Analysis of Canada and Australia. *Farm Policy Journal*, Australian Farm Institute 11, 35-47.

Schwab, K. (2010-2017). The Global Competitiveness Report. Geneva: World economic Forum.

Schwab, K. (2014). *The Global Competitiveness Report 2014-15*. World Economic Forum (WEF), Geneva, Switzerland.

Siggel, E. (2006). International Competitiveness and Comparative Advantage: A Survey and a Proposal for Measurement. *In: Journal of Industry, Competition and Trade*. Vol. 6. pp.137-159.

Siggell, E. (2007). *International Competitiveness and Comparative Advantage: A Survey and a Proposal for Measurement*. Venice International University, Venice, Italy.

Stolper, W. & P. A. Samuelson. (1941). Protection and Real Wages, *Review of Economic Studies*, 1941, Vol. 9, № 1.

Tatsiopoulos, I. & Cosmetatos, G. (2002). A Productivity Theory Approach to Enterprise Performance Measurement, 6-7.6.2002. IFA Universitat Hannover Institute fur Fabrikavlagen und Logistik.

Terpsira, D. E (1994). HRM: A key to competitiveness. *Management Decisions* 32, (9), p.10-14.

Trefler, D. (1993). International Factor Price Differences: Leontief was Right! *Journal of Political Economy*, 101(6), p. 961-987.

Van de Ven, A. H. (1976). On the Nature, Formation and Maintenance of Relations Among Organizations. *Academy of Management Review*, 1:1.

Van Duren, M. L, R. Westgren. (1991). Assessing the competitiveness of Canada's Agrifood Industry. *Canadian Journal of Agricultural Economics* (39).

Waring, G. (1996). Industry differences in the persistence of firm-specific returns. *The American Economic Review*, 86 (5).

Zaitz, G., Johannesson, R. & Ritchie, J. E. Jr. (1997). An Employee Survey Measuring Total Quality Management Practices and Culture. *Group and Organization Management*, Vol. 22.

Zhelev P. & Tz. Tzanov. (2012). Bulgaria's export competitiveness before and after EU accession. *In: East-West Journal of Economics and Business*. Vol. 15 No 1 & 2. pp. 107-128.

т. 2. Критичен преглед на прилаганите подходи и методи за оценка на конкурентоспособността на земеделските стопанства

Маринов, Г., Мл. Велев & О. Гераскова. (2009). Икономика и конкурентоспособност на предприемаческата дейност. Теоретични и приложни аспекти. София: Информа Интелект.

Алексиев, А. (2012). Конкурентни възможности на зърнения сектор. Монография. Пловдив, Академично издателство на Аграрния университет, ISBN 978-954-517-147-5.

Башев, Хр. (2010). Оценка на конкурентоспособността на българските ферми. В: Икономика и управление на селското стопанство. 6/2010. стр. 11-26. София: ССА.

Башев, Хр. (2018). Влияние на институционалната среда върху аграрната устойчивост в България. В: Икономическа мисъл. Год. LXIII. Кн. 4/2018. стр. 3-32. София: ИИИ при БАН.

Башев, Х., Кънева, К., Младенова, М., Котева, Н., Терзиев, Д. (2003). Научен отчет по проект "Ефективност на стопанските организации в земеделието" – 01.01.2002 – 31.12.2003 г. Национален център за аграрни науки, Институт по аграрна икономика, София.

Велев, Мл. (2004). Оценка и анализ на фирмената конкурентоспособност. София: Софттрейд.

Велев, М. (2004). Оценка и анализ на фирмената конкурентоспособност. Софттрейд, С.

Генова Ж., Г. Мишев, М. Димитров и др. (2011), Синергия и конкурентоспособност на българските предприятия (модел на синергия), ISBN 978-954-423-703-5.

Георгиев, Р. (2013). Стратегирание и конкурентоспособност. София: ПринтМедия.

Иванов, А. & Ю. Хаджичонева. (2014). Подходи за изследване на влиянието на бизнес средата върху конкурентоспособността. Бизнес средата в България. In: Сборник, Том I. Доклади от Международна научна конференция „Икономика и управление в турбулентна бизнес среда“. София: ХТМУ.

Иванов, А. и Ю. Хаджичонева. (2015). Устойчивост, бизнес среда и конкурентно развитие. In: Сборник, Том I. Доклади от Международна научна конференция Посткризисно управление в бизнеса. София: ХТМУ.

Ким, Ч. & Р. Моборньо. (2005). Стратегията "син океан". Как да създаваме неоспоримо пазарно стопанство и да обезсмисляме конкуренцията. С: Локус.

Котева, Н. (2016). Развитие и конкурентоспособност на земеделските стопанства в България в условията на ОСП на ЕС. София: Авангард Прима.

Котева, Н., & Хр. Башев. (2010). Подход за оценка на конкурентоспособността на земеделските стопанства. сп. Икономика и управление на селското стопанство, бр. 1, стр. 32-44.

Кузманова, Хр. (2012). Особенности на конкурентоспособността на българския аграрен сектор. В: New Knowledge Journal of Science. p. 81-92.

Маринов, Г., Велев, Мл., Гераскова, О. (2009). Икономика и конкурентоспособност на предприемаческата дейност. Изд. „Информа интелект“, С., 2009.

Милушева, В. (2012). Методика за оценка и анализ на конкурентоспособността на индустриалната фирма. В: Икономически и социални алтернативи. Бр. 4/2012. Стр. 102-117. София: УНСС.

Милушева, В. (2012). Методика за оценка и анализ на конкурентоспособността на индустриалната фирма. Икономически и социални алтернативи, 4, 102-117.

Ненов, Т. (2012). Бизнес диагностика. Варна: Наука и икономика.

Портър, М. Е. (2004). Конкурентното предимство на нациите. София: Класика и стил.

Портър, М. Е. (2010). Конкурентна стратегия: Техники за анализ на индустрии и конкуренти. София: Класика и стил.

Сидерова, Г. (2016). Критерии за оценка на конкурентоспособността на предприятията от минната индустрия. Годишник на минно-геоложкия университет "Св. Иван Рилски", том 59, св. IV, Хуманитарни и стопански науки, 2016.

Славова, Ир. (2011). Бизнес стратегии, планове, бюджети. С: Сиела.

Тенев, Н. (2005) Икономически анализ на селскостопанската дейност. Пловдив, Издателство „Макрос“.

Хаджиев, Кр. (2013). Модели за организационно съвършенство. София: НБУ.

Щерев, Н. (2012). Количествена функционална оценка на конкурентоспособността на бизнес организациите. Икономически и социални алтернативи, брой 3, 2012.

Ajitabh, A., Momaya, K. (2004) Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks and Models. Singapore Management Review 26(1), 45–61.

Alston, J. M., Andersen, M. A., James, J. S. & Pardey, P. G. (2010). Persistence Pays: U.S. Agricultural Productivity Growth and the Benefits from Public R&D Spending. New York, Springer.

Altomonte, C., Aquilante, T., Ottaviano, G. I. P. (2012). The Triggers of Competitiveness. The EFIGE Cross-Country Report. The Bruegel Blueprint Series, Bruegel, Brussels

Asheim, B., Coenen, L. (2005). Knowledge Bases and Regional Innovation Systems: Comparing Nordic Clusters. Research Policy 34: 1173-1190.

Bachev, H. (2010a). Competitiveness of Bulgarian farms. MPRA_paper_25626.pdf

Bachev, H. (2010b). Management of Farm Contracts and Competitiveness. Saarbrücken: VDM Verlag.

Baker, M., Hart, S. (2007). Product Strategy and Management, Pearson Education Limited, 2007, ISBN: 978-0-273-69450-2.

Bakucs, L., Latruffe, L., Fertő, I., Fogarasi, J. (2010). Impact of EU accession on farms' technical efficiency in Hungary. Post-Communist Economies, Vol. 22, No. 2, June, pp. 165-175.

Benson, G. (2007). Competitiveness of NC Dairy Farms, North Carolina State University, <http://www.ag-econ.ncsu.edu/faculty/benson/DFPPNatComp01.PDF>

Bezlepkina, I., A. Oude Lansink, A., Oskam. (2005). Effects of subsidies in Russian dairy farming. Agricultural Economics, Vol. 33, pp. 277-288.

Bojnec, S., L. Latruffe. (2007). Farm Size and Efficiency: The Case of Slovenia, contributed paper presented at the 100th seminar of the EAAE. "Development of Agriculture and Rural Areas in Central and Eastern Europe", Novi Sad, Serbia, 21-23 June.

Brinkman, G. (1987). The competitive position of Canadian agriculture, Canadian Journal of Agricultural Economics, Vol. 35, pp. 263-288.

Britton, J. N. H. (2004). High technology localization and extra-regional networks. Entrepreneurship and Regional Development 16: 269-390.

Brümmer, B, T. Glauben, G. Thijssen. (2002). Decomposition of productivity growth using distance functions: The case of dairy farms in three European countries. American Journal of Agricultural Economics, Vol. 84, No. 3, pp. 628-644.

Brümmer, B., J.-P. Loy. (2000). The technical efficiency impact of farm credit programmes: A case study in Northern Germany. Journal of Agricultural Economics, Vol. 51, No. 3, pp. 405-418.

Bruno, M. (1965). The Optimal Selection of Export-Promoting and Import-Substituting Projects. In: Planning the External Sector: Techniques, Problems and Policies. United Nations, New York.

Buckley, P. J., Pass, C. L., Prescott, K. (1992). The Meaning of Competitiveness. Servicing International Markets: Competitive Strategy of Firms. Blackwell Publishers, Cambridge.

Bureau, J.-C., Butault, J.-P. (1992). Productivity gaps, price advantages and competitiveness in E.C. agriculture. European Review of Agricultural Economics, Vol. 19, No. 1, pp. 25-48.

Bureau, J.-C., Butault, J.-P., Hoque, A. (1992). International Comparisons of Costs of Wheat Production in the EC and United States, staff Report No. 9222, Economic Research Service, United States Department of Agriculture, Washington D.C.

Byrnes, P., Färe, R., Grosskopf, S., Kraft, S. (1987). Technical efficiency and size: The case of 1980 Illinois grain farms. European Review of Agricultural Economics, 14 (1987), 367-381.

Carraresi, L., Banterle, A. (2008). Measuring Competitiveness in the EU Market: A Comparison Between Food Industry and Agriculture, paper presented at the 12th EAAE Congress, Gent, Belgium, 27-30 August.

Carroll, J., S. Greene, C. O'Donoghue, C. Newman, F. Thorne. (2009). Productivity and the Determinants of Efficiency in Irish Agriculture (1996-2006), paper presented at the 83rd AES Conference, Dublin, Ireland, 30 March-1 April.

Cesaro, L., Marongiu, S., Arfini, F., Donati, M., Capelli, M. (2008). Cost of Production: Definition and Concept, deliverable 1.1.2, FP7 project FACEPA ('Farm Accountancy Cost Estimation and Policy Analysis of European Agriculture'), October.

Charnes, A., Cooper, W. W., Rhodes, E. L. (1978). Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research*, 2, 429-444.

Chursin, A. & Y. Makarov (eds.). (2015). Management of Competitiveness: Theory and Practice. London: Springer.

Coelli, T., Rao, D., O'Donnell, C., Battese, G. (2005). An Introduction to Efficiency and Productivity Analysis. Second edition. New York, Springer.

Cole, G. A. & Ph. Kelly. (2015). Management: Theory and Practice. Hampshire: Cengage Learning.

Davidova, S., M. Gorton, B. Iraizoz, T. Ratinger. (2003). Variations in farm performance in transitional economies: Evidence from the Czech Republic. *Journal of Agricultural Economics*, Vol. 54, No. 2, pp. 227-245.

Davies, H., Ellis, P. (2000). Porter's competitive advantage of nations: Time for the final judgment? *Journal of Management Studies*, 37(8): 1189-213.

De Grauwe, P. (eds.). (2010). Dimensions of Competitiveness. Massachusetts: The MIT Press.

De Ville Ph. (1994). La compétitivité : concepts, mesures, enjeux. In : La compétitivité dans tous ses états (5). IRES. Louvain : Université Catholique de Louvain.

Di Falco, S., Penov, S., Aleksiev, A., van Rensburg, T. M. (2008). Agricultural Biodiversity and Land Fragmentation: the case of Bulgaria (Working Paper No. 0132) Department of Economics, National University of Ireland, Galway. https://aran.library.nuigalway.ie/bitstream/handle/10379/974/paper_0132.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Dobbs, Michael, E. (2014). Guidelines for applying Porter's five forces framework: A set of industry analysis templates. *Competitiveness Review* 24: 32-45.

Durand, M., Giorno, C. (1987). Indicators of International Competitiveness: Conceptual Aspects and Evaluation. *OECD Economic Studies* 9, 147-182.

Emvalomatis, G., A. Oude Lansink, S. Stefanou. (2008). An Examination of the Relationship Between Subsidies on Production and Technical Efficiency in Agriculture: The Case of Cotton Producers in Greece, paper presented at the 107th EAAE Seminar 'Modelling of Agricultural and Rural Development Policies', Seville, Spain, 29 January-1 February.

Ferrier, G. D., Porter, P. K. (1991). The productive efficiency of US milk processing co-operatives. *Journal of Agricultural Economics*, 42, 161-173.

Fertő, I., Hubbard, L. (2001). Revealed Comparative Advantage and Competitiveness in Hungarian Agri-food Sectors, 2002KTK/IE Discussion Papers 2002/8, Institute of Economics, Hungarian Academy of Sciences, Budapest. <http://econ.core.hu/doc/dp/dp/mtdp0208.pdf>

Fischer, C., Schornberg, S. (2007). Assessing the competitiveness situation of EU food and drink manufacturing industries: An index-based approach, *Agribusiness*, Vol. 23, No. 4, pp. 473-495.

Fogarasi, J., L. Latruffe. (2009). Farm Performance and Support in Central and Western Europe: A Comparison of Hungary and France, Working Paper SMART-LERECO No. 09-07, Rennes, France.

Garibaldi, G. (2002). L'analyse stratégique: Comment concevoir les choix stratégiques en situation concurrentielle. 3ème éd. 2ème tirage. Paris : Éditions d'Organisation

Giannakas, K., R. Schoney, V. Tzouvelekas. (2001). Technical efficiency, technological change and output growth of wheat farms in Saskatchewan. *Canadian Journal of Agricultural Economics*, Vol. 49, pp. 135-152.

Gorton, M., A. Danilowska, S. Jarka, S. Straszewski, A. Zawojka, E. Majewski. (2001). The international competitiveness of Polish agriculture. *Post-Communist Economies*, Vol. 13, No. 4, pp. 445-457.

Gorton, M., Danilowska, A., Jarka, S., Straszewski, S., Zawojka, A., Majewski, E. (2001). The International Competitiveness of Polish Agriculture. *Post-Communist Economies* 13(4), 445-457.

Gorton, M., S. Davidova. (2001). The international competitiveness of CEEC agriculture. *World Economy*, Vol. 24, No. 2, pp. 185-200.

Gorynia, M., Otta, W. (1995). A strategic shift in export trade. *European Studies, Zeszyty Naukowe - Seria I, Zeszyt 229. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu*, pp. 122-124.

Gray, H. P. (1991). International competitiveness: A review article [review of *The Competitive Advantage of Nations*]. *International Trade Journal* 5(5): 503-17.

Griffin, R. W. (2017). Management. 12th ed. Boston: Cengage Learning.

Haag, S., Jaska, P. V., Semple, J. (1992). Assessing the relative efficiency of agricultural production units in the Blackland Prairie, Texas. *Applied Economics*, 24 (May 1992) 559-565.

Hadjitchoneva, J. & A. Georgiev. (2017). Business Environment in Bulgaria and Romania: A Comparative Analysis. In: Christova-Balkanska I. and E. Marinov. (eds). 2017. *International Scientific Conference Proceedings "Bulgaria and Romania: Country members of the EU, Part of the Global Economy"*. Sofia: ERI-BAS

Hadley, D. (2006). Efficiency and Productivity at the Farm Level in England and Wales 1982 to (2002), report for the Department for Environment, Food and Rural Affairs (DEFRA), London, UK, March.

Hallam, D., D. Machado. (1996). Efficiency analysis with panel data: A study of Portuguese dairy farms. *European Review of Agricultural Economics*, Vol. 23, pp. 79-93.

Hamel, G. & C. K. Prahalad. (1994). Competing for the Future. In: *Harvard Business Review*. Issue July-August 1994. Harvard: HBR. pp. 122-128.

Harrison, R., Kennedy, L. (1997). A neoclassical economic and strategic management approach to evaluating global agribusiness competitiveness. *Competitiveness Review*, Vol. 7, No. 1, pp. 14-25.

Helfand, S., E. Levine. (2004). Farm size and the determinants of productive efficiency in the Brazilian Center-West. *Agricultural Economics*, Vol. 31, pp. 241-249.

Helleiner, G. K. (1991). Increasing International Competitiveness: A Conceptual Framework. In: EDI Seminar Series "Increasing the International Competitiveness of Exports from Caribbean Countries". Economic Development Institute, World Bank, 17-23.

Hill Ch. W. L. & G. Jones. (2013). Strategic Management: Theory. Mason: South-Western.

Huffman, W., Evenson, R. (2001). Structural and productivity change in US agriculture, 1950-1982. *Agricultural Economics*, Vol. 24, pp. 127-147.

Ingham, M. (ed.). (1995). Management stratégique et compétitivité. Bruxelles : De Boeck

Jaska, P. V. (1991). Sensitivity for Data Envelopment Analysis with an application to Texas agricultural production. Ph.D. Dissertation, University of Texas, Arlington, TX, 1991.

- Jorgenson, D. W., Kuroda, M. (1992).** Productivity and International Competitiveness in Japan and the United States, 1960-1985. In: B. G. Hickman (Ed.). International Productivity and Competitiveness. Oxford University Press, New York.
- Krugman, P. (1994).** Competitiveness: A Dangerous Obsession. *Foreign Affairs* 73(2), 28-44.
- Krugman, P. (1996).** Making Sense of the Competitiveness Debate. *Oxford Review of Economic Policy*, 12(3), 17-25.
- Krugman, P., Hatsopoulos, G. N. (1987).** The Problem of U.S. Competitiveness in Manufacturing. *New England Economic Review*, January/February, 18-29.
- Latruffe, L. (2010).** Competitiveness, Productivity and Efficiency in the Agricultural and Agri-Food Sectors. *OECD Food, Agriculture and Fisheries Papers*, No. 30, OECD Publishing, <http://dx.doi.org/10.1787/5km91nkdt6d6-en>
- Latruffe, L., K. Balcombe, S. Davidova. (2008).** Productivity change in Polish agriculture: An application of a bootstrap procedure to Malmquist indices. *Post-Communist Economies*, Vol. 20, No. 4, pp. 449-460.
- Latruffe, L., K. Balcombe, S., Davidova, K. Zawalinska. (2004).** Determinants of technical efficiency of crop and livestock farms in Poland. *Applied Economics*, Vol. 36, No. 12, pp. 1255-1263.
- Latruffe, L., K. Balcombe, S., Davidova, K. Zawalinska. (2005).** Technical and scale efficiency of crop and livestock farms in Poland: Does specialisation matter? *Agricultural Economics*, Vol. 32, No. 3, pp. 281-296.
- Leroy, Fr. (2017).** Les stratégies de l'entreprise. 5ème éd. Malakoff : Dunod.
- Mahmood, K., Saha, A., Gracia, O., Hemme, T. (2004).** International competitiveness of small scale dairy farms in India/Pakistan, <http://www.tropentag.de/2004/abstracts/full/376.pdf>
- Man, W. Y., Lau, T., Chan, K. F. (2002).** The Competitiveness of Small and Medium Enterprises. A Conceptualization with Focus on Entrepreneurial Competencies. *Journal of business venturing*, 2002, v. 17, no. 2, p. 123-142.
- Martin, R., Sunley, P. (2003).** Deconstructing clusters: Chaotic concept of policy panacea. *Journal of Economic Geography* 3: 5-35.
- Masters, W. A., Winter-Nelson, A. (1995).** Measuring the Comparative Advantage of Agricultural Activities: Domestic Resource Costs and the Social Cost-Benefit Ratio. *American Journal of Agricultural Economics*, 77 (2), 243-250.
- Mathijs, E., Swinnen, J. (1997).** Production Organization and Efficiency during Transition: An Empirical Analysis of East German Agriculture. Policy Research Group, Working Paper No 7, Dep. of Agricultural Economics, Katgolike Universiteit Leuven.
- Milusheva, V. (2017).** Quantitative assessment of internal company factors of competitiveness. In: *Trakia Journal of Science*. Vol. 15. Suppl. 1. pp. 256-260. Stara Zagora: Trakia University.
- Monke, E. A., Pearson, S. R. (1989).** The Policy Analysis Matrix for Agricultural Development. Ithaca NY, Cornell University Press.
- Munroe, D. (2001).** Economic efficiency in Polish peasant farming: An international perspective, *Regional Studies*, Vol. 35, No. 2, pp. 461-471.
- Nasr, R., P. Barry, P. Ellinger. (1998).** Financial structure and efficiency of grain farms. *Agricultural Finance Review*, Vol. 58, pp. 33-48.
- Nivievskiy, O., S. von Cramon-Taubadel. (2008).** The Determinants of Dairy Farming Competitiveness in Ukraine, paper presented at the 12th EAAE Congress, Gent, Belgium, 27-30 August.
- O'Neill, S., A. Matthews. (2001).** Technical efficiency in Irish agriculture, *The Economic and Social Review*, Vol. 32, No. 3, pp. 263-284.

OECD. (2011). Fostering Productivity and Competitiveness in Agriculture. OECD Publishing, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264166820-en>

Pervan, M., M. Curak, T. Pavic Kramaric. (2018). The Influence of Industry Characteristics and Dynamic Capabilities on Firms' Profitability. *International Journal of Financial Studies*, 6, 4, pp. 1-19.

Popovic, R., Knezevic, M., Tosin, M. (2009). State and Perspectives in Competitiveness of One Farm Type in Serbia. Paper presented at the 113 EAAE 37 Seminar "The Role of Knowledge, Innovation and Human Capital in Multifunctional Agriculture and Territorial Rural Development", Belgrade, December 9-11, 2009. <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/57416/2/Popovic%20Rade%20cover.pdf>

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy : Techniques for Analysing Industries and Competitors*. NY: The Free Press.

Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press, New York.

Pouliquen, A. (2001). Competitiveness and farm incomes in the CEEC agri-food sectors. Implications before and after accession for EU markets and policies, http://ec.europa.eu/agriculture/publi/reports/ceeccomp/sum_en.pdf

Prahalad, C. K. & G. Hamel. (1990). The Core Competence of the Corporation. In: *Harvard Business Review*. Issue May-June 1990. Harvard: HBR. pp. 79-91.

Reich, R. (1990). Who is us? *Harvard Business Review* 68(1): 53-64.

Reich, R. (1991). Who is them? *Harvard Business Review* 69(2): 77-88.

Rezitis, A., K. Tsiboukas, S. Tsoukalas. (2003). Investigation of factors influencing the technical efficiency of agricultural producers participating in farm credit programs: The case of Greece". *Journal of Agricultural and Applied Economics*, Vol. 35, No. 3, pp. 529-541.

Rios, A., G. Shively. (2006). Farm size and nonparametric efficiency measurements for coffee farms in Vietnam, *Forests, Trees, and Livelihoods*, Vol. 16, pp. 397-412.

Sauvin, Th. (2005). *La compétitivité de l'entreprise : L'obsession de la firme allégée*. Paris : Ellipses.

Seiford, L. M. (1997). A bibliography for Data Envelopment Analysis (1978–1996). Chapter 19, *Annals of Operations Research* (1997) 73: 393. <https://doi.org/10.1023/A:1018949800069>

Sgroi, F., Di Trapani, A., Testa, R., Tudisca, S. (2014). Strategy to Increase the Farm Competitiveness. *American Journal of Agricultural and Biological Sciences*, 9 (3): 394-400, 2014, ISSN: 1557-4989, doi:10.3844/ajabssp.2014.394.400

Sharma, K., P. Leung, H. Zaleski. (1999). Technical, allocative and economic efficiencies in swine production in Hawaii: A comparison of parametric and nonparametric approaches. *Agricultural Economics*, Vol. 20, pp. 23-35.

Shoemaker, D., Eastridge, M., Breece, D., Woodruff, J., Rader, D., Marrison, D. (2009). 15 Measures of Dairy Farm Competitiveness, <http://ohioline.osu.edu/b864/pdf/864.pdf>

Siggel, E., Cockburn, J. (1995). *International Competitiveness and its Sources: A Method of Development Policy Analysis*. Discussion Paper 9517, Concordia University Department of Economics.

Sitorus, B. L. (1966). Productive efficiency and redundant factors of production in traditional agriculture of underdeveloped countries: A note on measurement, *Proceedings of the 39th Annual Meeting of the Western Farm Economics Association*, 1966, pp. 153-158.

Strategor. (2005). *Politique générale de l'entreprise*. 4ème éd. Paris : Dunod OECD Science. Technology and Industry Scoreboard (www.oecd.org/sti/scoreboard).

Strategor. (2009). *Stratégie, Structure, Décision, Identité, Politique Générale D'entreprise*, Dunod, Paris 2009.

Tavoletti, E., Velde, R. (2008). Cutting Porter's last diamond: competitive and comparative(dis)advantages in the Dutch flower industry. *Transition Studies Review* 15(2): 303-319.

Thorbecke, E. (1990). Books Reviewed: Monke, Eric A., and Scott R. Pearson. *The Policy Analysis Matrix for Agricultural Development*. Ithaca NY: Cornell University Press, 1989. *American Journal of Agricultural Economics*, 72 (2) 1 May 1990, 511-512, <https://doi.org/10.2307/1242364>

Thorne, F. (2005). Analysis of the Competitiveness of Cereal Production in Selected EU Countries, paper presented at the 11th EAAE Congress, Copenhagen, Denmark, 24-27 August.

Tkachuk, N. V. (2016). The methodology of evaluation of competitiveness of enterprises, *Young Scientist*, № 11 (26), pp. 95-98.

Tonsor, G., A. Featherstone. (2009). Production efficiency of specialized swine producers. *Review of Agricultural Economics*, Vol. 31, No. 3, pp. 493-510.

Turner, A., Golub, S. S. (1997). Towards a System of Unit Labor Cost-Based Competitiveness Indicators for Advanced, Developing and Transition Countries. *Staff Studies for the World Economic Outlook*, IMF.

Ven Siudek, T., Snarski, P., Chodera, B. (2013). Konkurencyjność banków komercyjnych i spółdzielczych w Polsce [Competitiveness of Commercial and Cooperative Banks in Poland]. *Roczniki Ekonomii Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich* 100(2), 25–36. *turing* 17(1), 123-142.

Weersink, A., C. Turney, A. Godah. (1990). Decomposition measures for technical efficiency for Ontario dairy farms. *Canadian Journal of Agricultural Economics*, Vol. 38, No. 3, pp. 439-456.

Wijnands, J., Bremmers, H., van der Meulen, B., Poppe, K. (2008). An economic and legal assessment of the EU food industry's competitiveness, *Agribusiness*, Vol. 24, No. 4, pp. 417-439.

Windsberger, A. (2006) Resource-based view of competitive advantage of cities. *SEE Journal of Economics and Business* 2: 20-31.

Yee, J., M. Ahearn, W. Huffman. (2004). Links among farm productivity, off-farm work, and farm size in the Southeast. *Journal of Agricultural and Applied Economics*, Vol. 36, No. 3, pp. 591-603.

Zawalinska, K. (2005). Changes in Competitiveness of Farm Sector in Candidate Countries Prior to the EU Accession: The Case of Poland. Paper presented at the 11th Congress of the EAAE "The Future of Rural Europe in the Global Agri-Food System". Copenhagen, Denmark, August 24–27, 2005. <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/24520/1/cp05za01.pdf>

Zhu, X., G. Karagiannis, A. Oude Lansink. (2008b). Analyzing the Impact of Direct Subsidies on the Performance of the Greek Olive Farms with a Non-Monotonic Efficiency Effects Model, paper presented at the 12th EAAE Congress, Gent, Belgium, 27-30 August.

Zhu, X., R. Demeter, A. Oude Lansink. (2008a). Competitiveness of Dairy Farms in Three Countries: The Role of CAP Subsidies, paper presented at the 12th EAAE Congress, Gent, Belgium, 27-30 August.

По т. 3. Оценка на равнището на конкурентоспособност на земеделските стопанства

Котева, Н., Хр. Башев. (2010). Подход за оценка на конкурентоспособността на земеделските стопанства. сп. Икономика и управление на селското стопанство, бр. 1.

Котева, Н. (2016). Развитие и конкурентоспособност на земеделските стопанства в България в условията на ОСП на ЕС. „Авангард Прима“, С.

Котева, Н., Х. Башев, М. Младенова & К. Кънева. (2011). Оценка на конкурентоспособността на българските ферми. ИАИ, С.

Bolch, B. W, C. J. Huang. (1974). Multivariate Statistical Methods for Business and Economics (Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey).

Harman, H. H. (1976). Modern factor analysis, Chicago: University of Chicago Press.

Chopeva, M. (2007) Definition of rural areas using statistical methods. In: Village and Tourism, Institute of Sociology at the Bulgarian Academy of Sciences. ISBN 978-954-8465-50-2, pp. 207-214.

Mihailov, D., S. Tzvertarski, M. Anastasova and others. (2004). The municipal human development index in the context of the typology of municipalities, In: Rural Regions: Overcome development disparities, United Nations Development Programme (UNDP), pp.104.

Rakadjiiska, T., M. Molhov. (1995). Modeling the Social Subject of labor. In: journal Sociological problems, №3, ISSN 0324-1572, pp. 130-142.

Rakadjiiska, T. (1986). The Social Subject of labor and its organization, Dissertation for doctoral degree, Sofia, pp. 266.

Schaller, L., D. Nikolov, M. Anastasova and others. (2018). BG-1: Water quality, food security and scenery and recreation in the Bulgarian South Central Planning Region, In: Providing smart Delivery of public goods by EU agriculture and forestry, H2020-ISIB-2014-2, pp. 175-214. http://www.provide-project.eu/documents/2018/06/deliverable-d5-2_report-on-comparative-evaluation-results.pdf

По т. 4. Извеждане на ключовите фактори с дълготрайно значение за повишаване на конкурентоспособността на земеделските стопанства

Алексиев, А. (2012). Конкурентни възможности на зърнения сектор. Монография. Пловдив, Академично издателство на Аграрния университет.

Портър, М. (2004) [1990]. Конкурентното предимство на нациите. София, Издателство Класика и Стил.

Портър, М. (2010). Конкурентна стратегия. Техники за анализ на индустрии и конкуренти. София, Издателство Класика и Стил.

Ahearn, M., Culver, D., Schoney, R. (1990). Usefulness and limitations of COP estimates for evaluating international competitiveness: a comparison of Canadian and U.S. wheat. American Journal of Agricultural Economics, Vol. 72, No. 5, pp. 1283-1291.

Ahearn, M., Yee, J., Ball, E., Nehring, R. (1998). Agricultural Productivity in the United States. Agriculture Information Bulletin No. 740. Resource Economics Division, Economic Research Service, U.S. Department of Agriculture, Washington D.C.

Alston, J., Beddow, J., Pardey, P. (2008). Agricultural research, productivity, and food commodity prices. Agricultural and Resource Economics Update, Vol. 12, No. 2, pp. 11-14.

Ambastha, A., Momaya, K. (2004). Competitiveness of firms: Review of theory, frameworks, and models. Singapore Management Review, 26(1), 45-61.

Bakucs, L., Latruffe, L., Fertő, I. & Fogarasi, J. (2010). Impact of EU accession on farms' technical efficiency in Hungary. *Post-Communist Economies*, Vol. 22, No. 2, June, pp. 165-175.

Banse, M., Gorton, M., Hartel, J., Hughes, G., Köckler, J., Möllman, T. and Münch, W. (1999). The evolution of competitiveness in Hungarian agriculture: From transition to accession. *MOCT-MOST*, Vol. 9, pp. 307-318.

Banterle, A., Carraresi, L. (2007). Competitive performance analysis and European Union trade: The case of the prepared swine meat sector. *Food Economics – ActaAgricultScand C*, Vol. 4, pp. 159-172.

Bezlepkina, I., Oude Lansink, A., Oskam, A. (2005). Effects of subsidies in Russian dairy farming. *Agricultural Economics*, Vol. 33, pp. 277-288.

Bojnec, S., Latruffe, L. (2007). Farm Size and Efficiency: The Case of Slovenia, contributed paper presented at the 100th seminar of the EAAE. .Development of Agriculture and Rural Areas in Central and Eastern Europe, Novi Sad, Serbia, 21-23 June.

Brümmer, B., Glauben, T., Thijssen, G. (2002). Decomposition of productivity growth using distance functions: The case of dairy farms in three European countries. *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 84, No. 3, pp. 628-644.

Brümmer, B. (2001). Estimating confidence intervals for technical efficiency: The case of private farms in Slovenia. *European Review of Agricultural Economics*, Vol. 28, No. 3, pp. 285-306.

Brümmer, B., Glauben, T. & Lu, W. (2006). Policy reform and productivity change in Chinese agriculture: A distance function approach. *Journal of Development Economics*, Vol. 81, pp. 61-79.

Brümmer, B., Loy, J.-P. (2000). The technical efficiency impact of farm credit programmes: A case study in Northern Germany. *Journal of Agricultural Economics*, Vol. 51, No. 3, pp. 405-418.

Carroll, J., Greene, S., O'Donoghue, C., Newman, C. & Thorne, F. (2009). Productivity and the Determinants of Efficiency in Irish Agriculture (1996-2006), paper presented at the 83rd AES Conference, Dublin, Ireland, 30 March-1 April.

Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. (2014). *International Business: The new realities* (3rd ed.). Hoboken, N. J: Pearson Education.

Charnes, A., Cooper, W., Rhodes, E. (1978). Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research*, Vol. 2, pp. 429-444.

Chavas, J.-P., Petrie, R., Roth, M. (2005). Farm household production efficiency: Evidence from the Gambia. *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 87, No. 1, pp. 160-179.

Chen, Z., Huffman, W., Rozelle, S. (2009). Farm technology and technical efficiency: Evidence from four regions in China. *China Economic Review*, Vol. 20, pp. 153-161.

Cornia, G. (1985). Farm size, land yields and the agricultural production function: An analysis of fifteen developing countries. *World Development*, Vol. 13, No. 4, pp. 513-534.

Davidova, S., Gorton, M., Iraizoz, B., Ratering, T. (2003). Variations in farm performance in transitional economies: Evidence from the Czech Republic. *Journal of Agricultural Economics*, Vol. 54, No. 2, pp. 227-245.

Davidova, S., Latruffe, L. (2007). Relationships between technical efficiency and financial management for Czech Republic farms. *Journal of Agricultural Economics*, Vol. 58, No. 2, pp. 269-288.

Emvalomatis, G., Oude Lansink, A., Stefanou, S. (2008). An Examination of the Relationship Between Subsidies on Production and Technical Efficiency in Agriculture: The Case of Cotton Producers in Greece, paper presented at the 107th EAAE Seminar 'Modelling of Agricultural and Rural Development Policies', Seville, Spain, 29 January-1 February.

- Gorton, M., Davidova, S. (2001).** The international competitiveness of CEEC agriculture. *World Economy*, Vol. 24, No. 2, pp. 185-200.
- Gorton, M., Davidova, S. (2004).** Farm productivity and efficiency in the CEE applicant countries: A synthesis of results. *Agricultural Economics*, Vol. 30, No. 1, pp. 1-16.
- Gupta, A., K., Govindarajan, V. (2002).** Cultivating a global mindset. *Academy of Management Executive*, 16(1), 11-126.
- Hadley, D. (2006).** Efficiency and Productivity at the Farm Level in England and Wales 1982 to (2002), report for the Department for Environment, Food and Rural Affairs (DEFRA), London, UK, March.
- Hall, B., LeVeen, P. (1978).** Farm size and economic efficiency: The case of California. *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 60, No. 4, pp. 589-600.
- Hall, J., Scobie, G. (2006).** The Role of R&D in Productivity Growth: The Case of Agriculture in New Zealand: 1927-1926, Working Paper 06/01, New Zealand Treasury, Wellington, New Zealand.
- Hallam, D., Machado, D. (1996).** Efficiency analysis with panel data: A study of Portuguese dairy farms. *European Review of Agricultural Economics*, Vol. 23, pp. 79-93.
- Harrison, R., Kennedy, L. (1997).** A neoclassical economic and strategic management approach to evaluating global agribusiness competitiveness. *Competitiveness Review*, Vol. 7, No. 1, pp. 14-25.
- Helfand, S., Levine, E. (2004).** Farm size and the determinants of productive efficiency in the Brazilian Center-West. *Agricultural Economics*, Vol. 31, pp. 241-249.
- Huffman, W., Evenson, R. (2001).** Structural and productivity change in US agriculture, 1950-1982. *Agricultural Economics*, Vol. 24, pp. 127-147.
- Jorgenson, D. W., Griliches. (1995).** The Explanation of Productivity Change. In D. W. Jorgenson (ed.). *Postwar U.S. Economic Growth*. Cambridge, MA: MIT Press, pp. 51-98.
- Kogut, B., Kulatilaka, N. (2001).** Capabilities as real options. *Organisation Science*, 12(6), 744-758.
- Lalinský, T. (2008).** Competitiveness factors of Slovak companies. *Národná Banka Slovenska*, Working papers 3/2008.
- Lambarra, F., Stefanou, S., Sarra, T. & Gil, J. (2009).** The impact of the 1999 CAP reforms on the efficiency of the COP sector in Spain. *Agricultural Economics*, Vol. 40, pp. 355-364.
- Larue, S., Latruffe, L. (2009).** Agglomeration Externalities and Technical Efficiency in French Pig Production. Working Paper SMART-LERECO No. 09-10, Rennes, France.
- Latruffe, L. (2010).** Competitiveness, Productivity and Efficiency in the Agricultural and Agri-Food Sectors. *OECD Food, Agriculture and Fisheries Papers*, No. 30, OECD Publishing.
- Latruffe, L., Balcombe, K. & Davidova, S. (2008a).** Productivity change in Polish agriculture: An application of a bootstrap procedure to Malmquist indices. *Post-Communist Economies*, Vol. 20, No. 4, pp. 449-460.
- Latruffe, L., Balcombe, K., Davidova, S. & Zawalinska, K. (2004).** Determinants of technical efficiency of crop and livestock farms in Poland. *Applied Economics*, Vol. 36, No. 12, pp. 1255-1263.
- Latruffe, L., Balcombe, K., Davidova, S. & Zawalinska, K. (2005).** Technical and scale efficiency of crop and livestock farms in Poland: Does specialisation matter?. *Agricultural Economics*, Vol. 32, No. 3, pp. 281-296.
- Latruffe, L., Davidova, S. & Balcombe, K. (2008b).** Application of a double bootstrap to the investigation of determinants of technical efficiency of farms in Central Europe. *Journal of Productivity Analysis*, Vol. 29, No. 2, pp. 183-191.

Latruffe, L., Guyomard, H. & Le Mouél, C. (2009). The Role of Public Subsidies on Farms' Managerial Efficiency: An Application of a Five-Stage Approach to France, Working Paper SMART-LERECO No. 09-05, Rennes, France.

Lien, G., Kumbhakar, S., Hardaker, J. (2008). Determinants of Part-Time Farming and its Effect on Farm Productivity and Efficiency, paper presented at the 107th EAAE Seminar 'Modelling of Agricultural and Rural Development Policies', Sevilla, Spain.

Makki, S., Tweeten, L., Thraen, C. (1999). Investing in research and education versus commodity programs: Implications for agricultural productivity. *Journal of Productivity Analysis*, Vol. 12, pp. 77-94.

Mathijs, E., Vranken, L. (2001). Human capital, gender and organisation in transition agriculture: Measuring and explaining technical efficiency of Bulgarian and Hungarian farms. *Post-Communist Economies*, Vol. 13, No. 2, pp. 171-187.

Mathijs, E., Dries, L., Doucha, T., Swinnen, J. (1999). Production efficiency and organization of Czech agriculture. *Bulgarian Journal of Agricultural Science*, Vol. 5, pp. 312-324.

Meeusen, W., van den Broeck, J. (1977). Efficiency estimation from Cobb-Douglas production functions with composed error. *International Economic Review*, Vol. 18, pp. 435-444.

Miller, A. R., Dess, G. G. (1996). Strategic management. NJ: McGraw-Hill Education (ISE Editions).

Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.

Miller, D., Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firm: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-25.

Morrison Paul, C. (2000). Modeling and measuring productivity in the agri-food sector: Trends, causes and effects. *Canadian Journal of Agricultural Economics*, Vol. 48, pp. 217-240.

Mullen, J., Crean, J. (2006). Strong agricultural productivity growth despite weaker public R&D investment: Does this make sense? *Farm Policy Journal*, Vol. 3, No. 1, pp. 11-23.

Mullen, J. D., Scobie, G. M., Crean, J. (2006). Trends in Research, Productivity Growth and Competitiveness in Agriculture in New Zealand and Australia, paper presented at the conference of the New Zealand Agricultural and Resource Economics Society, Nelson, New Zealand, 24-25 August.

Munroe, D. (2001). Economic efficiency in Polish peasant farming: An international perspective. *Regional Studies*, Vol. 35, No. 2, pp. 461-471.

Nasr, R., Barry, P. & Ellinger, P. (1998). Financial structure and efficiency of grain farms. *Agricultural Finance Review*, Vol. 58, pp. 33-48.

Nishimizu, M., Page, J. (1982). Total factor productivity growth, technological progress and technical efficiency change: Dimensions of productivity change in Yugoslavia 1967-1978. *Economic Journal*, Vol. 92, pp. 920-936.

Nivievskiy, O., von Cramon-Taubadel, S. (2008). The Determinants of Dairy Farming Competitiveness in Ukraine, paper presented at the 12th EAAE Congress, Gent, Belgium, 27-30 August.

O'Neill, S. & Matthews, A. (2001). Technical efficiency in Irish agriculture. *The Economic and Social Review*, Vol. 32, No. 3, pp. 263-284.

OECD. (2001). Competition Policy in Subsidies and State Aid, Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris, France.

O'Farrell, P. N., Hitchens, D. M. W. N., Moffat, L. A. R. (1992). The competitiveness of business service firms: A matched comparison between Scotland and the south east of England. *Regional Studies*, 26(6), 519-533.

Olavarrieta, S., Friedmann, R. (1999). Market-oriented culture, knowledge-related resources, reputational assets and superior performance: A conceptual framework. *Journal of Strategic Marketing*, 7, 215-228.

Quisumbing, A. (1996), "Male-female differences in agricultural productivity: Methodological issues and empirical evidence", *World Development*, Vol. 24, No. 10, pp. 1579-1595.

Rakotoarisoa, M., Gulati, A. (2006). Competitiveness and trade potential of India's dairy industry. *Food Policy*, Vol. 31, pp. 216-227.

Rao, P., Coelli, T., Alauddin, M. (2004). Agricultural Productivity Growth, Employment and Poverty in Developing Countries, 1970-(2000). Employment Strategy Paper 2004/9, Employment Trends Unit, Employment Strategy Department, International Labour Organisation, Geneva, Switzerland.

Rezitis, A., Tsiboukas, K., Tsoukalas, S. (2003). Investigation of factors influencing the technical efficiency of agricultural producers participating in farm credit programs: The case of Greece. *Journal of Agricultural and Applied Economics*, Vol. 35, No. 3, pp. 529-541.

Rios, A., Shively, G. (2006). Farm size and nonparametric efficiency measurements for coffee farms in Vietnam. *Forests, Trees, and Livelihoods*, Vol. 16, pp. 397-412.

Rodriguez-Pose, A., Hardy, D. (2017). Firm competitiveness and regional disparities in Georgia. *Geographical Review*, 107(2), 384-411.

Rue, L. W., Ibrahim, N. I. (1998). The relationship between planning sophistication and performance in small business. *Journal of Small Business Management*, 36(4), 24-32.

Sauer, J., Graversen, J., Park, T. (2006). Breathtaking or Stagnating? Productivity, Technical Change and Structural Dynamics in Danish Organic Farming, paper presented at the AAEE annual meeting, Long Beach, California, United States, 23-26 July.

Sauer, J., Park, T., (2009). Organic farming in Scandinavia: Productivity and market exit. *Ecological Economics*, Vol. 68, pp. 2243-2254.

Sharma, K., Leung, P., Zaleski, H. (1999). Technical, allocative and economic efficiencies in swine production in Hawaii: A comparison of parametric and nonparametric approaches. *Agricultural Economics*, Vol. 20, pp. 23-35.

Sotnikov, S. (1998). Evaluating the effects of price and trade liberalisation on the technical efficiency of agricultural production in a transition economy: The case of Russia. *European Review of Agricultural Economics*, Vol. 25, pp. 412-431.

Tchale, H, Sauer, J. (2007). The efficiency of maize farming in Malawi: A bootstrapped translog frontier. *Cahiers d'Economie et Sociologie Rurales*, Vol. 82-83, pp. 33-56.

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. J. (2016). *Crafting & executing strategy: The quest for competitive advantage: Concepts and cases (20th ed.)*. Singapore: McGraw-Hill Education.

Thorne, F. (2005). Analysis of the Competitiveness of Cereal Production in Selected EU Countries, paper presented at the 11th EAAE Congress, Copenhagen, Denmark, 24-27 August.

Timothy, A., Adeoti, A. (2006). Gender inequalities and economic efficiency: New evidence from cassava-based farm holdings in rural south-western Nigeria. *African Development Review*, Vol. 18, No. 3, pp. 428-443.

Tonsor, G., Featherstone, A. (2009). Production efficiency of specialized swine producers. *Review of Agricultural Economics*, Vol. 31, No. 3, pp. 493-510.

Tracey, M., Vonderembse, M. A., & Lim, J. S. (1999). Manufacturing technology and strategy formulation: Keys to enhancing competitiveness and improving performance. *Journal of Operations Management*, 17(4), 411-428.

Tveteras, R., Battese, G. (2006). Agglomeration externalities, productivity, and technical inefficiency. *Journal of Regional Science*, Vol. 46, No. 4, pp. 605-625.

Venturini, L., Boccaletti, S. (1998). Sophisticated consumers and export success, but problems in the home retail sector: The Italian pasta industry. in: Traill, B., Pitts, E. (eds), *Competitiveness in the Food Industry*, Blackie Academic & Professional, London, Chapter 6, pp. 179-208.

Viaene, J., Gellynck, X. (1998). Small firms, old traditions equals low profit: Pigmeat processing in Belgium. in: Traill, B., Pitts, E. (eds), *Competitiveness in the Food Industry*, Blackie Academic & Professional, London, Chapter 5, pp. 149-178.

Wang, S. et. al. (2015). *Agricultural Productivity Growth in the United States: Measurement, Trends, and Drivers*, ERR-189, U.S. Department of Agriculture, Economic Research Service, July 2015.

Weersink, A., Turney, C., Godah, A. (1990). Decomposition measures for technical efficiency for Ontario dairy farms. *Canadian Journal of Agricultural Economics*, Vol. 38, No. 3, pp. 439-456.

Yee, J., Ahearn, M., Huffman, W. (2004). Links among farm productivity, off-farm work, and farm size in the Southeast. *Journal of Agricultural and Applied Economics*, Vol. 36, No. 3, pp. 591-603.

Zhu, X., Demeter, R., Oude Lansink, A. (2008a). Competitiveness of Dairy Farms in Three Countries: The Role of CAP Subsidies, Paper presented at the 12th EAAE Congress, Gent, Belgium, 27-30 August.

Zhu, X., Karagiannis, G., Oude Lansink, A. (2008b). Analyzing the Impact of Direct Subsidies on the Performance of the Greek Olive Farms with a Non-Monotonic Efficiency Effects Model, paper presented at the 12th EAAE Congress, Gent, Belgium, 27-30 August.

Глава 2. Модели за повишаване на конкурентоспособността на земеделските стопанства

Aczel, J., Saaty, T. L. 1983. Procedures for synthesizing ratio judgments. *Journal of Mathematical Psychology* 27, 93-102. Doi: [https://doi.org/10.1016/0022-2496\(83\)90028-7](https://doi.org/10.1016/0022-2496(83)90028-7)

Al-Debei, M. M., Avison, D. 2010. Developing a unified framework of the business model concept. *European Journal of Information Systems*, 19, 359-376. Doi: <https://doi.org/10.1057/ejis.2010.21>

Bouyssou, D., Marchant, T., Pirlot, M., Perny, P., Tsoukiàs A., Vincke, Ph. (2000). Evaluation and decision models: a critical perspective. Dordrecht: Kluwer Academic. Doi: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jors.2601380>

Casadesus-Masanell, R., Ricart, J. E. 2010. From strategy to business models and to tactics. *Long Range Planning*, 43, 195-215. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>

Compagno, L., D'Urso, D., Latora, A. G., Trapani, N. (2013). The Value-Analytic Hierarchy Process: A Lean Multi Criteria Decision Support Method. *Manufacturing Modelling, Management and Control*, 7(1), 875-880. Doi: <https://doi.org/10.3182/20130619-3-RU-3018.00573>

De Felice, F., Petrillo, A. (2013). Multicriteria approach for process modelling in strategic environmental management planning. *International Journal of Simulation and Process Modelling*, 8(1), 6-16. Doi: 10.1504/IJSPM.2013.055190

De Felice, F., Petrillo, A. (2014). Proposal of a structured methodology for the measure of intangible criteria and for decision making. *International Journal of Simulation and Process Modelling*, 9(3), 157-1660. Doi: 10.1504/IJSPM. 2014.064392.

Figueira, J., Greco, S., Ehrgott, M. (2005). *Multiple Criteria Decision Analysis. State of the art surveys*. Boston: Springer Science. Doi: <https://doi.org/10.1007/b100605>

Latora, A., Compagno, L., Trapani, N. (2018). A DECISION SUPPORT TOOL FOR BUSINESS MODEL ANALYSIS. *International Journal of the Analytic Hierarchy Process*.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challenger. New Jersey: John Wiley and Sons. Doi: https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00977_2.x

Saaty, T. L. (1986). Absolute and relative measurement with the AHP. The most livable cities in the United States. *Socio-Economic Planning Sciences*, 20, 327-331. Doi: [https://doi.org/10.1016/0038-0121\(86\)90043-1](https://doi.org/10.1016/0038-0121(86)90043-1)

Saaty, T. L. (1990). The AHP: how to make a decision. *European Journal of Operational Research*, 48, 9-26. Doi: [https://doi.org/10.1016/0377-2217\(90\)90057-I](https://doi.org/10.1016/0377-2217(90)90057-I)

проф. д-р Н. Котева, проф. д-р Хр. Башев, проф. д-р А. Алексиев,
проф. д-р Д. Николов, проф. д-р Пл. Йовчевска,
доц. д-р М. Анастасова-Чопева, доц. д-р Д. Атанасов,
доц. д-р Кр. Хаджиев, доц. д-р А. Георгиев, доц. д-р И. Боевски,
доц. д-р П. Борисов, доц. д-р Т. Радев, гл. ас. д-р Кр. Костенаров,
гл. ас. д-р Р. Белухова-Узунова, гл. ас. д-р А. Саров,
гл. ас. д-р Ю. Хаджичонева, гл. ас. д-р М. Шишкова,
гл. ас. д-р К. Тодорова, ас. д-р Е. Цветанова, ас. д-р К. Христов,
ас. М. Михайлова, докторант А. Ройчева

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ НА ЗЕМЕДЕЛСКИТЕ СТОПАНСТВА В БЪЛГАРИЯ И МОДЕЛИ ЗА НЕЙНОТО ПОВИШАВАНЕ

Българска
Първо издание

Научни рецензенти:
проф. дин Юлия Дойчинова
доц. д-р Божидар Иванов

Редактор: Албена Иванова
Техническа обработка: Елизабет Иванова
Графично оформление на корицата: Елизабет Иванова

Издателство „Авангард Прима”
София, 2021 г.

ISBN 978-619-239-561-2