

# Анализ на екологичния аспект в земеделските стопанства

Моника Кабаджова\*

**Резюме:** Функционирането на земеделските стопанства в условията на екологизация на Общата селскостопанска политика (ОСП) крие рискове, които за земеделските производители е изключително важно да бъдат преодолени. Затова е необходимо да се извърши анализ на екологичния аспект в земеделските стопанства. Целта на този анализ е да бъдат отчетени особеностите на схемата Селскостопански практики, благоприятни за климата и околната среда за програмния период 2014-2020 г. Методологичната рамка включва: 1) Теоретичен преглед на управлението на земеделското стопанство; 2) Прилагането на SWOT анализ, който подпомага стратегическите решения на стопаните в условията на екологизация на ОСП; 3) Съставяне на насоки и извеждане на препоръки към земеделските производители за по-добро управление на земеделските стопанства в условията на екологизация на ОСП през новия програмен период 2021-2027 г.

**Ключови думи:** SWOT анализ, земеделски стопанства, екологизация на ОСП.

**JEL:** Q10, Q15, Q57.

## Управление на земеделското стопанство

Управлението като цяло е процес на постигане на целите чрез прилагането на придобитите знания и използва-

\* Моника Кабаджова е доктор, асистент в Институт по земеделие – гр. Кюстендил към Селскостопанска академия – София.

нето на наличните ресурси (Kalinowski and Kiełbasa, 2012). Още през 1990 г. Harling and Quail предлагат управлението на земеделското стопанство да се разглежда като общо или стратегическо. В това изследване е избрано да се вземе в предвид управлението на земеделското стопанство, което да бъде разгледано като стратегическо. Стратегическото управление е определено като сложен, непрекъснат, планоф процес на разработване, избор, внедряване (Николаева, 2015) и осъществяване на стратегията за дългосрочно развитие на организацията (Steiss, 2003). Всички тези действия са провокирани от поредица решения, взети от ръководните кадри за определяне на дългосрочните цели на организацията и средствата за постигане на тези цели (Alkhafaji and Nelson (2003), както и за постигане на конкурентно предимство сред другите организации (Barbosa et al., 2020). Най-често този вид управление е определено като процес, който включва няколко етапа: (1) планиране, (2) прогнозиране, (3) анализиране, (4) внедряване, (5) изпълнение, (6) контрол и (7) оценка. Тези етапи позволяват на земеделските производители да определят и постигат целите, които си поставят за управлението на стопанството.

В литературата стратегическото управление в агробизнеса също бива разглеждано в по-широко измерение, ориентирано към външната среда (*external environment*), вътрешната среда (*internal environment*) и устойчивото развитие (*sustainable development*) (Chen et al., 2016).

Според Конева (2003), стратегическото управление е процес на поддържане на ди-

намично равновесие на земеделското стопанство и/или отрасъл при преследването и реализацията на неговите стратегически цели. Авторът също определя стратегическото управление и планиране като повтарящи се във времето непрекъснати процеси на анализ, оценка и формулиране. Според автора, целта на дадено земеделско стопанство е да достигне стратегическо предимство над конкурентите, да извършва дейности, които друго стопанство не извършва, или да върши нещо по-добре от конкурентите си.

Други автори (Darnhofer et al., 2010) също изследват и стратегическото управление като начин на адаптиране на стопанствата. Според тях е необходимо управлението на земеделското стопанство да бъде балансирано между дългосрочната адаптивност и краткосрочната ефективност. За управлението на устойчивото развитие на земеделското стопанство е необходимо измерването на устойчивостта по отношение на екологичните аспекти (Hannus and Sauer, 2021). За целта авторите изследват иновациите като нови устойчиви практики и приемане на нови технологии за управление на стопанствата.

За постигане на целите на земеделското стопанство редица автори (Копева, 2003; Shadbolt, 2008; Владимирова, 2009; Борисов и др., 2014; Пейков и др., 2014; Стоянова и Харизанова, 2016; Sarsby, 2016; Дойчинова и др., 2018; Bashev and Mihailova, 2019) предлагат инструмент, който помага на земеделските производители да разработят стратегическия си план за развитие на стопанството. Това е SWOT анализът, който се използва за анализ на средата на функциониране на земеделските стопанства. Той се основава на вътрешен анализ (*internal analysis*), който идентифицира силните и слабите страни (*strengths and weaknesses*) и на външен анализ (*external analysis*), който идентифицира възможностите и заплахите (*opportunities and threats*) пред управлението на земеделските стопанства.

Според Стоянова и Харизанова (2016),

оценяването на бъдещите заплахы и идентифициране на потенциалните решения е основната причина за прилагането на SWOT анализа. В допълнение Sarsby (2016) определя предимствата и недостатъците при използването на SWOT анализа. Първо предимство е, че анализът използва ясно начертана схема, която не използва математически методи. Второ предимство – анализът е приложим на много нива в организацията. Трето предимство – анализът много добре е представен визуално, което го прави лесен за представяне пред аудиторията. Недостатъците са представени чрез два примера. Първи недостатък е, че анализът използва съвкупност от данни, които се приемат за предпочитания, възприятия или вярвания на участниците в изследването. Втори недостатък – елементите на анализа не се разделят от събирането на данни, оценката им и етапа за последващо вземане на решения.

В обобщение се прави уточнението, че към управленските решения се включват и стратегическите решения, като в това изследване са взети в предвид решенията на ниво земеделско стопанство. За бъдещото развитие на земеделското стопанство е необходимо земеделските производители да определят дългосрочните цели чрез съставяне на стратегически план за развитие на стопанството. За изпълнението на тази цел се използва SWOT анализът, който чрез вътрешен анализ идентифицира силните и слабите страни на стопанството, а чрез външен анализ се идентифицират възможностите и заплахите на стопанството.

### Методологична рамка на изследването

В изследването се цели да се анализира екологичният аспект в средата на функциониране на земеделските стопанства, като бъдат отчетени особеностите на ОСП за програмния период 2014-2020 г. по схемата Селскостопански практики, бла-

гоприятни за климата и околната среда, т.нар. зелени директни плащания.

За изпълнението на целта в края на 2019 г. бяха съставени и проведени структурирани интервюта. В изследването взеха участие 79 земеделски производители от региона на Благоевград и Кюстендил. Възрастовата структура на земеделските производители е следната: 17% са до 35 г., 49% са 36-50 г., 25% са 51-65 г., 9% са над 65 г. От всички анкетирани земеделски производители са участвали 65% мъже и 35% жени, като 17% от земеделските производители имат завършена ОКС Магистър, 22% имат завършена ОКС Бакалавър, 28% имат завършено средно-специално образование и 29% средно образование, а едва 4% имат основно образование.

Методологичната рамка на статията включва:

Теоретичен преглед на управлението на земеделското стопанство.

Прилагането на SWOT анализ, който подпомага стратегическите решения на стопаните и който чрез вътрешен анализ идентифицира силните и слабите страни на стопанството, а чрез външен анализ се идентифицират възможностите и заплахите на стопанството. Този анализ дава поясна представа на земеделските производители за средата, в която се намират, помага им да определят дългосрочните цели чрез съставяне на стратегически план за развитието на стопанството, както и да управляват стопанството по-целенасочено в условията на екологизация на ОСП.

Определяне на насоки и извеждане на препоръки към земеделските производители за по-добро управление на земеделските стопанства в условията на екологизация на ОСП през новия програмен период 2021-2027 г.

### Резултати

Изведен е анализ на екологичния аспект в земеделските стопанства. Данните са базирани на SWOT анализ, който извлича ин-

формация от проведено анкетно проучване в региона на Благоевград и Кюстендил. С цел засилване на анализа са взети в предвид и изискванията за кандидатстване по схемата за зелени плащания, произтичащи от нормативната база. При анализиране на вътрешната среда на стопанствата са изведени следните силни и слаби страни (*strengths and weaknesses*) на управление:

– *Силни страни на земеделските стопанства*: За управлението на земеделските стопанства в екологичен аспект е от изключителна важност земеделските производители да съобразяват решенията си с произтичащите условности относно схемата за Селскостопански практики, благоприятни за климата и околната среда. Тези практики включват действията по опазване и подобряване на биоразнообразието в стопанствата и опазването и подобряването на околната среда и климата. По този начин чрез масово прилагане на тези изисквания се гарантира изпълнението на ниво държавата. Практиките, благоприятни за климата и околната среда, също включват и прилагането на диверсификация на монокултурното производство, като запазването и поддържането на постоянно затревени площи. Също много важно изискване е поддържането на 5% екологично насочени площи за стопанствата с обработваеми земи над 15 ха. Чрез поддържането на екологично насочените площи се цели опазването на ценните местообитания от растителни и животински видове. По този начин се намалява загубата на биологичното разнообразие в стопанствата и в региона. Допълнителна практика, която едновременно отговаря на изискванията за екологизация и за благоприятно въздействие върху засяването на следващи култури, е отглеждането на азотфиксиращи култури (например: люцерна, боб, нахут, детелина, бакла, леща, лупина,

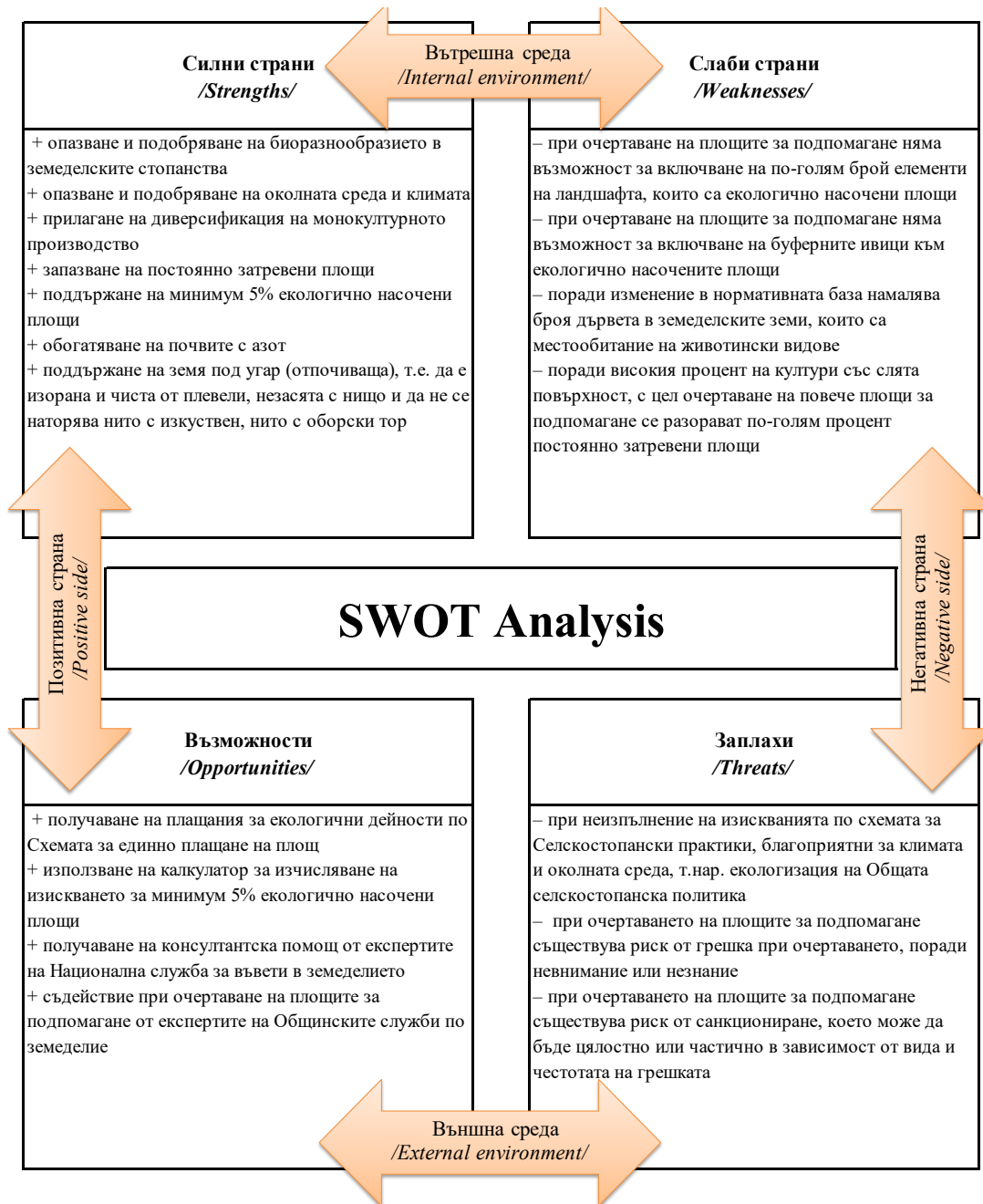
грах, фий, соя, фъстъци и др.), които обогатяват почвите с азот. Също оставянето на обработваемата земя за една година под угар дава възможност на почвата да отпочине и да възстанови хранителните вещества, които се съдържат в нея. Необходимо е земята под угар да бъде изорана и почистена от плевели, като на нея не трябва да се засяват никакви култури, както и да не се наторява нито с изкуствен, нито с оборски тор.

- *Слаби страни на земеделските стопанства*: Една от слабите страни за земеделските стопанства е във връзка с изискването за поддържане на минимум 5% екологично насочени площи, по-конкретно – ограничението, което съществува при очертаването на елементите на ландшафта. За опазването и подобряването на биологичното разнообразие в стопанствата е добре да има повече елементи на ландшафта, които да благоприятстват това развитие. Но по данни на Министерството на земеделието списъкът с тези елементи е значително ограничен откъм очертаване на тревни буферни ивици, които същевременно се оказват добра екологична практика за опазване на биоразнообразието от растителни и животински видове, но същевременно и за регулиране на повърхностния воден отток в земеделските земи, които имат и противоерозионен характер (Тодорова, 2017). Тук може да отбележим някои предимства на буферните ивици, които могат да подсилят ефекта им на приложение. Например, ако бъдат засети с цветя или т.нар. цветни лехи, то от една страна се явяват като защита между отделните парцели, от друга – защита при водните басейни, а от трета – служат за привличане на повече пчели и други опрашители. Последното предимство би се отразило най-добре при стопанствата с трайни насаждения. Отделно редуцирането на броя дървета

в земеделските земи с цел допустимост по схемата за екологизация на ОСП също е слаба страна, защото по този начин се разрушават местообитанията на растителните и животински видове, което свидетелства за намаляването на птиците в земеделските земи (БДЗП, 2015), това предполага и намаляването на биологичното разнообразие. Получаването на все повече и повече директни плащания на площ като цяло има негативни последици, но най-вече разораването на затревените площи, оказващо отрицателно въздействие върху популацията и местообитанията на някои видове птици (БДЗП, 2015). Важно уточнение е, че няма приложими изисквания за екологизация за площите с трайни насаждения. Това означава, че земеделските производители могат да получават зелени плащания автоматично за площите с трайни насаждения, като е достатъчно да отговарят на хоризонталното изискване за допустима площ от минимум 0,5 ха и минимален размер на парцела от 0,1 ха.

При анализиране на външната среда на стопанствата са изведени следните възможности и заплахи (*opportunities and threats*) пред управлението:

- *Възможности пред земеделските стопанства*: Земеделските производители имат възможност да получават субсидии чрез СЕПП за прилагането на екологични дейности в земеделските стопанства. Този вид субсидия има за цел да възнагради земеделските стопани за положените усилия за опазването на биоразнообразието, околната среда и климата, като ги мотивира да продължават да прилагат добри екологични практики в стопанствата. За улеснение на процеса по управление на земеделското стопанство, земеделските производители имат възможност да използват калкулатор за изчисляване на изискването за поддържане на минимум 5% екологично насочени площи. Този инструмент значително



Фигура 1. Анализ на екологичния аспект в земеделските стопанства

Източник: Собствено проучване, разработено съвместно с нормативната база (Регламент (ЕС) №1307/2013, Наредба 2/2007, Наредба 3/2015), МЗХГ (2018-2021), БДЗП, 2015

улеснява земеделските производители във връзка с подаване на заявления за получаване на директните плащания. Също земеделските производители могат да получават информация от експертите на Общинските служби по земеделие относно подаването на заявленията и очертаването на допустимите площи. В допълнение земеделските производители могат да получават и безплатни консултантски услуги от експертите на Национална служба за съвети в земеделието.

- *Заплахи пред земеделските стопанства:* От неизпълнението на условностите и изискванията по схемата за Селско-стопански практики, благоприятни за климата и околната среда, произтичат и някои заплахи, които стоят пред управлението на земеделските стопанства. Съществува риск от санкциониране при грешно очертани площи, като тази санкция може да бъде цялостна или частична в зависимост от вида и честотата на грешката, което рефлектира върху крайната сума за получаване на субсидията.

### **Насоки и препоръки за управление на земеделските стопанства в условията на екологизация на ОСП**

Заложени са много високи изисквания през програмния период 2021-2027 г. на ОСП относно прилагането на екологичните практики (еко схеми). Затова е изключително важно земеделските стопанства да бъдат адекватно управлявани при прилагането на новите условности на екологизацията на ОСП. Тези правила включват изискванията за задължителните и доброволните схеми за опазване на климата и околната среда, както и прилагането на добри земеделски практики в земеделските стопанства.

Задължителните изисквания включват три практики. Първата практика е свързана с правилата за опазване на богатите на въглерод почви посредством грижа за влаж-

ните зони и торфищата. За изпълнението ѝ е необходимо почвата да бъде третирана с минимални обработки. Тази практика позволява въглеродът да се запази в почвата. Също минималната обработка на почвата предотвратява уплътняването ѝ, като предпазва от ветрова и водна ерозия. В резултат на това се подобрява почвеното плодородие. Друга практика е задържането на въглерода в почвата чрез покриването на почвата с растителни остатъци от предходна култура, които задържат влагата в почвата. Това благоприятства за биологичната активност в т.нар. жива почва. Тази практика също осигурява хранителни вещества за следващата култура. Добра земеделска практика е торенето с оборски тор и компост, които поддържа въглеродните запаси в почвата, което спомага за подобряване на буферната и поглъщателна способност на почвата (МЗХГ, 2020).

Втората практика е свързана с правилата за задължително въвеждане на инструмент за регулиране на хранителните вещества за подобряване на качеството на водата и намаляване на равнищата на амоняк и двуазотен оксид. За прилагането на този инструмент е предвидено да се използва специализиран софтуер – Farm Sustainability Tool for Nutrients, който калкулира необходимите торови норми и потребностите от хранителни вещества в почвата. Този софтуер анализира елементите в почвата и установява нормата на торене, която показва минералния състав на почвата, съотношението между комбинацията от NPK, както и предшествениците.

Третата практика е свързана с правилата за прилагането на сеитбооборот. В новия програмен период 2021-2027 г. тази практика замества диверсификацията на културите. Разликата между двете практики се състои в това, че диверсификацията на културите цели да се избегне монокултурното производство и да се отглеждат поне две или повече култури, докато сеит-

бооборотът ограничава изчерпването на хранителните вещества в почвата и разпространението на патогени (ЕСП, 2017). Същността на сеитбооборота е, че при него се използва петгодишен предварително начертан план за културите в определен участък, който по схема следват точно определени култури, а не произволни. За да бъде изпълнено изискването за сеитбооборот е добре в стопанствата да се редуват културите, като общата сеитбооборотна площ се разделя на отделни полета. Чрез прилагането на тази практика се осигурява поддържане и повишаване на почвеното плодородие. Интегрираното управление на вредителите включва редица превантивни мерки за ограничаване разпространението на вредителите като част от практиките на сеитбооборота. Добра екологична практика е прилагането на зелено торене като допълнение към сеитбооборота. Добавянето на зеленото торене като основна култура спомага почвата да се обогати с хранителни вещества.

Доброволните изисквания са свързани с прилагането на четири практики. Първата практика включва екологичните дейности в областта на околната среда, общественото здраве, здравето на животните и растенията и хуманното отношение към животните (Регламент(ЕС) 2021/2115). Всички тези дейности са част от основните стандарти, отчитащи в по-голяма степен екологичните и климатичните предизвикателства и новата екологична архитектура на ОСП за програмния период 2021-2027 г. По този начин ще бъдат постигнати по-високите амбиции по отношение на биологично разнообразие, околната среда и климата.

Втората практика е свързана с минималните изисквания за използване на торове и на продукти за растителна защита, както и хуманно отношение към животните. Тук при прилагането на сеитбооборот се намалява използването на торове и продукти за растителна защита. По този

начин се намаляват болестите и неприятелите. В допълнение като добра екологична практика може да се засеят цветни ивици около полетата, които също ще привличат част от неприятелите, което е в полза на по-малкото използване на препаратите за растителна защита.

Третата практика е свързана с прилагането на условията за поддръжката на земеделската площ. Тук е необходимо да бъдат нахвърлени практиките за добро земеделско и екологично състояние на земята.

Четвъртата практика е свързана с разграничаването на задължителните от доброволните изисквания. Целта е да се избегне двойно финансиране за едни и същи дейности в областта на агроекологията и климата.

### Заклучение

Анализирането на екологичния аспект в земеделските стопанства включва екологичните особености на ОСП за програмния период 2014-2020 г. по схемата Селскостопански практики, благоприятни за климата и околната среда, т.нар. зелени директни плащания.

SWOT анализът подпомага стратегическите решения на земеделските производители. При извеждането на SWOT анализа се включват вътрешната и външната среда за земеделските стопанства. От своя страна вътрешната среда включва идентифициране на силните и слабите страни на стопанството, а външната среда от друга страна включва идентифициране на възможностите и заплахите пред стопанството.

Силните страни на земеделските стопанства включват опазване, поддържане и подобряване на биологичното разнообразие, опазване, поддържане и подобряване на околната среда и климата, прилагане на диверсификация при монокултурното производство, прилагане на сеитбооборот, запазване и поддържане на постоянно затревените площи, поддържане на екологично насочените площи,

## Икономическо развитие

обогатяване на почвите с азот, също и поддържане на част от земята под угар.

Слабите страни на земеделските стопанства са в резултат на невъзможност за очертаване на повече елементи на ландшафта (например: буферни ивици) като екологично насочени площи към СЕПП, както и ограничаване на броя на дърветата в земеделските земи. По този начин земеделските производители са оцетени да прилагат повече добри екологични практики, защото при очертаването на площите се получават конфликтни точки.

Възможностите пред земеделските стопанства са свързани с получаването на субсидия за прилагането на екологични дейности. Земеделските производители имат възможност да използват електронен калкулатор за изчисляване на изискването за минимум 5% екологично насочени площи. Също земеделските производители имат възможност да получават информация и съвети от експертите на Общинските служби по земеделие във връзка с подаването на заявления за субсидиите по СЕПП и очертаване на площите, както и безплатни консултантски услуги от експертите на Национална служба за съвети в земеделието.

В резултат на проведеното изследване се поставя акцент върху липсващите приложими изисквания за екологизацията на площите с трайни насаждения. Знаем, че земеделските производители могат да получават зелени плащания автоматично за площите с трайни насаждения. Но е важно да се отбележи, че е добре земеделските производители от екологична гледна точка да поддържат в стопанствата си или около тях тревни и/или цветни буферни ивици, които благоприятстват за съхранение и поддържане на биологичното разнообразие от растителни и животински видове.

Заплахите пред земеделските стопанства са свързани с риска при неизпълнение на изискванията по схемата за Селскостопански практики, благоприятни за климата

и околната среда. Също има риск и при очертаването на площите за подпомагане, а оттам и риск от санкциониране.

В следствие на анализа на екологичния аспект на земеделските стопанства е препоръчително земеделските производители да спазват условностите на задължителните и доброволните схеми за опазване на биологичното разнообразие, околната среда и климата. Също е препоръчително освен условностите на схемата за екологизация, земеделските производители да прилагат в стопанствата и допълнителни екологични практики през програмния период 2021-2027 г. на Общата селскостопанска политика.

### Цитирани източници:

Българско дружество за защита на птиците, 2015. Природосъобразното земеделие – разумният избор за птиците и хората. Проект LIFE+ „Опазване на ловния сокол в Североизточна България, Унгария, Румъния и Словакия“, [online] Available at: <<https://old.bspb.org/bg/edition/Oboshtenotchet.html> [Accessed 01 May 2021]].

(Balgarsko druzhestvo za zashtita na ptitsite, 2015. Prirodosaobraznoto zemedelie – razumnijat izbor za ptitsite i horata. Proekt LIFE+ „Opazvane na lovnia sokol v Severoiztochna Bulgaria, Ungaria, Rumania i Slovakia“, [online] Available at: < <https://old.bspb.org/bg/edition/Oboshtenotchet.html> [Accessed 01 May 2021]))

Борисов, П., Т. Радев, Д. Николов, 2014. Анализ на стратегическите фактори за развитието на малките земеделски стопанства в България. *Икономика и управление на селското стопанство*, 59(2).

(Borisov, P., T. Radev, D. Nikolov, 2014. Analiz na strategicheskite faktori za razvitiето na malkite zemedelski stopanstva v Bulgaria. *Ikonomika i upravlenie na selskoto stopanstvo*, 59(2))

Владимирова, К., 2009. Прогнозиране и планиране. София, Издателски комплекс –



УНСС.

(Vladimirova, K., 2009. Prognozirane i planirane. Sofia, Izdatelski kompleks – UNSS)

Доичинова, Ю., З. Стоянова, Б. Атанасов, 2018. Институционална среда и детерминанти на проектното управление във водния сектор. *Икономически и социални алтернативи*, бр. 1, с. 5-19.

(Doichinova, Yu., Z. Stoyanova, B. Atanasov, 2018. Institutsionalna sreda i determinanti na projektното управление във водния сектор. *Икономически и социални алтернативи*, бр. 1, с. 5-19.)

Европейска сметна палата, 2017. Обзорен доклад: Екологизирането – по-сложна схема за подпомагане на доходите, която все още не е екологично ефективна, [online] Available at: <<https://www.eca.europa.eu/bg/Pages/DocItem.aspx?did=44179> [Accessed 09 June 2020]. (Evropeyska smetna palata, 2017. Obzoren doklad: Ekologizirane – po-slozhna shema za podpomagane na dohodite, koyato vse oshte ne e ekologichno efektivna, [online] Available at: <<https://www.eca.europa.eu/bg/Pages/DocItem.aspx?did=44179> [Accessed 09 June 2020])

Копева, Д., 2003. Стратегическо управление в агробизнеса. София, Университетско издателство „Стопанство“.

(Koreva, D., 2003. Strategicheskoto upravlenie v agrobiznesa. Sofia, Universitetsko izdatelstvo „Stopanstvo“)

Министерство на земеделието, храните и горите, Наръчник за кандидатстване. Директни плащания. Кампания 2018-2021.

(Ministerstvo na zemedeliето, hranite i gorite, Narachnik za kandidatstvane. Direktni plashtania. Kampania 2018-2021)

Наредба № 2 от 13 септември 2007 г. за опазване на водите от замърсяване с нитрати от земеделски източници, [online] Available at: <[http://eea.government.bg/bg/leg-](http://eea.government.bg/bg/legislation/water/nared2.pdf)

islation/water/nared2.pdf [Accessed 15 April 2020]).

(Naredba № 2 от 13 septemvri 2007 g. za opazvane na vodite ot zamarsyavane s nitрати ot zemedelski iztochnitsi, [online] Available at: <<http://eea.government.bg/bg/legislation/water/nared2.pdf> [Accessed 15 April 2020])

Наредба № 3 от 17 февруари 2015 г. за условията и реда за прилагане на схемите за директни плащания, [online] Available at: <[https://www.dfz.bg/assets/11861/NAREDBA\\_3\\_ot\\_17022015\\_g\\_za\\_usloviqta\\_i\\_reda\\_za\\_prilagane\\_na\\_shemite\\_za\\_direktni\\_plashtania.pdf](https://www.dfz.bg/assets/11861/NAREDBA_3_ot_17022015_g_za_usloviqta_i_reda_za_prilagane_na_shemite_za_direktni_plashtania.pdf) [Accessed 15 April 2020]).

(Naredba № 3 от 17 fevruari 2015 g. za usloviyata i reda za prilagane na shemite za direktni plashtania, [online] Available at: <[https://www.dfz.bg/assets/11861/NAREDBA\\_3\\_ot\\_17022015\\_g\\_za\\_usloviqta\\_i\\_reda\\_za\\_prilagane\\_na\\_shemite\\_za\\_direktni\\_plashtania.pdf](https://www.dfz.bg/assets/11861/NAREDBA_3_ot_17022015_g_za_usloviqta_i_reda_za_prilagane_na_shemite_za_direktni_plashtania.pdf) [Accessed 15 April 2020])

Николаева, В., 2015. Мястото на управленското решение в процесите на стратегическия мениджмънт. *e-Journal VFU*, Том 6, 1-16, [online] Available at: [https://ejournal.vfu.bg/bg/pdfs/Velislava\\_Nikolaeva-Myasto\\_na\\_upravlenskoto\\_reshenie\\_v\\_protsesite\\_na\\_strategicheskikiya\\_menidjmant.pdf](https://ejournal.vfu.bg/bg/pdfs/Velislava_Nikolaeva-Myasto_na_upravlenskoto_reshenie_v_protsesite_na_strategicheskikiya_menidjmant.pdf) [Accessed 15 December 2021].

(Nikolaeva, V., 2015. Myastoto na upravlenskoto reshene v protsesite na strategicheskia menidzhmant. *e-Journal VFU*, Том 6, 1-16, [online] Available at: [https://ejournal.vfu.bg/bg/pdfs/Velislava\\_Nikolaeva-Myasto\\_na\\_upravlenskoto\\_reshenie\\_v\\_protsesite\\_na\\_strategicheskikiya\\_menidjmant.pdf](https://ejournal.vfu.bg/bg/pdfs/Velislava_Nikolaeva-Myasto_na_upravlenskoto_reshenie_v_protsesite_na_strategicheskikiya_menidjmant.pdf) [Accessed 15 December 2021])

Пейков, В., Д. Димитрова, В. Димитров, 2014. Биологичното лозарство – Възможност за диверсификация на дейността в лозаровинарския сектор. Селскостопанска академия – София, 103-110, [online] Available

at: <http://uni-sz.bg/truni11/wp-content/uploads/biblioteka/file/TUNI10042835.pdf> [Accessed 07 February 2022].

(Peukov, V., D. Dimitrova, V. Dimitrov, 2014. Biologichното lozarstvo – vazmozhnost za diversifikatsia na deynostta v lozaro-vinarskia sektor. Selskostopanska akademiya – Sofia, 103-110, [online] Available at: <http://uni-sz.bg/truni11/wp-content/uploads/biblioteka/file/TUNI10042835.pdf> [Accessed 07 February 2022])

Регламент (ЕС) 2021/2115 на Европейския Парламент и на Съвета от 2 декември 2021 година за установяване на правила за подпомагане за стратегическите планове, които трябва да бъдат изготвени от държавите членки по линия на общата селскостопанска политика (стратегически планове по ОСП) и финансирани от Европейския фонд за гарантиране на земеделieto (ЕФГЗ) и от Европейския земеделски фонд за развитие на селските райони (ЕЗФРСР), и за отмяна на регламенти (ЕС) № 1305/2013 и (ЕС) № 1307/2013, [online] Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/TXT/PDF/?uri=CELEX:32021R2115&from=BG> [Accessed 07 February 2022].

(Reglament (ES) 2021/2115 na Evropeyskia Parlament i na Saveta ot 2 dekemvri 2021 godina za ustanovyavane na pravila za podpomaganе za strategicheskite planove, koito tryabva da badat izgotveni ot darzhavite chlenki po linia na obshtata selskostopanska politika (strategicheski planove po OSP) i finansirani ot Evropeyskia fond za garantirane na zemedeliето (EFGZ) i ot Evropeyskia zemedelski fond za razvitie na selskite rayoni (EZFRSR), i za otmyana na reglamenti (ES) № 1305/2013 i (ES) № 1307/2013, [online] Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/TXT/PDF/?uri=CELEX:32021R2115&from=BG> [Accessed 07 February 2022])

Регламент (ЕС) №1307/2013 на Европейския Парламент и на Съвета от 17 декември

2013 година за установяване на правила за директни плащания за земеделски стопани по схеми за подпомагане в рамките на Общата селскостопанска политика и за отмяна на Регламент (ЕО) №637/2008 на Съвета и Регламент (ЕО) №73/2009 на Съвета, [online] Available at: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/TXT/?uri=uriserv%3A0J.L\\_.2013.347.01.0608.01.BUL](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/TXT/?uri=uriserv%3A0J.L_.2013.347.01.0608.01.BUL) [Accessed 15 April 2020]).

(Reglament (ES) №1307/2013 na Evropeyskia Parlament i na Saveta ot 17 dekemvri 2013 godina za ustanovyavane na pravila za direktni plashtania za zemedelski stopani po shemi za podpomaganе v ramkite na Obshtata selskostopanska politika i za otmyana na Reglament(EO) №637/2008 na Saveta i Reglament (EO) №73/2009 na Saveta, [online] Available at: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/TXT/?uri=uriserv%3A0J.L\\_.2013.347.01.0608.01.BUL](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/TXT/?uri=uriserv%3A0J.L_.2013.347.01.0608.01.BUL) [Accessed 15 April 2020])

Стоянова, З., Х. Харизанова, 2016. Барие-ри и заплахи пред развитието на зелените работни места в България. *Управление и устойчиво развитие*, 58(3), 19-23, [online] Available at: [http://oldweb.ltu.bg/jmsd/files/articles/58/58-03\\_Z\\_Stoyanova\\_H\\_Harizanova.pdf](http://oldweb.ltu.bg/jmsd/files/articles/58/58-03_Z_Stoyanova_H_Harizanova.pdf) [Accessed 10 December 2021]. (Stoyanova, Z., H. Harizanova, 2016. Barieri i zaplahi pred razvitieto na zelenite работни места v Bulgaria. *Upravlenie i ustoychivo razvitie*, 58(3), 19-23, [online] Available at: [http://oldweb.ltu.bg/jmsd/files/articles/58/58-03\\_Z\\_Stoyanova\\_H\\_Harizanova.pdf](http://oldweb.ltu.bg/jmsd/files/articles/58/58-03_Z_Stoyanova_H_Harizanova.pdf) [Accessed 10 December 2021])

Тодорова, К., 2017. Дисертационен труд на тема: Управление на риска от наводнения чрез предоставяне на екосистемни услуги от земеделските стопанства. София: УНСС. [Accessed 25 November 2019].

(Todorova, K., 2017. Disertatsionen trud na tema: Upravlenie na riska ot navodnenia chrez predostavyane na ekosistemni usluzhi ot zeme-

delskite stopanstva. Sofia: UNSS. [Accessed 25 November 2019])

Alkhafaji, A., R.A. Nelson, 2003. Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment (1st ed.). Routledge, 18-25. [online] Available at: <https://doi.org/10.4324/9780203862582> [Accessed 14 February 2022].

Barbosa, M., J.A. Castañeda-Ayarza, D.H.L. Ferreira, 2020. Sustainable Strategic Management (GES): Sustainability in small business. *Journal of Cleaner Production*, 258, (120880), 1-11. [on-line] Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120880> [Accessed 14 February 2022].

Bashev, H., M. Mihailova, 2019. Анализ на състоянието на системата за споделяне на знания и иновации в селското стопанство. [online] Available at: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3397224> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3397224> [Accessed 4 February 2022].  
(Bashev, H., M. Mihailova, 2019. Analiz na sastoyaniето na sistemata za spodelyane na znania i inovatsii v selskoto stopanstvo. [online] Available at: <https://ssrn.com/abstract=3397224> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3397224> [Accessed 4 February 2022])

Chen, C.C., H.P. Yueh, C. Liang, 2016. Strategic management of agribusiness: Determinants and trends. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 12(4), 69-90. [online] Available at: <https://www.jemi.edu.pl/vol-12-issue-4-2016/strategic-management-of-agribusiness-determinants-and-trends> [Accessed 03 February 2022].

Darnhofer, I., S. Bellon, B. Dedieu, R. Milestad, 2010. Adaptiveness to enhance the sustainability of farming systems: a review. *Agronomy for Sustainable Development* 30(3), 545-555, [online] Available at: [https://www.researchgate.net/publication/45351728\\_Adaptive-](https://www.researchgate.net/publication/45351728_Adaptive-)

[ness\\_to\\_enhance\\_the\\_sustainability\\_of\\_farming\\_systems\\_A\\_review](https://www.researchgate.net/publication/45351728_Adaptive-ness_to_enhance_the_sustainability_of_farming_systems_A_review) [Accessed 15 February 2022].

Hannus, V., J. Sauer, 2021. It is not only about money – German farmers' preferences regarding voluntary standards for farm sustainability management. *Land Use Policy*, 108 (105582) [online] Available at: <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2021.105582> [Accessed 15 February 2022].

Harling, K., P. Quail, 1990. Exploring a general management approach to farm management. *Agribusiness* 6: 425-441. In: Harling, K.F. (1992) A test of the applicability of strategic management to farm management. *Canadian Journal of Agricultural Economics/Revue canadienne d'agroeconomie*, 40(1), 129-139. [online] Available at: [https://www.researchgate.net/profile/K-Harling/publication/229599191\\_A\\_Test\\_of\\_the\\_Applicability\\_of\\_Strategic\\_Management\\_to\\_Farm\\_Management/links/5d235837299bf1547ca34e74/A-Test-of-the-Applicability-of-Strategic-Management-to-Farm-Management.pdf](https://www.researchgate.net/profile/K-Harling/publication/229599191_A_Test_of_the_Applicability_of_Strategic_Management_to_Farm_Management/links/5d235837299bf1547ca34e74/A-Test-of-the-Applicability-of-Strategic-Management-to-Farm-Management.pdf) [Accessed 14 February 2022].

Kalinowski, S., B. Kiełbasa, 2012. Farm management in the light of the cross-compliance requirements. *Problems of World Agriculture/ Problemy Rolnictwa Światowego*, 12(27), 15-23. [online] Available at: <https://ageconsearch.umn.edu/record/195282?ln=en> [Accessed 14 February 2022].

Sarsby, A., 2016. SWOT Analysis. A guide to SWOT for business studies students. Leadership Library, 3-15, [online] Available at: <https://books.google.fr/books?id=Yrp3DQAAQBAJ&pg=PR4&lpg=PR4&dq=Sarsby+Alan,+Swot+Analysis,+Leadership+Library,+2016+google+book&source=bl&ots=ODkc1uw04B&sig=ACfU3U2gUvvlfXN8LIJ7abt0PunjCJ-cWw&hl=fr&sa=X&ved=2ahUKEwjXz4mQztLuAhUkyYUKHbeYDFMQ6AEwCnoECACQAg#v=onepage&q=Sars>

by%20Alan%2C%20Swot%20Analysis%2C%20Leadership%20Library%2C%202016%20google%20book&f=false [Accessed 10 December 2021].

Shadbolt, N., 2008. Strategic management of farm businesses: The role of strategy tools with particular reference to the balanced scorecard. *Journal of Farm Management*, 13(3), 205-218, [on-line]

Available at: [https://www.iagrm.com/content/large/journals/jofm/volume\\_13/jofm-vol13-no3-pages-205-218.pdf](https://www.iagrm.com/content/large/journals/jofm/volume_13/jofm-vol13-no3-pages-205-218.pdf) [Accessed 08 February 2022].

Steiss, A.W., 2003. *Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations* (1st ed.). Routledge, 1-20. [online] Available at: <https://doi.org/10.4324/9781482275865> [Accessed 14 February 2022].