

MPRA

Munich Personal RePEc Archive

Strategic management of farm

Bachev, Hrabrin

Institute of Agricultural Economics, Sofia

2009

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/98882/>
MPRA Paper No. 98882, posted 05 Mar 2020 16:11 UTC

**ИКОНОМИКА
И УПРАВЛЕНИЕ
НА СЕЛСКОТО
СТОПАНСТВО**

**AGRICULTURAL
ECONOMICS
AND
MANAGEMENT**

**СЕЛСКОСТОПАНСКА АКАДЕМИЯ
AGRICULTURAL ACADEMY**

**VOLUME LIV
4/2009, Sofia**

**ГОДИНА LIV
4/2009, София**

СЪДЪРЖАНИЕ

ЕВРОПЕЙСКА ИНТЕГРАЦИЯ

II. Ковачева - РАЗВИТИЕ НА ВЪШНАТА ТРГОВИЯ НА БЪЛГАРИЯ С ПРОДУКТИ
НА ХРАНИТЕЛНО-ВКУСОВАТА ПРОМИШЛЕННОСТ В ПРОЦЕСА И В ПЪРВАТА ГОДИ-

НА НА ПРИСЪЕДИНЯВАНЕ КЪМ ЕС / 3

ФИНАНСИ И КРЕДИТ

Д. Дюхчева - ТЪРСЕНЕ И ПРЕДЛАГАНЕ НА ФИНАНСОВ РЕСУРС ЗА ЗЕМЕДЕЛИЕ-

ТО / 12

Ж. Бумбарова-Начева - ВЛИЯНИЕ НА ДИРЕКТНИТЕ ПЛАЩАНИЯ ЗА ЕДИННИЦА
ПЛОЩ ВЪРХУ КРЕДИТОСПОСОБНОСТТА НА ЗЕМЕДЕЛСКИТЕ СТОПАНСТВА В

УСЛОВИЯТА НА ОСИ НА ЕС / 18

УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ НА АГРОБИЗНЕСА

A. Алексиев, Д. Цветанов - СРАВНИТЕЛНИ ПРЕДИМСТВА И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ
НА ПРОИЗВОДСТВОТО НА ПШЕНИЦА В БЪЛГАРИЯ / 26

УПРАВЛЕНИЕ И ЕФЕКТИВНОСТ

X. Башев - СТРАТЕГИЧЕСКО УПРАВЛЕНИЕ НА ФЕРМАТА / 35

И. Върляков, Г. Голинов - ЕВОЛЮЦИЯ ОТ ЦЕНТРАЛНО УПРАВЛЕНИЕ И ПЛАНИРАНЕ
КЪМ МЕСТНО САМООПРАВЛЕНИЕ И ДЪРЖАВНО РЕГУЛИРАНЕ НА РЕГИОНАЛНО-

ТО РАЗВИТИЕ У НАС / 48

Б. Попова - РОЛЯ И ЗНАЧЕНИЕ НА ДИВЕРСИФИКАЦИЯТА ЗА ПОДОБРЯВАНЕ
НА ИКОНОМИЧЕСКИТЕ РЕЗУЛТАТИ НА БЪЛГАРСКИТЕ ЗЕМЕДЕЛСКИ КООПЕРА-

ЦИИ / 58

ЦИТИРАНИ АВТОРИ И СТАТИИ В СЛ. "ИУСС", БР. 4/2009 Г. / 64

Стратегическо управление на фермата

Ст.н.с. д-р ХРАБРИН БАШЕВ

Институт по аграрна икономика – София
E-mail: hbashhev@yahoo.com

Резюме: Целта на статията е да адаптира по-

стжежливата на модерния мениджмънт и разработ-

ит подход за стратегическо управление на ферми-

те в нашата страна. Представят се същностни

и елементите на стратегическото управление и

се разработват връзки свързани със стратеги-

ческото планиране, изпълнение на стратегиче-

ски контрол и адаптивност на стратегията

и SWOT анализа.

Ключови думи: стратегическо планиране,

изпълнение, контрол и адаптивност на стратегиче-

ски контрол и адаптивност на стратегията

и SWOT анализа.

Ключови думи: стратегическо планиране,

изпълнение, контрол и адаптивност на стратегиче-

ски контрол и адаптивност на стратегията

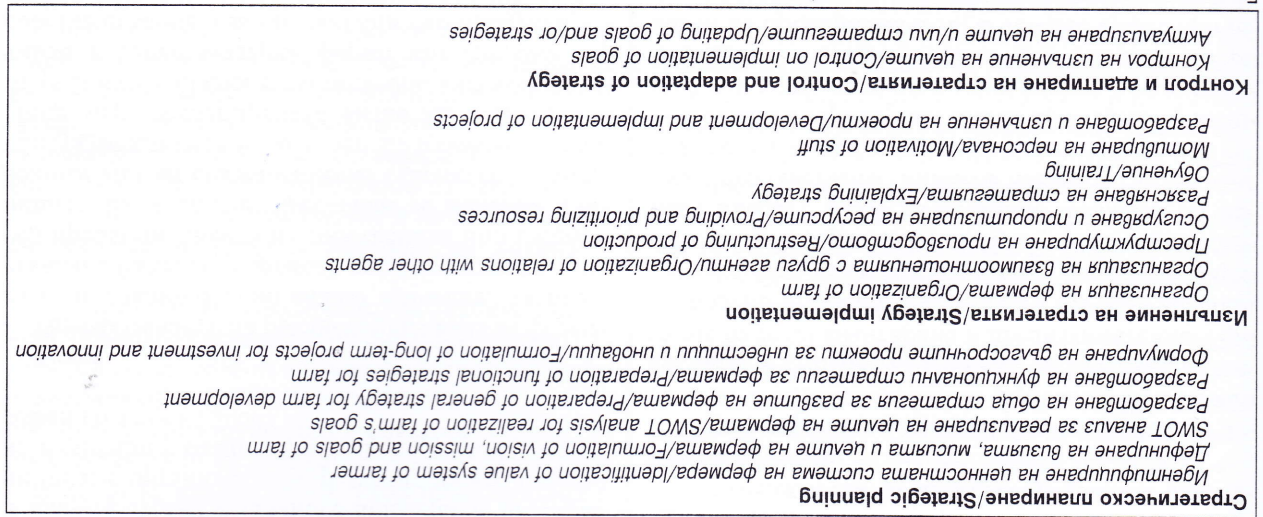
неуспехи в развитието на фермерските структури през последните две десетилетия. Целта на статията е да адаптира постжежливата на модерния мениджмънт и разработителски подход за стратегическо управление и елементите на стратегическото управление, контролът и адаптивността на стратегията. Представя се системна оценка и избор на ценностна система, визия, мисия, пели, фактори, стратегия за фермата и отделните и функционални области. Използват се широко прилаганите в развитите страни подходи на SWOT анализ, стратегическа ориентация и сравнителен икономически анализ.

Същност и елементи на стратегическото управление

Стратегията е обща насока на управление, която трябва да доведе до успешна реализация на целите на фермата (Olson, 2004). Тя се състои от принципи, подходи и целенасочени действия, водещи до успех на стопанството. По аналогия със спорта, добрата стратегия на играча (тима) води до победата. Стратегията помага на менажера да фокусира на дългосрочните пели и правя ефективни решения за развитието на фермата. Реалната стратегия обаче, не е процес на изпълнение на предварително изготвен план, а ключова и маневрираща среда.

Стратегическото управление включва следни елементи: изготвяне на стратегия (стратегическо планиране), реализация на приетата стратегия, контрол на резултатите от изпълнение на стратегията и актуализация на стратегията към новите условия (фиг. 1).

Фиг. 1



Елементи на стратегическото управление на фермата

Стратегическо планиране

Стратегическото планиране е многоетапен процес, включващ формулиране на ценностите, визията, мисията, целите, стратегиите и дългосрочните проекти на фермата.

Ценностна система

Идентифицирането на ценностите („философията“) на собственика на фермата е отправна точка за изграждането на стратегията на стопанството. Тези бизнес, морални, етически, религиозни и др. норми, детерминират как фермера управлява производството и взаимоотношенията си със снабдителите, купувачите и обществото като цяло. Така например, ценностната система на фермера определя *предпочитанията към вида на фермата* (самостоятелна, коалиция), *типа на производството* (открито, под покрив), *ритъма и степента на трудова натовареност* (кога да започва работа, колко интензивно да работи, колко свободно време да има), *избора на едни или други производствени методи* (опазващи или разрушаващи природната среда, с или без хуманно отношение към животните), *характера на отношенията с наемните работници* (степен на експлоатация, социални осигуровки), *отношението с партньорите и обществото* (добросъвестност, сътрудничество, опортюнизъм, измама). За много фермери *запазването на стопанството за бъдещите поколения* е важен приоритет, докато за други предприемачи извличането на *максимални (текущи) печалби* „на всяка цена“ е основната движеща сила.

Много често фермата не е индивидуална, а групова (семейна, партньорска, кооперация, корпорация) и тогава *общата ценностна система на съдружниците* е от особено значение за *ефективното и устойчиво развитие* на стопанството. В обратен случай, не може да се формулира или реализира общоприета за всички участници стратегия. В нашата страна има много примери за неуспешни бизнес организации, в резултат на коалицията на индивиди с различна житейска и бизнес философия (Б а ш е в , 2000).

Визия

Разработването на реалистична визия за фермата е от изключително важно значение. Тя представлява бъдеща „картина“ на стопанството, според предпочитанията на собственика или съдружниците. Визията дава *представа за желания и вероятен вид на стопанството* (характер, размер, продукти, клиенти и т.н.) *след 2,5 и повече години*. Например, декларираната визия на животновъд от района на София е екологична, високопродуктивна и супер модерна ферма интегрирана със собствена мандра за оригинални еко-продукти.

При формулирането на визията е много важно да се вземат предвид не само предпочитанията на

фермера за *идеалното развитие* на стопанството, но и *реалните възможности за постигане на желаното състояние*. В тази връзка е необходимо задължително да се анализират *тенденциите в развитието на външната икономическа, институционална, технологична и природна среда*:

⇒ развитието на пазарите, търсенето и формите на маркетинг на земеделските продукти;

⇒ развитието на конкуренцията с местни производители и вносни продукти;

⇒ динамиката на разходите и производителността;

⇒ динамиката в търсенето и регулирането на природни ресурси (земя, вода, биоразнообразие) в страната и в съответния район;

⇒ развитието на фермерските организации и вертикалната интеграция;

⇒ модернизацията на технологиите, сортовете, породите и методите на производство в дадения и свързаните отрасли;

⇒ развитието на нормативната среда и стандартите за качество, безопасност на храните, условия на труд, опазване на околната среда и т.н.;

⇒ развитието на политиката на обществена подкрепа на производителите;

⇒ промените в обществените предпочитания и ограничения към фермите от различен тип;

⇒ очакваните промени в агроклиматичните условия – глобално затопляне, засушаване, природни бедствия и т.н.

Трябва да се имат предвид и *вътрешните възможности за фермата да реализира предпочитаната визия* за стопанството:

⇒ наличие на умения и опит и/или възможности за обучение и преквалификация;

⇒ съществуваща структура и степен на изхбяване на дълготрайните активи;

⇒ възможности за осигуряване на необходимите природни, материални, трудови и финансови ресурси;

⇒ възможности за реструктуриране и адаптация на фермата.

Формулирането и развитието на визията ще зависи от *жизнения цикъл на фермата*. При млади фермери и стопанства в процес на развитие визията ще бъде по авангардна и предизвикателна. При утвърдени стопанства с по-дълга история желаното състояние на фермата може да бъде реализирано в една или друга степен. При фермери в напреднала възраст и без наследници, желаещи да поемат стопанството, визията най-често е свиване или излизане от бизнеса.

В нашата страна има много примери за успешни бизнес организации в земеделието, които са реализация на предварително формулирани добри визии на предприемачите. В същото време причина за множеството провали на стопанства от различен тип през последните години е липсата на

Анализ на силите и слабостите
възможности и опасностите

След като са формулирани дългосрочните цели на фермата трябва да се разработи ефективна стратегия за достигане на специфичните цели на дадената фирма в определена от нейното развие.

Разработването на печеливша стратегия започва със задълбочен анализ на вътрешните и

цели и т.н.

⇒ определен нов тип на фермерската организация

Добре формулираните дългосрочни цели дават възможност за оценка степента (прогреса) на реализация на визията на стопанството. Те едновременно мобилизират фермера и дават представа за ефективността на развие на фермата и за възможността за реализация на визията с прилаганата в момента стратегия.

Краткосрочните цели показват „междинни“ резултати, които трябва да се постигнат в процеса на реализация на дългосрочните цели на стопанството. Те са „пътните знаци“, даващи представа за прогреса на осъществяване на стратегията и достигането на дългосрочните цели. Степенна на (не) реализация на различните краткосрочни цели дава също така възможност да се актуализира при необходимост стратегията, така че да се реализират формулираните дългосрочни цели и визия.

Така например, мнозинството от пазарно ориентирани млекопроизводители у нас имат задължителна краткосрочна цел – пълно адаптиране към изискванията на ЕС за животновъдство. Обратен случай те трябва да преустановят закон на търговска дейност до края на 2009 г.

Целите на фермата изразяват конкретни резултати, които тя трябва да постигне в определена период от време. Те трябва да отразяват основните принципи за съществуване (мисията) на фермата, да са практически достижими от дадената ферма, да са изразени в конкретни измерими форми и да предизвикат време, когато трябва да се реализират.

Като стратегически цели във фермерството най-често се използват:

- ⇒ определен ръст на производството;
- ⇒ определена нова структура на производството;
- ⇒ определен ръст на общите, нетни или чисти доходи на фермата;
- ⇒ определен ръст в продуктивността и производителността;
- ⇒ определена степен на внедряване на нови методи, технологии, сортове, породи и други новации;
- ⇒ внедряване на прогресивни станарти за качество, безопасност, екология и др.;
- ⇒ формално сертифициране за специфично качество, произход и характер на продукта;
- ⇒ определена диверсификация на стопанството в свързани и неземледелски дейности;
- ⇒ определена степен на търговия и/или интеграция с ключови снабдителни и/или купувачи;
- ⇒ определена степен на търговия на определени пазари или навлизане в нови пазари;

Мисията показва най-общата причина за/или резултат от съществуване на дадената ферма. Например, мисията на много от българските стопанства е да осигуряват основни земеделски и животновъдни продукти на собствениците си и техните семейства. Мисията на част от фермите за самозадолжаване и на полу-пазарните стопанства е по специфична – производство на висококачествени, безопасни и етични продукти за собствена консумация, допълване на доходите на домакинствата, или задолжаване на икономически предпоставящи на собствениците (хоби, занимание за свободно време). Голяма част от бизнес стопанствата имат мисия да осигуряват основния доход на фермерите посредством производството на определени селскостопански продукти (и услуги) за продажба на масовия пазар, на отделни сегменти от него (ниши), или отделни купувачи (вериги за търговия, преработвателни, износители). Повечето от кооперациите имат за основна мисия да задоволяват определени потребности на членовете си – производство на фураж за частните стопанства, преобладаване на механизирани и други услуги, обща преработка или маркетинг на продукцията, създаване на трудова заетост и др.

Цели

Целите на фермата изразяват конкретни резултати, които тя трябва да постигне в определена период от време. Те трябва да отразяват основните принципи за съществуване (мисията) на фермата, да са практически достижими от дадената ферма, да са изразени в конкретни измерими форми и да предизвикат време, когато трябва да се реализират.

Мисия

Мисията показва най-общата причина за/или резултат от съществуване на дадената ферма. Например, мисията на много от българските стопанства е да осигуряват основни земеделски и животновъдни продукти на собствениците си и техните семейства. Мисията на част от фермите за самозадолжаване и на полу-пазарните стопанства е по специфична – производство на висококачествени, безопасни и етични продукти за собствена консумация, допълване на доходите на домакинствата, или задолжаване на икономически предпоставящи на собствениците (хоби, занимание за свободно време). Голяма част от бизнес стопанствата имат мисия да осигуряват основния доход на фермерите посредством производството на определени селскостопански продукти (и услуги) за продажба на масовия пазар, на отделни сегменти от него (ниши), или отделни купувачи (вериги за търговия, преработвателни, износители). Повечето от кооперациите имат за основна мисия да задоволяват определени потребности на членовете си – производство на фураж за частните стопанства, преобладаване на механизирани и други услуги, обща преработка или маркетинг на продукцията, създаване на трудова заетост и др.

визия или нерелигиозно формулирана визия на земеделските производители.

външните фактори на фермата. Прилага се т.нар. **SWOT анализ**, който идентифицира специфичните силни и слаби страни на фермата (вътрешен одит) и съществуващите възможности и опасности за фермата (външен одит). Целта е да се определят най-важните вътрешни и външни фактори за конкретната ферма, които са от значение за достигане на желаните цели на тази ферма.

SWOT анализът включва определянето на четири елемента (фиг. 2):

- **силните страни:** тези атрибути на фермата, които съдействат за достигането на целите ѝ. Това са характеристики и ресурси, в които фермата е добра и има сравнителни предимства.

- **слабите страни:** тези атрибути на фермата, които пречат за реализиране на целите ѝ. Това са неща, които фермата прави лошо или не притежава.

- **съществуващите възможности:** тези условия и тенденции на външната среда, които подпомагат достигането на целите на фермата. Това са икономически, социални, институционални и природни фактори, които създават нови възможности и благоприятстват развитието на фермата.

- **съществуващите опасности:** тези условия и тенденции на външната среда, които възпрепятстват реализирането на целите на фермата. Това са икономически, социални, институционални и природни фактори, които пречат на съществуването и развитието на фермата.

SWOT анализът е ориентиран към бъдещето и трябва да покрива периода (от настоящето) до реализацията на стратегическите цели на фермата. Анализът на успехите и провалите на стопанството в миналото е малко показателен за потенциала на фермата да се възползва от възможностите и преодолее опасностите на постоянно развиващата се среда. В тази връзка е много важно да се анализират не само текущите, но и очакваните възможности и опасности, силните и слабите страни на фермата за да се адаптира към тях.

SWOT анализът трябва да фокусира само на факторите, които са от значение (влият или биха повлияли) за реализирането на формулираните цели на фермата. Следователно, всеки SWOT анализ е уникален, тъй като са строго специфични: вътрешните характеристики на всяка отделна ферма; условията на външната среда, оказващи съществено влияние на дадената фермата; специ-

фичните цели на развитието на всяко едно стопанство; и продължителността на периода за реализация на стратегическите цели на отделните ферми.

Най-важните вътрешни фактори, способстващи или пречещи за реализацията на целите на пазарно-ориентираните стопанства у нас са:

- ⇒ налични (недостатъчни) управленски и производствени умения и опит;
 - ⇒ наличие (недостатъчен) предприемачески дух;
 - ⇒ налични (недостатъчни) материални, финансови и природни ресурси;
 - ⇒ налична (недостатъчна) информация за пазари, иновации, обществени програми за подпомагане и др.;
 - ⇒ налични (липса на) модерни методи на производство и технологии, ноу-хау, оригинални и качествени продукти;
 - ⇒ налична (липса на) сертификация на фермера и/или фермата;
 - ⇒ изградена добра (лоша) репутация на фермера и стопанството;
 - ⇒ наличие (липса) на наследници, желаещи да поемат фермата;
 - ⇒ добро (лошо) месторазположение на фермата;
 - ⇒ висока (ниска) производителност, рентабилност и конкурентоспособност на фермата;
 - ⇒ висок (недостатъчен) потенциал за адаптация на фермата;
 - ⇒ налична (липса на) ефективна организация на стопанството;
 - ⇒ налична (липса на) ефективна организация със снабдителите и купувачите;
 - ⇒ налични (недостатъчни) „добри“ отношения с държавните и местните институции.
- На сегашния етап от развитието, най-важните външни фактори, благоприятстващи или възпрепятстващи достигането на целите на стопанствата у нас са:
- ⇒ развитието на регионалните, националните и международните пазари за продуктите на отделните отрасли;
 - ⇒ развитието (не развитието) на конкуренцията на регионалните и националните пазари със земеделски продукти;
 - ⇒ динамиката и колебанията на цените на селскостопанските продукти;
 - ⇒ развитието (застоя) на търсенето на масови, качествени и оригинални селскостопански продукти в района, страната и чужбина;

Фиг. 2
Fig. 2

	Положителни фактори/ Positive factors	Отрицателни фактори/ Negative factors
Вътрешни за фермата/Internal for the farm	Силни страни/Strengths	Слаби страни/Weaknesses
Външни за фермата/External for the farm	Възможности/Opportunities	Опасности/Threats

SWOT анализ/SWOT analysis

цията предпоставя благоприятна възможност за разширяване на даденото стопанство, а от друга страна е съществена заплаха за него. Също така трябва да се внимава да не се смесват вътрешните фактори (които са под управлението на фермата) с външните фактори (които не зависят от индивидуалната ферма).

Разработване на стратегия

След като са изяснени силните и слабите страни на фермата, възможностите и опасностите на окръжавашата среда, може да се пристъпи към разработването на стратегия за достигане на стратегическите цели на стопанството. Стратегията е тази, която ще покаже как да упражнява фермата (натшат "начин за водене на бизнеса") за да реализира целите си. По-общи разпоредби на стратегията ще насочва ефективното използване на ресурсите и даденостите на средата, павакни насока на текущата дейност на стопанството. Следователно, избраната стратегия трябва да бъде реалистична (произлиза от даденостите на фермата и условията на средата) и целенасочена (водеща до реализация на целите).

В някои случаи, фермерът решава да вземе за стопанството си – достига оптимален размер, висока производителност, конкурентоспособност и доходност. Това, при стабилна икономическа и индустрионална среда, естествена стратегия е да се запази статуквото на стопанството. Много често обаче, динамичните цели на фермата и променящата се окръжаваша среда, налага разработването на нова стратегия. При (малки) фермери, навлизащи в новия бизнес, тя е обективно необходима. Стратегията на фермата трябва да се основава на силните и слабите страни, да предвижда слабостите и да запълва от опасностите на средата и да запълва от опасностите на средата.

Съществуват няколко основни възможности за стратегия на нов или вече утвърден бизнес:

- защита на съществуващото състояние;
- рст в темпове сходни с конкурентите (от-сърца);
- изпреварват рст (пред конкурентите);
- догонване (на лидерите и рст с или пред тях);
- преобладване (от неефективно в ефективна);
- сдвгане ("движение с масата" без да се влгат големи усилия);
- реконструкция ("максимално използване" с намерение за отегляне);
- очакване (разпространена в периоди на преход и криза).

Най-често специфичната стратегия на дадена фирма е близка до или комбинираща някои от идентифицираните в литературата типове фермерски стратегии (Olson, 2004):

* Единствено за съществуващи бизнес.

развитието (липсата) на пазарите за суровини, материали, техника и ресурси за земеделието; динамиката и колебанията на цените на суровините, материалите, техниката и ресурсите за земеделието;

развитието на преработвателната и хранителната промишленост в района и страната;

съществуването на частичен или пълен монопол на снабдителите и/или купувачите на земеделски продукти;

наличието (липсата) на моерна обща и специална инфраструктура в района и страната;

развитието на технологиите, сортовете, породите и методите на производство;

наличието (липсата) на ефективна система за обучение, научно обслужване и съвети за фермерите;

наличието (липсата) на ефективни професионални организации на производители и ефективна (неефективна) защита на правата на различните агенти;

развитието и ефективното (неефективно) обществено контролиране на стандартите за качество, безопасност, екология, хуманно отношение към животните и т.н.;

доброто (лошото) обществено санкциониране на частните договори от държавната и съдебната власт;

прилагането на ОСП на ЕС в страната;

ефективното (неефективно) обществено подпомагане на фермите от различен тип;

развитието (липсата) на ефективно засраховане в селското стопанство;

развитието на отношението на индивидите, общностите и обществото към стопанствата в даден район или вид, и техния икономически, социален, екологичен и т.н. принос;

благотърпчивите (неблаготърпчивите) агро-климатични условия в дадения район и страната;

благотърпчивите (неблаготърпчивите) промени в климата и природните експесии.

При анализ на възможното въздействие на външните фактори е необходимо да се ползват различните видове, отраслови и регионални отчети, прогнози, нормативни и др. документи, павакни предпоставя за развитието на политиките, пазарите, икономическата среда, промените в стопанството, индустрионалната среда-да, еко-ресурсите и т.н.

Трябва да се има предвид, че едни и същи фактори могат да имат поожително или отрицателно въздействие върху различните ферми. За индивидуалната ферма обаче, трябва да се определи едновременно даден фактор като силна или слаба страна, като възможност или заплаха. Следователно, не може да се каже "от една страна, отварянето на европейския пазар и засиляването на конкурен-

⇒ *превъзходство с ниски разходи*: с тази стратегия фермера цели да развие евтино за отрасъла производство основано на опит, размер, и/или ефективност;

⇒ *рост*: тук стратегията е нарастване размера на стопанството изразено в продажбите, нетните доходи, печалбата, обработваемата площ и/или броя на животните;

⇒ *златотърсачество*: с тази стратегия фермерът набляга на маркетинговата ефективност и пазарното развитие. Който избира тази стратегия, често прилага и стратегия на диференциация, ниши и фокусиране;

⇒ *защита*: след като пазарната позиция е заета със стратегия на диференциация, златотърсачество или ниши, фермерът може да започне да прилага стратегия да поддържа, защитава или укрепва осигурените пазарни позиции;

⇒ *реагиране*: това е стратегия на отказ от стратегия, тъй като менажерът е неспособен да развие сравнителни предимства и да се конкурира ефективно на пазара. Подобна „стратегия“ прилагана дълго време ще доведе до неуспех в реализирането на визията и целите и дори до фалит на стопанството;

⇒ *диференциране*: фермата прилагаща тази стратегия се стреми да създаде уникално възприятие на продукцията си от потребителите ѝ. Стопанство, продаващо директно на крайния потребител, най-вероятно ще включи елемент от тази стратегия в избраната си стратегия. Интересът към т.нар. „запазващи идентичността продукти“ на запад е пример за ферми, стремящи се да разграничат своя продукт (и) и защитят пазарите си;

⇒ *фокусиране или ниши*: ферми с фокусираща стратегия се стремят да обслужват малка, но добре обособена пазарна ниша. Примери за това са доставчици на органични плодове и зеленчуци за местните (фермерски) пазари и/или ресторанти,

или производител на органично мляко за определен еко-преработвател;

⇒ *най-евтин доставчик*: с тази стратегия фермерът може да произвежда масов продукт (зеленчуци, плодове, мляко), но снабдявайки го на определен пазар на резонна цена предоставя и други желани от купувача неща (като доставка на място, определен обем);

⇒ *коригиране*: ако текущата стратегия не работи добре или е вече изпълнена, фермерът може да предприеме коригираща стратегия за стратегическа или операционна промяна. Стратегическата корекция включва релефиране и снижаване на крайните цели, за които първоначалната стратегия е разработена. Операционната корекция включва ревизия на непосредствените цели и периодът на тяхното достигане към по реалистични нива и дати. Тези корекции могат да бъдат наложени или от прекалено оптимистично прогнозиране на външната и вътрешната среда или от неочаквани промени в тях.

За достигане на определени дългосрочни цели на фермата, най-често могат да се използват различни (*алтернативни*) стратегии. Следователно, възниква необходимостта от *определяне* на възможните стратегии и за *избор на най-ефективната* между тях.

Стратегическо ориентиране

Стратегическото ориентиране е *метод за формулиране и приоритизиране на стратегиите* (Gellynck and Vermeire, 2008). Тя включва следните етапа:

Първо, трябва да се „конфронтират“ силните (S) и слаби (W) страни на фермата със възможностите (O) и опасностите (T) на средата. За целта се построява *матрица за стратегическа ориентация*, базирана на формулираните с проведения SWOT анализ *най-важни* 5–6 S, W, O и T на фермата (фиг. 3).

Фиг. 3
Fig. 3

		Възможности/Opportunities					Опасности/Threats				
		O1	O2	O3	O4	O5	T1	T2	T3	T4	T5
Силни страни/ Strengths	S1										
	S2										
	S3										
	S4										
	S5										
Слаби страни/ Weaknesses	W1										
	W2										
	W3										
	W4										
	W5										

Матрица за стратегическа ориентация
Matrix for Strategic Orientation

Второ, определя се значимостта на всяка от възможностите и опасностите на фермата в зависимост от това, доколко ни помага да използваме силните си страни и губим от слабите си страни. Дават се оценки (от 0 до 3) за всеки квадрат в матрицата, отговаряйки на въпроса: доколко дадената сила страна ни помага да се възползваме от възможностите на средата по-добре; доколко дадената сила страна ни помага да се защитим от опасностите на средата по-добре; доколко дадената слаба страна ни пречи да се възползваме от възможностите на средата по-добре; доколко дадената слаба страна пречи на носимостта на средата по-голямо.

Значението на оценките е: 3 – много голямо, 2 – голямо, 1 – известно значение, 0 – без значение. След това се сумират оценките по редове (за всяка S и W), колонки (за всяка O и T), и квадранти I (SxO), II (SxT), III (WxO) и IV (WxT).

Трето, превръщаме конформативията в стратегическа ориентация. Ако оценките в квадрат I са най-високи, означава, че сме достатъчно силни за да се възползваме от съществувашите благоприятни възможности на средата. Това можем да предприемем **глобална стратегия АТАКА**.

Ако оценките в квадрат II са най-високи, това означава, че силата ни не е достатъчна за да предприемем опасностите на средата. Това трябва да предприемем **глобална стратегия ОТБРАНА**.

Ако оценките в квадрат III са най-високи, това означава, че имаме много слаби страни и не можем да се възползваме от съществувашите възможности.

Таблица 1
Table 1

Силни страни/Strengths	Опасности/Threats
S1 Добра управленческа знания и опит/Good management knowledge and skills S2 Добра потенциал за разработване, пещене и изгъняване на проекти/Good capacity for project preparation, wining and implementation S3 Налична земя и техника/Available land and equipment S4 Местоположение с достъп до магистралата/Location with access to highway S5 Добро познание на новите технологии и сортове/Good knowledge of new technologies and varieties	T1 Засилваща се конкуренция с местни и вносни плодове/intensifying competition with local and imported fruits T2 Лошо санкциониране на законите, договорите и стандартите от държавата/Bad enforcement of laws, contracts and standards by the state T3 Монопол във водоснабдяването/Monopoly in water supply T4 Липсва организация на производителите/Lack of producers organization T5 Липсва на ефективно застраховане срещу слани и природни бедствия/Lack of efficient insurance against frost and natural disasters

SWOT анализ за модернизация на овощарска ферма от Пазарджик
 SWOT Analysis for Modernization of Orchard Farm from Pazarjik

Таблица 2
Table 2

Матрица за стратегическа ориентация за модернизация на овощарска ферма от Пазарджик
Matrix for Strategic Orientation for Modernization of Orchard Farm from Pazarjuck

		Възможности/Opportunities					Опасности/Threats					Общо	Сума
		O1	O2	O3	O4	O5	T1	T2	T3	T4	T5	Total	Sum s/w
Силни страни/ Strengths	S1	3	1	3	3	3	3	2	2	3	3	26	
	S2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	1	24	
	S3	2	2	2	3	2	1	1	2	1	1	17	
	S4	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	8	
	S5	2	2	3	3	1	3	1	3	3	2	23	98
Слаби страни/ Weaknesses	W1	2	2	3	1	1	3	0	2	0	2	16	
	W2	2	1	2	2	1	3	1	2	2	2	18	
	W3	1	1	2	2	0	1	1	0	2	2	12	
	W4	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	6	
	W5	1	2	1	1	0	1	2	3	2	1	14	66
Общо/Total	19	16	22	21	10	19	11	16	15	15	164		
Сума/Sum O/T					88					76			

АТАКА/ATAACK	57
--------------	----

ОТБРАНА/DEFENCE	41
-----------------	----

ПРЕОРИТИЗИРАНЕ/CLEAN SHIP	31
---------------------------	----

КРИЗА/CRISIS	35
--------------	----

изготвя матрицата за стратегическа ориентация (табл. 2) и формулират ефективни стратегии за развитие на стопанството.

Обща стратегия: най-високата оценка е в квадрант „атака“, което показва че фермата има необходимия потенциал да се възползва от съществуващите възможности и да преодолее опасностите на средата. Ето защо ще може да се избере *проактивна* стратегия за развитие на стопанството.

Ефективни стратегии: „Повишеното търсене на произведени без или с понижено третиране с химикали плодове“ (O3) и „Наличието на обществени програми за финансиране модернизацията на фермите“ (O4), са идентифицирани като най-благоприятните възможности на средата. В същото време „Засилващата се конкуренция с местни и вносни плодове“ (T1), е определена като най-голямата опасност за фермата. На основата на тези най-значими възможности и опасност се формулират 3 конкретни стратегии за развитие на фермата:

Стратегия 1: Възползване от нарастващото търсене на произведени без или с понижено третиране с химикали плодове (O), чрез по-добро използване на управленческите знания и опит (S), потенциал за разработване, печелене и изпълнение на проекти (S) и познания на новите технологии и сортове (S).

Стратегия 2: Възползване от обществените програми за финансиране на фермите (O), чрез прилагане на наличните управленчески знания и опит (S), потенциал за разработване, печелене и изпълнение на проекти (S) и по-добро използване на наличната земя и техника (S).

Стратегия 3: Противопоставяне на засилващата се конкуренция с местни и вносни плодове (T), чрез обновяване на морално и физически остарялата овощна градина (W) и осигуряване на липсващите финансови ресурси (W) посредством разработване, печелене и изпълнение на нови проекти за обществено финансиране (S).

Избор на стратегия

След като са определени потенциалните стратегии за развитие на фермата трябва да се направи избор на най-ефективната между тях. Могат да се използват разнообразни тестове за *сравнителна* оценка на това доколко алтернативните стратегии помагат да се реализират целите на стопанството. Различните тестове дават представа за *отделни* достойнства на всяка стратегия (ресурсоемкост, принос към ефективността, риск свързан с високата неопределеност и възможните загуби). За да се направи по-добра обща оценка и правилен избор, най-често е *необходимо* да се използват *няколко* критерия.

За изборът на стратегии в селското стопанство се практикуват следните основни теста (Olsop, 2004):

- ⇒ степен на съответствие с визията на фермата;
- ⇒ степен на съответствие с вътрешните и външните фактори на фермата;
- ⇒ степен на развитие на ресурсите на фермата;
- ⇒ принос към ефективността на стопанството;
- ⇒ значимост;

на стопанството – ресурси, производства, финанси, снабдяване, иновации, маркетинг. Тези суб-стратегии трябва да определят подхода в отделните функционални области, който ще способства за реализирането на дългосрочните цели на стопанството. Следователно, те трябва да са в синхрон и да способстват за материализирането на общата стратегия за развитието на фермата.

Най-общо индивидуалните стратегии ще дадат отговор на въпросите за:

- *типът на фермата* – индивидуална, семейна, групова, нерегистрирана, кооператив, фирма, корпорация, копроизводство, предоставяща под аренда ресурси и дейности;

- *видът на специализацията, диверсификацията и пространственото разположение* на производството;

- *начините на осигуряване на необходимата* (по количество и качество) *работна сила* – собствена, семейна, постоянен трудов договор, сезонно наемане, коопериране, купуване на услуги, вътрешно или външно обучение и т.н.;

- *начините за осигуряване на необходимата земя* – собствена, покупка, наем, дългосрочна аренда, коопериране, партньорство (заради земята на партньора);

- *начините за снабдяване със сгради, оборудване, техника и животни* – собственост, съдружие, покупка, наемане, лизинг, взаимозамени;

- *начините за снабдяване с необходимите услуги* (ветеринарни, технически, електричество и др.) – собствено снабдяване, трудов договор, покупка, договор за снабдяване, участие в кооперация, вертикална интеграция, взаимносвързан контракт (например покупка на техника в пакет с поддръжане, обучение т.н.);

- *начините за снабдяване на критичните суровини и материали* (вода, фуражи, семена др.) – собствено производство, покупка, включване в кооперация, дългосрочен договор, взаимосвързан контракт (например, фуражи срещу крайна продукция);

- *начините на финансиране на дейността и дългосрочните инвестиции* – собствени, външни (заемни, обществени програми), субсидии, съинвестиране с други агенти, продажба на дялове от фермата;

- *начините за снабдяване с иновации* – собствено производство, копиране, адаптиране, купуване, наемане на специалист, коопериране, контракт за снабдяване, ползване на обществени институти и система за съвети;

- *начините на маркетинг на продукцията и услугите* – директно на пазара на дребно, търговия на пазарите на едро, дългосрочен договор, коопериране, директен експорт, взаимносвързан (с кредитиране, срещу ресурси и др.) контракт, вертикална интеграция в рамките на стопанството

(вътрешно потребление, преработка) или извън него;

- *начините за защита от природния, пазарен и/или социален риск* – диверсификация, дислокация, коопериране, назначаване на охранители, покупка на услуга за охрана, застраховане, интеграция със снабдителя, интеграция с купувача, участие в обществена програма и т.н.;

- *начините за управление на еко-ресурсите* – интензивно използване, консервиране, подобряване, коопериране, обществен еко-договор, продажба на еко-услуги и т.н.

В някои случаи изборът на определена стратегия за дадена функционална област е *предопределен от визията* на фермата – семейно стопанство, кооператив за обслужване на членовете, използване единствено на собствен (фамилен) труд и ресурси, екстензивно или органично производство и т.н. Най-често обаче, се налага да се *прави избор* между две или повече стратегии за структурата на производството, за снабдяването с необходимите земя, труд, материали, за финансирането, за маркетинга на продукцията и т.н.

При формулиране и оценка на алтернативите стратегии за функционалните области на фермата се прилага *подобен подход* като този представен за стратегията на стопанството като цяло. Най-напред, е необходимо да се направи *SWOT анализ* за *съответната функционална област* на фермата. След това се прави *стратегическа ориентация*, която се *базира на силните страни* на фермата в *дадената функционална област, преодолява слабите ѝ страни, използва съществуващите възможности* на средата и *защитава от опасностите* на средата.

Спецификата за формулиране, оценка и избор на алтернативите във всяка от функционалните области на фермата са подробно разработени в литературата (Николов et al., 2008). Тук само ще отбележим някои *принципни въпроси*, които трябва да се имат предвид при разработването на суб-стратегииите.

Първо, трябва да се формулират само *реално възможните стратегии* в дадената функционална област, *позволяващи реализирането на целите* на фермата. Така например, не може да се планира разширяване на стопанството на база нова обработваема земя, ако такава фермерът не притежава и не съществува подходяща земя за покупка или аренда в района на стопанството.

Второ, трябва да се направи *сравнителен анализ* на основните *предимства и недостатъци* на алтернативните стратегии. Много често, се сравняват само отделни аспекти на стратегиите, което не дава представа за *цялостната* им ефективност. Така например, разширяването на стопанството на база ежегодно (сезонно) наемане на земя може да изглежда ефективна стратегия за снабдяване

Таблица 4
Table 4Оценка на алтернативните стратегии за основните функционални области на овощарска ферма от Пазарджик
Assessment of Alternative Strategies for Major Functional Areas of Orchard Farm from Pazarjik

Област/ Area	Алтернативни стратегии/ Alternative strategies	Критерии за оценка/Assessment criteria				
		цели/ goals	съвместимост compatibility	производителност productivity	управление/ management	риск/ risk
Труд/ Labor	Сезонно наемане/Seasonal hire	+	+	-	-	-
	Постоянен трудов договор/Permanent contract	+	+	+	-	+
	Безсрочен договор и заплащане обвързано с крайните резултати/Permanent contract with output-based remuneration					
Земя/Land	Годишно наемане/Annual lease	+	+	+	-	-
	Дългосрочна аренда/Long-term lease	+	+	+	+	+
	Покупка на земя/Purchase of land	+	-	+	+	+
Иновации/ Innovation	Пазарен доставчик на фиданки/ Market supplier of saplings	+	+	+	-	-
	Договор с научен институт за доставка на фиданки и обслужване/Contract with research institute for sapling supply and services	+	+	+	+	+
Услуги/ Services	Асоциация на водоползватели/ Water user association	+	+	-	+	+
	Собствена сонда/Own drill	+	+	-	+	-
	Външно снабдяване с капково напояване/ Outside supply with drop watering	+	+	+	+	+
Дългосрочни финанси/ Long-term financing	Банков заем/Bank loan	+	+	+	-	-
	Държавна програма/State program	-	-	+	+	+
	Смесени/Mixed	+	+	+	+	+
Маркетинг Marketing	Тържища/Wholesale market	+	+	+	+	-
	Продажба на едро от градината/ Wholesale sale at farm-gate	+	+	+	-	-
	Наем на модерно хранилище, договори за снабдяване и тържища/Lease of modern storage, contracts for provision and wholesale markets	+	+	+	+	+

на стопанството е представен подробно в многочислената литература за формулиране и оценка на бизнес проекти в селското стопанство.

Изпълнение на стратегията

Изпълнението на стратегията е следващ важен елемент на стратегическото управление. То включва следните основни дейности за успешно изпълнение на стратегията на стопанството:

⇒ *(ре)организация на фермата*. Тя може да обхваща както промяна на вътрешната организационна и управленческа структура (при големите кооперативни, корпоративни и др. стопанства), така и промяна на юридическия състав и форма на стопанството;

⇒ *(ре)организация на взаимоотношенията с доставчици, купувачи, държавни институции, други фермери и агенти*. Тя включва дългосрочни споразумения и договори, регистрации, включване в съществуващи или учредяване на нови организации (асоциации, кооперации, фирми) с други физически и юридически лица;

⇒ *преструктуриране на производството* (продукти, технологии, методи, стандарти и т.н.);

⇒ *осигуряване на необходимите специалисти и ресурси, и приоритизирането им в стратегическите дейности и проекти;*

⇒ *разясняване на стратегията на персонала и другите заинтересовани лица* (кредитори, доставчици, купувачи, обществеността);

⇒ *обучение на мениджъра и на персонала на фермата;*

⇒ *мотивиране на персонала* (наемни работници, кооперативни членове) за реализиране на стратегическите цели чрез актуализиране на задължението, системата за контролиране и стимулиране на труда и т.н.;

⇒ *разработване и изпълнение на проекти за достигане на междинните и стратегически цели.*

Подходите за ефективно управление на отделните аспекти от дейността на фермата са предмет на различни дисциплини – управление на производството, управление на договорните отношения (Башев, 2009), управление на маркетинга,

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Успехът на бизнес организацията в селското стопанство в голяма степен зависи от ефективността на стратегическото им управление. В тази статия показваме, че съвременната наука и практика дава достатъчно ефективни подходи за подобряване на този процес. Тези модерни инструменти на фермерския мениджмънт трябва да намерят широко място в непосредствената управленска практика, а така също и в анализите на стопанското управление в нашата страна.

ЛИТЕРАТУРА

1. Башев, X. (2000). Икономически граници на фермата. – Икономика и управление на селското стопанство, год. 45, № 5, с.13–17.
 2. Башев, X. (2003). Ефективност на аграрните организации с отчитане на транзакционните разходи. – Икономика и управление на селското стопанство, год. 48, № 2, с.13–20.
 3. Башев, X. (2009). Управление на договорните отношения на ферма. – Икономика и управление на селското стопанство, год. 54, № 2.
 4. Николов, Д., X. Башев, И. Янакиева (2008). Как да управляваме ефективно парите си в земеделието? Енерджи принт, С.
 5. Gellinek, X. and B. Vermeire (2008). Strategic Orientation – Step by Step, background paper for organizing a strategic orientation, University of Ghent, Ghent.
 6. Olson, K. (2004). Farm Management, Iowa State Press, Ames.
 7. Williamson, O. (1996). The Mechanisms of Governance, Oxford University Press, New York.
Strategic Management of Farm
 H. BACHEV
 Institute of Agricultural Economics – Sofia
 (Summary)
 The goal of this paper is to adapt achievements of modern management and suggest approach for strategic management of farms in Bulgaria. Firstly, the content and elements of strategic management are presented. Next, questions associated with adaptation of strategies are worked out. A systematic approach is presented for analysis, assessment, and selection of values system, vision, mission, goals, factors, and strategies of farm and its functional areas. Broadly used in developed countries approaches of SWOT analysis, strategic orientation, and comparative economic analysis, all they are applied.
Key words: strategic planning, implementation, control and adaptation of strategies

управление на човешките ресурси, управление на иновациите и др.

Контрол и адаптиране на стратегията

Контролът за изпълнението на стратегията е важен елемент от стратегическото управление. Той се осъществява непрекъснато по време на изпълнение на стратегията и след приключването на изпълнението ѝ. С него се цели да се установи дали се изпълняват предметите обща и функционална мисия и доколко се реализират мисията и дългосрочните цели на фермата. При установяване на несъответствие между стратегията и нейното изпълнение трябва да се търсят причините за това. Често причините са вътрешни и изпълнението на стратегията може да се подобри чрез нова организация на стопанството и/или на взаимоотношенията ѝ с външните агенти. Може също така да се установи, че целите не са реалистични или че фермата не притежава необходимия капитал за изпълнение на дадената (функционална и обща) стратегия. Тогава се налага да се направят корекции на целите и/или мисията. Много често настъпват съществени изменения на външната среда, тези изменения правят тежестта обща или функционална стратегия на фермата неадекватна за новите условия. При такива ситуации трябва да се адаптира или изплати промените стратегията, за да могат да се реализират визията и дългосрочните цели на стопанството. Динамичните изменения на външната среда обаче, могат да наложат и ревизия на дългосрочните цели и дори промяна на визията за фермата. Това от своя страна ще направи необходимостта да работят на нова стратегия за развитие на стопанството.

В този момент, голяма част от нашите ферми изпитват неглативното въздействие на финансовата и икономическата криза в света и в страната. Това съпада с големите предизвикателства свързани със строгото или недостатъчно ефективно прилагане на ОСП на ЕС у нас. Всичко това налага многообразието от стопанствата да редифинират целите си и/или да адаптират стратегията си за да могат да останат жизнеспособни в новите условия.