

## Монография

1. Саров, А. (2019). Оценка на управленческата устойчивост на земеделските стопанства в България, изд. Авангард Прима ISBN 978-619-239-210-9. Стр. 142.

Рецензенти: проф. д-р Диана Копева, доц. д-р Димо Атанасов

## Резюме

Предизвикателството за написването на настоящата монография е свързано с работата на автора през последните няколко години по въпросите, отнасящи се до устойчивостта в земеделието и възможностите на регенеративната икономика в подкрепа на устойчивостта.

Независимо от холистичния характер на направените изследвания до момента за оценка на устойчивостта в земеделието, авторът се фокусира върху необходимостта за включване на още един стълб при оценка на устойчивостта, т.нар. „управленчески стълб“ (governance pillar). Реалността налага засилване на научните изследвания в този аспект с акцент отражението на Общата селскостопанска политика (ОСП) върху конкурентоспособността на селскостопанските производители.

*Обект* на изследване в монографията е управленческата (governance) устойчивост на земеделските стопанства в България, разбираана като нов (четвърти) стълб на устойчивост.

*Предмет* на изследване са теоретико-методическите въпроси и подход за оценка на управленческата устойчивост.

*Целта* на изследването е въз основа на теоретико-методическите аспекти на устойчивостта, да се предложи подход и апробира инструментариум на оценка на управленческата устойчивост на земеделските стопанства в България. На тази база да се изведат предложения за подобряването на политиките в земеделието.

За изпълнението на целта са поставени следните *задачи*:

- Изясняване разбирането и характеристиката на управленческата устойчивост в земеделието;
- Разработване на инструментариум и методически подход за оценка на управленческата устойчивост;
- Разработване на принципи, критерии и показатели за оценка на управленческата устойчивост;
- Оценка на управленческата устойчивост на земеделските стопанства в страната;
- Извеждане на ключови фактори за подобряване управленческата устойчивост на българските ферми;
- Предизвикателства пред устойчивостта през регенеративната икономика.

Настоящото изследване *обхваща* земеделските стопанства опериращи на територията на България. Те представляват шестте района на планиране в страната: Югозападен, Южен централен, Югоизточен, Североизточен, Северен централен район и Северозападен. В анализа на проведената анкета участват мениджъри на ферми според

различен юридически статут, специализация, географско разположение, възрастова и полова принадлежност.

В монографията се тества следната научно – изследователска *хипотеза*:

*Н*: Управленческата устойчивост на земеделските стопанства в България е на задоволително ново, което налага по-тясно взаимодействие с институциите със земеделските производители.

*Първа част* обхваща теоретико – методическия подход за оценка на управленческата устойчивост на земеделските стопанства. Обусловена е необходимостта от включване на управленческия стълб за оценка на устойчивостта и е направена дефиниция на управленческата устойчивост. За нейната оценка се предлага система от принципи, критерии, показатели и референтни стойности. След това са определени на качествените показатели на устойчивост и неустойчивост в зависимост от показателите на референтните стойности. Качествените показатели се превръщат в безмерен индекс на устойчивост.

*Втора част* е посветена на оценката на управленческата устойчивост на земеделските стопанства в България. На първо място се прави комплексна оценка на ниво *ферма*, след това на база: *юридически статут; специализация на стопанствата* (специализирани в отглеждане трайни насаждения, на тревопасни животни, и със смесено растениевъдно-животновъдна специализация); *стопанства, разположени в различни екосистеми и райони* (в предимно равнинни райони, равнинно-планински райони, предимно планински райони, в планински райони с природни ограничения); *според половата принадлежност на мениджърите* (мъже и жени); *според възрастовата структура на мениджърите* (млади фермери до 40 г., фермери на възраст от 41 до 55 г.).

*В трета част* са изведени изводи и предложения за подобряване на управленческата устойчивост. Според направената оценка е установено, че земеделските стопанства в България имат задоволителна управленческа устойчивост. Потвърждава се предложената хипотеза, че управленческата устойчивост на земеделските стопанства в България е на задоволително ново.

Резултатите показват „несъответствие“ между удовлетвореност на политиките от една страна и „ефектите от изпълнението на политиките“ от друга.. Въпреки че анкетиранияте дават по-висока оценка на удовлетвореността от политиката на ОСП, то ефекта не е според очакванията им. Оценката на ефекта от изпълнението на политиката е ниските нива на задоволителната устойчивост, а при някои ферми и дори приема незадоволителен индекс. Най-силно тази тенденция се очертава при стопанствата на физическите лица; фермите специализирани в отглеждане на трайни насаждения, на тревопасни животни, със смесено растениевъдно-животновъдна специализация; работещи в предимно равнинни райони, и стопанствата попадащи в планински райони с природни ограничения; стопанства, управлявани от жени; младите фермери до 40 г., както и тези на възраст от 41 до 55 години.

Всичко това предполага по-тясно взаимодействие на институциите със земеделските производители за синхронизиране на политиките по ОСП. Разработеният подход за оценка на управленческата устойчивост доказва своята приложимост. Той може да е подходящ инструмент за полисемейкърите при анализ на равнището на управленческата устойчивост в земеделските стопанства.

Предложената система от принципи и показатели за оценка на управленческата устойчивост на ниво ферма е стъпка в подобна инициатива. Предложената концепция за оценка може да бъде полезен инструмент за коригиране и подобряване на аграрната политика на национално, регионално и местно ниво, както и нейното изпълнение от органите на държавна администрация.

Предложената методика за оценка на управленческата устойчивост на следващ етап би могла да се подобри и усъвършенства, което е една перспектива за бъдещи научни изследвания.

Зс финал е направена препратка към устойчивостта, през призмата на регенеративна икономика, като социално справедлива, екологично възстановима, културно богата и икономически жизнеспособна възможност в контекста на изменението на климата. Въпреки десетилетия на стратегии и програми, напредъкът в устойчивостта на изградената околна среда не успява да отговори на тези ключови въпроси. Въз основа на настоящите европейски стандарти подходите за възстановителна устойчивост могат и ще повишат стремежите, и ще доведат до възстановителни резултати .

Устойчивостта в земеделието следва да се простира в обхвата на регенеративната и отвъд кръговата икономика. Концепцията на кръговата икономика се изгражда на схващането, че просперитетът в земеделието не означава единствено увеличаване потреблението на природни ресурси, а по-скоро съхраняване на екосистемите в равновесие с природата.

## РЕЗЮМЕТА

на научните публикации на главен асистент д-р Ангел Станков Саров във връзка с участие в конкурса за заемане на академична длъжност „ДОЦЕНТ” по научна специалност “Икономика и управление”(агробизнес), професионално направление 3.8, „Икономика“

### Монография

1. Саров, А. (2019). Оценка на управленческата устойчивост на земеделските стопанства в България, изд. Авангард Прима ISBN 978-619-239-210-9. Стр. 142.

Рецензенти: проф. д-р Диана Копева, доц. д-р Димо Атанасов

### Резюме

Независимо от холистичния характер на направените изследвания до момента за оценка на устойчивостта в земеделието, разработването на т.нар. управленчески стълб е наложителен. Реалността налага засилване на научните изследвания с акцент отразението на Общата селскостопанска политика (ОСП) върху конкурентоспособността на селскостопанските производители.

*Обект* на изследване в монографията е управленческата (governance) устойчивост на земеделските стопанства в България, разбираана като нов (четвърти) стълб на устойчивост.

*Предмет* на изследване са теоретико-методическите въпроси и подход за оценка на управленческата устойчивост.

*Целта* на изследването е след изясняване теоретико-методическите въпроси и предложен подход, да се апробира инструментариум на оценка на управленческата устойчивост на земеделските стопанства в България, и се изведат предложения за подобряването на политиките.

За изпълнението на целта са поставени следните *задачи*:

- Изясняване разбирането и характеристиката на управленческата устойчивост в земеделието;
- Разработване на инструментариум и методически подход за оценка на управленческата устойчивост;
- Разборване на принципи, критерии и показатели за оценка на управленческата устойчивост;
- Оценка на управленческата устойчивост на земеделските стопанства в страната;
- Извеждане на ключови фактори за подобряване управленческата устойчивост на българските ферми;
- Предизвикателства пред устойчивостта през регенеративната икономика.

Настоящото изследване *обхваща* земеделските стопанства опериращи на територията на България. Те представляват шестте района на планиране в страната: Югозападен, Южен централен, Югоизточен, Североизточен, Северен централен район и Северозападен. В анализа на проведената анкета участват мениджъри на ферми според различен юридически статут, специализация, географско разположение, възрастова и пола принадлежност.

В монографията се тества следната научно – изследователска *хипотеза*:

*Н*: Управленческата устойчивост на земеделските стопанства в България е на задоволително ново, което налага по-тясно взаимодействие с институциите.

Предизвикателството за написването на настоящата монография е свързано с работата на автора през последните няколко години по въпросите, отнасящи се до устойчивостта в земеделието и предизвикателствата пред регенеративната икономика.

*Първа част* обхваща теоретико – методическия подход за оценка на управленческата устойчивост на земеделските стопанства. Обусловена е необходимостта от включване на управленческия стълб за оценка на устойчивостта и е направена дефиниция на управленческата устойчивост. За нейната оценка се предлага система от принципи, критерии, показатели и референтни стойности. След това са определени на качествените показатели на устойчивост и неустойчивост в зависимост от показателите на референтните стойности. Качествените показатели се превръщат в безмерен индекс на устойчивост.

*Втора част* е посветена на оценката на управленческата устойчивост на земеделските стопанства в България. На първо място се прави комплексна оценка на ниво *ферма*, след това на база: *юридически статут; специализация на стопанствата* (специализирани в отглеждане трайни насаждения, на тревопасни животни, и със смесено растениевъдно-животновъдна специализация); *стопанства, разположени в различни екосистеми и райони* (в предимно равнинни райони, равнинно-планински райони, предимно планински райони, в планински райони с природни ограничения); *според половата принадлежност на мениджърите* (мъже и жени); *според възрастовата структура на мениджърите* (млади фермери до 40 г., фермери на възраст от 41 до 55 г.).

*В трета част* са изведени изводи и предложения за подобряване на управленческата устойчивост. Според направената оценка земеделските стопанства в България имат задоволителна управленческа устойчивост, с което се потвърждава хипотезата, което налага по-тясно взаимодействие с институциите. Разработеният подход за оценка на управленческата устойчивост доказва своята приложимост. Той може да е подходящ инструмент за полисемейкърите при анализ на равнището на управленческата устойчивост в земеделските стопанства.

Предложената система от принципи и показатели за оценка на управленческата устойчивост на ниво ферма е стъпка в подобна инициатива. Предложената концепция за оценка може да бъде полезен инструмент за коригиране и подобряване на аграрната политка на национално, регионално и местно ниво, както и нейното изпълнение от органите на държавна администрация.

Предложената методика за оценка на управленческата устойчивост на следващ етап би могла да се подобри и усъвършенства, което е една перспектива за бъдещи научни изследвания.

Накрая е направена препратка към устойчивостта, през призмата на регенеративна икономика, като социално справедлива, екологично възстановима, културно богата и икономически жизнеспособна възможност в контекста на изменението на климата. Въпреки десетилетия на стратегии и програми, напредъкът в устойчивостта на изградената околна среда не успява да отговори на тези ключови въпроси. Въз основа на настоящите европейски стандарти подходите за възстановителна устойчивост могат и ще повишат стремежите, и ще доведат до възстановителни резултати .

Устойчивостта в земеделието следва да се простира в обхвата на регенеративната и отвъд кръговата икономика. Концепцията на кръговата икономика се изгражда на схващането, че просперитетът в земеделието не означава единствено увеличаване потреблението на природни ресурси, а по-скоро съхраняване на екосистемите в равновесие с природата.

## КНИГА НА БАЗАТА НА ЗАЩИТЕН ДИСЕРТАЦИОНЕН ТРУД ЗА ПРИСЪЖДАНЕ НА ОБРАЗОВАТЕЛНА И НАУЧНА СТЕПЕН "ДОКТОР"

2. **Саров, А. (2018).** „Управленска структура (governance structure) на земеделските кооперации в България - в търсене на баланс между теория и практика“, Изд.: Авангард Прима, ISBN 978-619-160-940-62018, стр. 295, ISBN 978-619-239-372-4 (2020).

Рецензенти: проф. д-р Йорданка Йовкова, доц. д-р Иван Боевски

### Резюме

В Първа глава са изведени общите характеристики и различия между кооперативната и корпоративната управленска структура. **На тази основа са** разграничени са три модела на земеделски кооперации в България - традиционна, пазарна и интегрирана кооперация. На базата на Новата институционалната теория са изведени водещи детерминанти върху управленската структура в земеделските кооперации - право на собственост; процес на вземане на решение; право на мониторинг и изпълнение. Доразвит и адаптиран е методически инструментариум за изследване на управленската структура в земеделските кооперации, който е апробиран и е показал своята надеждност и приложимост. Разработеният методически подход се основава на емпирично-дълбочинно изследване, който включва: интервю; наблюдение; аналитични разкази; анкета; установяване на доверие; помощ в домакинството; съжителство с кооперативната общност. Приложен е и т. нар. „внедрен“ (интегриран) казус. Той спомага за по-детайлното и дълбочинно навлизане в проблематиката.

Във Втора глава на основата на емпирично-дълбочинно изследване (казус) са установени промени в управленската структура на земеделските кооперации, водещи до доближаване с корпоративните предприятия: професионализиране на управлението; „икономизиране“; пазарна ориентация и сделки с нечленове. Идентифицирани са организационни иновации в практиката на българската земеделска кооперация - нови

подпомагащи органи в управлението (съвет на членовете; неформални групи за контрол; комисии), мотивиращи механизми за засилване ангажираността на членовете. Открити са проблемите в управлението на земеделските кооперации - приоритетно задоволяване интересите на външните клиенти; противоречия между ръководството и някои членове; опортюнистично поведение от мениджмънта; намаляване на доверието на членовете към ръководните органи (председател, управителен съвет, контролен съвет); информационна асиметрия.

В Трета глава се предлагат инструменти за усъвършенстване на управленската структура в българските земеделски кооперации и решения на идентифицираните проблеми, които са насочени към подобряване на управлението и постигане на устойчивост във взаимовръзките с външната среда. Отправени са предложения за подобрения в Закона за кооперациите. Разработен е иновативен модел на управленска структура в земеделските кооперации в степен на практическо приложение, който включва подпомагащи органи на управлението; външни експерти в ръководните органи; възможност за вертикална интеграция; обществен (външен) контрол; засилване ангажираността на членовете към управлението.

## **РЕЗЮМЕТА НА НАУЧНИ ПУБЛИКАЦИИ В РЕФЕРИРАНИ И ИНДЕКСИРАНИ ИЗДАНИЯ В СВЕТОВНОИЗВЕСТНИ БАЗИ ДАННИ С НАУЧНА ИНФОРМАЦИЯ**

3. **Sarov, A. & Kostenarov, K. (2019).** The impact of CAP subsidies on the agricultural enterprise's production structure. *Bulgarian Journal of Agricultural Science*, 25(1), 10–17, ISSN 1310-0351 - print; ISSN 2534-983X – online, Web of Science -Emerging Sources Citation Index (ESCI) Scopus SJR 2017 - 0.262 EBSCO - Academic Search Ultimate, CAB Abstracts, Google Scholar

### **Abstract**

The effect of implementing the Common Agricultural Policy (CAP) is a constantly discussed issue among society, politicians, academicians, practitioners and others. The aim of this paper is to test the mathematical model to examine the impact of CAP subsidies on the structure of production in the Bulgarian agricultural enterprise operating in a mountain region. In order to optimize the production structure, complex factors and dependencies are considered. Mathematical model does not allow taking into account informal relationships that do not have quantitative dimensions (habits, traditions, preferences). The results show that CAP subsidies have no impact on the structure of production, but only increase in gross margin and profit. The resulting optimization did not prove the successful applicability of the model in the CAP study. The model is applicable in optimizing production structure, animal feed ration, etc., but must be applied separately. It is not appropriate to apply to study the influence of CAP subsidies on production structure, livestock breeding, labor, plant growing, food ration.

**Саров, А.,** Костенаров, К. (2019). Въздействие на субсидиите по ОСП върху производствената структура на земеделското предприятие. *Bulgarian Journal of Agricultural Science*, 25(1), 10–17, ISSN 1310-0351 - print; ISSN 2534-983X – online, Web of Science -Emerging Sources Citation Index (ESCI) Scopus SJR 2017 - 0.262 EBSCO - Academic Search Ultimate, CAB Abstracts, Google Scholar

## Резюме

Целта на разработката е да се изследва влиянието на субсидиите на ОСП върху структурата на производството в българско земеделско предприятие, работещо в планински регион. На база прилагане на икономико-математически модел се оптимизира производствената структура. Математическият модел не позволява да се вземат под внимание неформалните отношения, тъй като те нямат количествени измерители (навици, традиции, предпочитания). Резултатите показват, че субсидиите по ОСП не оказват влияние върху структурата на производството, а допълнително подпомагат увеличението на брутния марж и печалбата. Получената оптимизация не доказва успешната приложимост на модела в проучването на ОСП. Моделът е приложим при оптимизиране на структурата на производството, съотношението на храненето на животните и т.н., но трябва да се прилага внимателно. Не е подходящ за приложение при изследване на влиянието на субсидиите на ОСП върху структурата на производството.

4. **Sarov, A. & Kostenarov, K.** (2019). An Empirical Approach for Optimizing the Production Structure of a Farm Operating in a Mountain Area, „*Икономически изследвания*“, Print ISSN: 0205-3292, Issue: 5/2019, Page Range: 164-184, No. of Pages: 21. Journal of Economic Literature/EconLit, RePec, EBSCO, SCOPUS. Scopus SJR 2018 - 0.25, Q2

## Abstract

The basis of applying an optimization model of linear programming is to optimize the gross margin and profit of the farm. The process of solving the problem takes into account the allocation of available resources and complex dependencies according to the accepted constraints of the model. The conclusion is that the subsidies received under the CAP do not have an impact on the structure of production in selected agricultural holdings. The article presents one case from which no generalized conclusions can be drawn about the complex impact of CAP subsidies on the production structure of Bulgarian agriculture. When applying the model in practice, it should be borne in mind that the results of the model have a number of conventions, which is a challenge for managers not to make hasty decisions based solely on task optimization.

## Резюме



В основата на приложение на оптимизационен модел от линейното програмиране се оптимизира брутният марж и печалбата на фермата. В процеса на решаването на задачата се вземат под внимание разпределението на наличните ресурси и сложни зависимости според приетите ограничения на модела. Прави се заключението, е, че върху структурата на производството в избрано земеделско стопанства субсидиите, получени по ОСП, не оказват влияние. Статията представя един случай, от който не могат да се правят обобщени заключения за комплексното влияние от субсидиите по ОСП върху производствената структура на българското земеделие. При приложение модела, следва да се има предвид, че резултатите от решението са с редица условности, което е предизвикателство за мениджърите да не вземат прибързани решения въз основа единствено на предложената оптимизация.

5. Bachev, H., Ivanov, B., Sarov, A. (2020). “Unpacking Governance Sustainability of Bulgarian Agriculture” (p. 106-137) сп. „*Икономически изследвания*“, Print ISSN: 0205-3292, Issue Year: 2020, Issue No: 6, Page Range: 106-137, Page Count: 32, Language: English, group Q3 "Economics, Econometrics, Finance" in SCOPUS, Scopus SJR for 2019 – 0.2. Journal of Economic Literature/EconLit, RePEc, EBSCO, SCOPUS.CEEQ.

#### **Abstract**

Inclusion “fourth” Governance pillar in concept for understanding and assessment system of agrarian sustainability is increasingly justified in academic, government, international and private organisations documents. In Bulgaria, practically there are no comprehensive assessments of governance sustainability of agriculture. This study tries to fill the gap and suggests a holistic framework for understanding and assessing the governance sustainability of Bulgarian agriculture. Newly elaborated approach is “tested” in a large-scale study for assessing governance sustainability of the country’s agriculture at national, sectoral, regional, eco-system and farm levels. It has been proved that it is important to include “missing” Governance Pillar in the assessment of integral and particular sustainability of agriculture and agro-systems of various types. Multiple Principles, Criteria and Indicators assessment of Governance sustainability of Bulgarian agriculture indicate that the Overall Governance Sustainability is at Good but close to satisfactory level. There is a considerable differentiation in the level of Integral Governance sustainability of different agro-systems. Individual indicators with the highest and lowest values determine the critical factors enhancing or deterring particular and integral Governance sustainability of evaluated agro-system. Results on integral sustainability assessment based on micro and macro data show some discrepancies which are to be taken into consideration in analysis while assessment indicators, methods and data sources improved.

#### **Резюме**

Включването „четвърти“ стълб на управлението в концепцията за разбиране и оценка на системата за аграрна устойчивост е все по-оправдано в документи на академични, държавни, международни и частни организации. В България практически няма изчерпателни оценки на устойчивостта на управлението в земеделието. Това проучване се опитва да запълни празнината и предлага цялостна рамка за разбиране и оценка на устойчивостта на управлението на българското земеделие. Новоразработеният подход е „тестван“ в мащабно проучване за оценка на устойчивостта на управлението на селското стопанство на страната на национално, секторно, регионално, екосистемно и фермерско ниво. Доказано е, че е важно да се включи „липсващ“ управленски стълб в оценката на цялостната и особена устойчивост на земеделието и агросистемите от различен тип. Оценка на множество принципи, критерии и показатели за устойчивост на управлението на българското земеделие показва, че цялостната устойчивост на управлението е на добро, но близо до задоволително ниво. Съществува значителна диференциация в нивото на устойчивост на интегралното управление на различните агросистеми. Отделни показатели с най-високи и най-ниски стойности определят критичните фактори, повишаващи или възпиращи конкретна и интегрална устойчивост на управлението на оценяваната агросистема. Резултатите от интегралната оценка на устойчивостта въз основа на микро и макро данни показват някои несъответствия, които трябва да бъдат взети предвид при анализа, докато показателите за оценка, методите и източниците на данни се подобряват.

6. **Sarov, A.** (2021). „Governance transformation of the Bulgarian cooperative movement: values, principles, practices and members’ satisfaction“, сп. *Bulgarian Journal of Agricultural Science*, 25(1)2021, pp. 65-71, ISSN 1310-0351 - print; ISSN 2534-983X – online, *Bulg. J. Agric. Sci.*, 27 (1), Scopus SJR for 2020 – 0.248, Web of Science -Emerging Sources Citation Index (ESCI), EBSCO - Academic Search Ultimate, CAB Abstracts, Google Scholar.

## **Abstract**

This article presents the theoretical and practical changes in the governance transformation of agricultural cooperatives in Bulgaria from the time of the establishment of the first modern cooperative to the present day. The author focuses on members’ satisfaction, changes in governance structure in accordance with cooperative values principles and practices. The article shows the driving forces behind the change in agricultural cooperatives. The research methodology includes qualitative methods: in-depth interviews, observational narrative analysis, statistical information, and literature review. The results show that the transformation of the governance structure, in accordance with the cooperative values, principles and practices, has a direct impact on the number of Bulgarian agricultural cooperatives and the members’ satisfaction/ dissatisfaction. The members’ satisfaction is enhanced by the fact that cooperative principles and values are applied in practical activities, which are regulated, moreover, by the law and charters of cooperatives. If all the principles are observed and used in the operational

activity of the cooperative enterprise, then such a cooperative enterprise becomes more sustainable. The facts of the reduction of cooperative membership and the enterprises themselves, in this context, can be explained by their dissatisfaction.

## Резюме

Тази статия представя теоретичните и практически трансформации в управлението на земеделските кооперации в България от времето на създаването на първата съвременна кооперация до наши дни. Авторът се фокусира върху удовлетвореността на членовете, промените в структурата на управление в съответствие с принципите и практиките на кооперативните ценности. Методологията на изследването включва качествени методи: задълбочени интервюта, наблюдателен разказ, статистическа информация и преглед на литературата. Резултатите показват, че трансформацията на управленската структура, в съответствие с кооперативните ценности, принципи и практики, има пряко въздействие върху броя на българските земеделски кооперации и удовлетворението/неудовлетворението на членовете. Удовлетворението на членовете се засилва от факта, че кооперативните принципи и ценности се прилагат в практически дейности, които освен това са регламентирани от закона и хартата на кооперациите. Ако всички принципи се спазват и използват в оперативната дейност на кооперативното предприятие, тогава кооперативно предприятие ще е по-устойчиво. Фактите за намаляването на членството в кооперациите и самите предприятия в този контекст могат да се обяснят с недоволството им.

7. Hrabrin Bachev, Bojidar Ivanov, **Angel Sarov** (2021). “Assessing governance aspect of agrarian sustainability in Bulgaria”, сп. *Bulgarian Journal of Agricultural Science*, 27 (No 3) 2021, pp. 429–440, print; ISSN 2534-983X – online, *Bulg. J. Agric. Sci.*, 27 (1), 65-71, Scopus SJR for 2020 – 0.248, Web of Science - Emerging Sources Citation Index (ESCI), Web of Science -Emerging Sources Citation Index (ESCI), Scopus SJR for 2020 – 0.248, EBSCO - Academic Search Ultimate, CAB Abstracts, Google Scholar

## Abstract

In Bulgaria practically there are no comprehensive assessments of the “newly” suggested governance pillar of agrarian sustainability. This article tries to fill the gap and present a holistic framework for understanding and assessing the governance sustainability of Bulgarian agriculture. The novel system for sustainability evaluation comprising 5 Principles 19 Criteria, and 22 Indicators and References Values is applied in a large-scale study for assessing the governance sustainability at national, sectoral, regional, eco-system and farm levels. Multi-dimensional assessment indicates that the Overall Governance Sustainability of Bulgarian agriculture is at “Good” but very close to “Satisfactory” level. There is a considerable differentiation in the levels and critical factors of Integral Governance sustainability of agro-systems of different type. Results on the integral agrarian sustainability assessment based on micro (farm) and macro (statistical, etc.) data show some discrepancies which have to be

taken into consideration in the analysis and interpretation, while assessment indicators, methods and data sources further improved.

### **Резюме**

В България на практика няма изчерпателни оценки на „новопосочения“ управленски стълб на аграрната устойчивост. Тази статия се опитва да запълни празнината и да представи цялостна рамка за разбиране и оценка на устойчивостта на управлението на българското земеделие. Новата система за оценка на устойчивостта, включваща 5 Принципи 19 Критерии и 22 Показатели и референтни стойности се прилага в мащабно проучване за оценка на устойчивостта на управлението на национално, секторно, регионално, екосистемно и фермерско ниво. Многоизмерната оценка показва, че цялостната устойчивост на управлението на българското земеделие е на „добро“, но много близо до „задоволително“ ниво. Съществува значителна диференциация в нивата и критичните фактори на устойчивостта на интегралното управление на агросистемите от различен тип. Резултатите от интегралната оценка на аграрната устойчивост въз основа на микро (фермерски) и макро (статистически и др.) данни показват някои несъответствия, които трябва да бъдат взети предвид при анализа и интерпретацията, докато показателите за оценка, методите и източниците на данни допълнително се подобряват.

### **НАУЧНИ ПУБЛИКАЦИИ В СЪВРЕМЕННИ БЪЛГАРСКИ НАУЧНИ ИЗДАНИЯ ВКЛЮЧЕНИ В НАЦИОНАЛНИЯ РЕФЕРЕНТЕН СПИСЪК И ЧУЖДЕСТРАННИ ИЗДАНИЯ С НАУЧНО РЕЦЕНЗИРАНЕ**

8. Саров, А. (2014). „Равнище на потенциалната иновационна активност на земеделските кооперации в България“, *сп. Икономика и управление на селското стопанство*, 59, 4/2014, 31-38. ISSN 0205-3845, 2534-9872 (online).

### **Резюме**

Целта на настоящата статия е да се проследят нагласите за иновационна активност на земеделските кооперации в България. Изследването е част от анкетно проучване по Проект „Управление на иновациите в земеделието“ (2013–2014) при Института по аграрна икономика. Анкетите на земеделските стопанства са проведени през 2013 г. с помощта на НССЗ. Изследването обхваща 28 области в страната. Анкетирани са 333 земеделски стопанства, от които 37 председатели на земеделски кооперации. Приложени са основно два типа изследване на потенциална иновационна активност на земеделските кооперации. На първо място е определена единичната потенциална иновативност на база различни видове нововъведения. Използван е метод на средно претеглената величина, след което е изследвана единичната потенциална иновационна активност на база земеделска кооперация.

От направения анализ са изведени следните изводи:

- Иновационната информираност и потенциалната иновационна активност на земеделските кооперации в България имат коефициент със средно равнище.

- С понятието „иновация” се идентифицират предимно машини, техника и оборудване, което се дължи основно на зърнено-житната специализация на кооперативните сдружения.
- Икономически са факторите, оказващи най-значимо влияние при мотивацията за иновации.
- Опазването на околната среда не е мотивиращ фактор на земеделските кооперации за новости в земеделието.

В заключение се изтъква тезата, че успешните кооперации допринасят за териториалното и социално сближаване между хората, както и за развитието на предприемачески и иновационни дейности. Динамичните промени в средата налагат земеделските кооперации да използват иновационни подходи и управленски умения. Важен фактор за постигане на висока конкурентоспособност е доброто управление на иновационната дейност.

**Sarov, A. (2014).** The potential level of innovation activity of agricultural cooperatives in Bulgaria, *Ikonomika i upravlenie na selskoto stopanstvo*, 59, 4/2014, 31-38. (Bg) ISSN 0205-3845, 2534-9872 (online)

## **Abstract**

The purpose of this article is to track the attitudes towards innovative activity of agricultural cooperatives in Bulgaria. The survey is part of a survey conducted under the Agricultural Innovation Management Project (2013-2014) at the Institute of Agrarian Economics. The farm surveys were conducted in 2013 with the help of the NAAS. The survey covers 28 areas in the country. 333 agricultural holdings were interviewed, of which 37 were chairmen of agricultural cooperatives. Two types of research on potential innovation activity of agricultural cooperatives are applied. First, the single potential innovation based on different types of innovation is identified. The weighted average method was used, after which the single potential innovation activity on the basis of agricultural cooperation was investigated.

The following conclusions are drawn from the analysis made:

- The innovation awareness and potential innovation activity of the agricultural cooperatives in Bulgaria have an average coefficient.
- The concept of "innovation" identifies mainly machinery, equipment and equipment, which is mainly due to the cereals specialization of cooperative associations.
- The economic factors that have the most significant influence on the motivation for innovation are economic.
- Environmental protection is not a motivating factor for agricultural cooperatives for novelties in agriculture.

In conclusion, it is argued that successful cooperatives contribute to territorial and social cohesion between people, as well as to the development of entrepreneurial and innovative activities. Dynamic changes in the environment require agricultural cooperatives to use innovative approaches and management skills. An important factor in achieving high competitiveness is the sound management of innovation.

9. **Саров, А.** (2017). „Влияние на член-кооператорите върху процеса на вземане на решения в българските земеделски кооперации“, В Сборник доклади от Научно-практическа конференция „Агробизнесът и делските райони – икономика, иновации, растеж, 12-13.10.2017, Икономически университет, Варна, стр. 155-167. ISBN 978-954-21-0944-0.

## Резюме

Анализира се влиянието на член-кооператорите върху процеса на вземане на решения. Изследването се базира на казуси от 32 реално функциониращи земеделски кооперации на територията на България през периода 2014-2016 г. Установява се, че ръководните органи и член-кооператорите имат различна мотивация и цели. Прави се заключението, че хетерогенността и слабата ангажираност на членовете е предпоставка за отслабване на демократичността в управлението. Предлагат се промени в управленската структура на кооперацията в синхрон с добрите европейски практики. собственост на кооператорите и да се следва стриктно зачитането на кооперативната идентичност. С оглед укрепването на демократичните принципи в управлението на традиционната земеделска кооперация се предлага:

- Регламентиране на избор на нов орган, наречен Съвет на членовете. В него да бъдат включени до 10 члена (живеещи в близост до землището), които да представляват останалите кооператори. С него се цели засилване мониторинга и контрола от членовете върху решенията, взети от УС;
- Избиране на Обществен съвет като консултативен орган към земеделската кооперация, съставен от авторитетни общественици. Те ще имат възможност да изразяват консолидирани становища по оперативни и стратегически въпроси, отнасящи се до дейността на организацията. Целта на този съвет е да засили външния контрол към дейността на кооперацията;
- Възможност представители от членуващите да се включват в заседанията на УС и КС с право на съвещателен глас. По този начин ще се скъси дистанцията между членовете и ръководните органи, ще има повече прозрачност при заседанията на ръководните и контролните органи. Това ще засили доверието на членовете към ръководните органи;
- Стимулиране учредяването на повече комисии (комитети) по етични, социални, правни, контролни и др. въпроси. Така ще се увеличи ангажираността на членуващите в управлението, все повече ще ги обединява и сплотява;
- Задължително членство в Кооперативен съюз (Регионален и Национален съюз), като се цели засилване на влиянието на ръководните органи в кооперацията. Целта е укрепване кооперативната система и възможността всички кооперации да бъдат ревизирани от финансовите инспекции на специализираните Контролни органи към Националния кооперативен съюз.

Демократичността в управлението зависи от засилването на ангажираността и активността на собствениците. Правната рамка в България допуска избор на помощни

органи, които да засилват активната позиция на членовете и да подпомагат управлението на кооперацията. Тяхната роля е да осъществяват допълнителен контрол върху вземането на решения и контрол върху изпълнението. Те могат да допринесат положително върху демократичността при вземането на управленски решения.

**Sarov, A. (2017).** Impact of the co-operative's members on the decision-making process in the bulgarian agricultural co-operatives. In Proceedings of the Scientific and Practical Conference "Agribusiness and Rural Areas - Economy, Innovation, Growth, 12-13.10.2017, Varna University of Economics, pp. 155-167. ISBN 978-954-21-0944-0.

### **Abstract**

The purpose of this report is to analyze the influence of member-cooperators on the decision-making process. The study is based on cases from 32 actually functioning agricultural cooperatives on the territory of Bulgaria in the period 2014-2016. It is found that the governing bodies and the cooperative members have different motivation and goals. It is concluded that the heterogeneity and low commitment of members is a prerequisite for weakening democratic governance. Changes in the governance structure of the cooperative are proposed in line with good European practices. ownership of cooperatives and strict respect for cooperative identity should be followed. In order to strengthen democratic principles in the management of traditional agricultural cooperatives, it is proposed that:

- Regulating the election of a new body called the Council of Members. It should include up to 10 members (living close to the land) to represent the other cooperators. It seeks to enhance the monitoring and control by members of decisions made by the MB;
- Election of a Public Council as an advisory body to the agricultural cooperative made up of reputable public figures. They will have the opportunity to express consolidated opinions on operational and strategic issues related to the organization's activities. The purpose of this advice is to strengthen external control of the cooperative;
- Opportunity for representatives from members to attend meetings of the Governing Board and the SC with an advisory vote. This will shorten the distance between the members and the governing bodies, and there will be more transparency in the meetings of the governing and supervisory bodies. This will enhance members' confidence in the governing bodies;
- Encourage the establishment of more committees (committees) on ethical, social, legal, supervisory, etc. questions. This will increase the engagement of the members of the management, will unite and unite them more and more;
- Compulsory membership of the Cooperative Union (Regional and National Union), aiming to strengthen the influence of the governing bodies in the cooperative. The purpose is to strengthen the cooperative system and the possibility of all cooperatives being audited by the financial inspections of the specialized Control Bodies of the National Cooperative Union.

Democracy in governance depends on increasing ownership and ownership of owners. The legal framework in Bulgaria allows for the selection of subsidiary bodies to strengthen the active position of members and to support the management of the cooperative. Their role is to exercise additional control over decision-making and control over implementation. They can make a positive contribution to democratic decision-making.

10. Боевски, И., Саров, А. (2018). "CRM в българското земеделие", в Научна Конференция „Ролята на фамилията бизнес за устойчивото развитие на селските райони“ (22 февруари 2018 г. гр. Пловдив), В "Научни трудове АУ" том 61, книжка 2, стр. 77-89: ISSN 1312-6318 (Print), ISSN 2367-5845 (Online).

## Резюме

Изследвани са възможностите за прилагане на CRM както във фамилията земеделски предприятия, така и върху техните подпомагащи кооперации в България. За достигане на така поставената цел се търси отговор на въпроса: Какво наложи появата и превръщането на CRM в стандартна стратегия на организациите, от една страна, и, от друга, какви са възможностите за приложение на CRM концепцията във фамилията земеделски предприятия и кооперациите? Понастоящем фамилията земеделски предприятия в България ползват CRM неосъзнато и несистематизирано, като най-често то е стеснено в отделни негови елементи. Достъпът до информация за клиентите най-често се свежда предимно до неформални канали. Решение на тази ситуация са възможностите да се ползват различни мобилни приложения за управление. Разработката поставя акцент и върху възможностите от обучения по CRM, които масово навлизат в програмите на висшите учебни заведения в страната. Стандартизираното масово производство на земеделска продукция губи своето значение и не предоставя вече конкурентни предимства на фамилията предприятия. Паралелно с персонализираната комуникация мениджърите са наясно, че диференциацията и индивидуализирането на произвежданите продукти е необходимо да е в съответствие с нуждите и желанията на всеки отделен клиент. Ядрото на тази стратегия дава възможност в съвременните условия те да променят стратегията: от управление на бизнес процеси към управление на клиентски процеси. Комуникацията с клиента придобива все по-голямо значение за земеделските производители. Диференцирането от конкурентите чрез характеристиките на продукта все повече и повече изчерпва своите възможности. Освен това масовата комуникация с клиентите също достигна своите граници поради пренасищане на пазара. Всички тези причини насочват мениджърите да се фокусират към отделния клиент, който организацията индивидуално познава.

Увеличаващата се интернационализация и динамика на бизнеса променят пазарната структура и превръщат класическата конкуренция в хиперконкуренция. Всичко това налага изменение в стратегиите на организациите.

Прави се извод, че комуникацията е в зависимост от предпочитания за канали на комуникация и продуктови предложения. Бъдещето на клиентската комуникация е в балансиран микс между масова и индивидуализирана комуникация в рамките на CRM



стратегията на конкретната организация. За фамилените предприятия не е рационално да се изразходват ресурси за масова комуникация, а да се комуникира индивидуално.

Boevsky, I., **Sarov, A.** (2018). "CRM in Bulgarian Agriculture", in Scientific Conference "The Role of Family Business for Sustainable Rural Development" (February 22, 2018, Plovdiv), In "Scientific Works of AU" Volume 61, Book 2, pp. 77-89 : ISSN 1312-6318 (Print), ISSN 2367-5845 (Online).

### **Abstract**

The possibilities for the implementation of CRM in both the family farms and their supporting cooperatives in Bulgaria are explored. In order to achieve this goal, the answer to the question is: What necessitated the emergence and transformation of CRM into a standard strategy of organizations, on the one hand, and on the other, what are the possibilities for applying the CRM concept in family farms and cooperatives? Currently, family farms in Bulgaria use the CRM unknowingly and unsystematically, most often narrowing it down into separate elements. Access to customer information most often comes down to informal channels. The solution to this situation is the ability to use different mobile management applications. The article also focuses on the opportunities of CRM training, which are enrolled in the programs of higher education institutions in the country. Standardized mass production of agricultural products is losing its importance and no longer offers competitive advantages to family businesses. Along with personalized communication, managers are aware that the differentiation and individualization of the products produced must be in accordance with the needs and desires of each individual customer. At the core of this strategy is the ability to change the strategy in today's context: from business process management to customer process management. Communication with the customer is becoming increasingly important for farmers. Differentiation from competitors through product features is increasingly exhausting its capabilities. In addition, mass communication with clients has also reached its limits due to market glut. All of these reasons direct managers to focus on the individual client the organization knows individually.

Increasing internationalization and business dynamics are changing the market structure and turning classic competition into hypercompetition. All this necessitates a change in organizations' strategies.

It is concluded that communication depends on preferences for communication channels and product offerings. The future of client communication lies in the balanced mix between mass and individual communication within the organization's CRM strategy. For family businesses, it is not rational to spend mass communication resources, but to communicate individually.

11. Цвяткова Д., **Саров, А.** (2018) „Процесът на унаследяване във фамиленото стопанство за устойчивостта на земеделската кооперация“ в Научна Конференция „Ролята на фамилен бизнес за устойчивото развитие на селските райони“(22 февруари 2018 г. гр. Пловдив), В

Научни трудове АУ: том 61, книжка 2, стр. 125-135: ISSN 1312-6318 (Print), ISSN 2367-5845 (Online).

## Резюме

Целта на изследването е да се анализира процесът на унаследяване и приемственост в управлението на фамиленото стопанство за устойчивостта на съвременната земеделска кооперация. Анализът се основава на емпирични доказателства – казуси от фамилни стопанства и земеделски кооперации, опериращи на територията на България. Постоянният натиск от динамичната пазарна среда и засилена конкуренция рефлектира върху дейността на съвременните земеделски кооперации. Това води до кооперирането на фамилните стопанства в нови организационни структури и управленски модели, като степента за участие на наследниците в тях е допълнителен фактор за повишаване на устойчивостта им. Твърди се, че земеделските кооперации са поставени пред изпитание за оцеляване през следващото десетилетие. Това заплашва тяхната устойчивост и конкурентоспособност. Причините за това са най-вече в регистрираните отклонения от кооперативната идентичност и промяна на познатия традиционен (класически) модел на гавърнанс структура в съвременната българска земеделска кооперация.

Културната привързаност към селското стопанство и земята, особено на потомствени семейни ферми също играе важна роля за тяхната жизненост. В процеса на провеждане на дълбочинните интервюта са задавани въпроси за кооперативните ценности и принципи с цел кооперацията да бъде представена като положителна социална структура, но тя не беше идентифицирана от наследниците като съвременна социална организация. Младите наследници предпочитат и избират форми на сътрудничество, където с приоритет са работата в екип, стремеж към съвършенство, иновациите, грижата за клиента, етичното поведение, високо качество на произвежданата продукция (които все повече се идентифицират с принципите в корпорациите).

Tsvyatkova D., **Sarov, A.** (2018) "The process of inheritance in the family farm for the sustainability of agricultural cooperation" in the Scientific Conference "The role of the family business for sustainable rural development" (February 22, 2018, Plovdiv), In AU "Scientific Works of AU": Volume 61, Book 2, pp. 125-135: ISSN 1312-6318 (Print), ISSN 2367-5845 (Online).

## Abstract

The aim of the study is to analyze the processes of inheritance and continuity in the family farm management for the sustainability of the modern agricultural cooperative. The analysis is based on empirical evidence – case studies of family farms and agricultural cooperatives operating on the territory of Bulgaria. The constant pressure from the dynamic market environment and the stark competition reflect on the activity of modern agricultural cooperatives. This leads to the co-operation of family farms in new organizational structures and management models, and then the degree of involvement of the heirs in them is an additional

factor for their sustainability increasing. The agricultural cooperatives are being tested for survival in the next decade. This threatens their sustainability and competitiveness. We find the reasons for this, especially in the registered deviations from the cooperative identity and the change of the known traditional (classical) model of leverage structure in the modern Bulgarian agricultural cooperative.

Cultural attachment to agriculture and land, especially of family farms, also plays an important role in their vitality. During the in-depth interviews, questions were asked about cooperative values and principles in order to present the cooperative as a positive social structure, but it was not identified by the heirs as a modern social organization. Young heirs prefer and choose forms of cooperation where priority is given to teamwork, the pursuit of excellence, innovation, customer care, ethical behavior, high quality of production (which are increasingly identified with corporate principles).

12.Иванов, Б., Саров, А. (2019). “Икономически характеристики на отделните сектори в хранително-вкусовата промишленост”, сп. *Икономика и управление на селското стопанство, Volume 64, No 4*, 2019. ISSN 0205-3845, p.24-33, Google Scholar, CABI, EBSCO, Web of Science.

## Резюме

За земеделието, хранително-вкусовата промишленост (ХВП) е основният пазар за реализация на продукцията, докато за самата ХВП – земеделието е източник на суровини и доходност. Те са неотделимо свързани и взаимнозависими, като основната цел и на двете е да достигнат до крайния потребител на храна, като формираният от това доход и приходи трябва да се преразпределят между двата отрасъла. Колкото по-неизяснен е въпросът с разпределение на стойността на създадения продукт, консумиран от потребителите, толкова по-проблематични са взаимоотношенията между двете индустрии. В ХВП се включват трите големи подотрасли – „Храни“, „Напитки“ и „Тютюневи изделия“, като техният общ дял в общата брутна продукция на индустрията спада чувствително в последните години. Това се отнася и за присъствието в добавената стойност от икономиката. Членството на страната в ЕС даде множество изгоди с равнопоставен достъп до общия европейски пазар и по-добри икономически условия в страната чрез повишаване на доходите и пазарната ориентация на производителите, но в същото време изправи хранителната индустрия пред силна конкуренция.

Целта на настоящето изследване е да се анализират определени икономически характеристики в отделните сектори на ХВП в България, които да позволят да се направят сравнения между отделните производства и оценки за настъпващите тенденции.

Методиката на изследване се основава на

сравнителен анализ, като се разглеждат отделните сектори по съпоставими индикатори, отнасящи се до икономическото използване на инвестиционните вложения, добавената стойност, икономическите размери и заетостта в отрасъла. Устойчивостта на ХВП до голяма степен ще зависи в бъдеще от способността да се интегрира и да помогне за консолидиране и увеличаване на вътрешното производство на селскостопански суровини, което ще им гарантира както по-добро позициониране по отношение на цените, така и по-добър достъп до качествени суровини.

Ivanov, B., **Sarov, A.** (2019). "Economic Features of Sectors in Food Industry", Journal of Economics and Management of Agriculture, Volume 64, No 4, 2019. ISSN 0205-3845, p.24-33, Google Scholar, CABI, EBSCO, Web of Science.

### Summary

For agriculture, the food industry (food industry) is the main market for realization of production, while for the food itself - agriculture is a source of raw materials and profitability. They are inextricably linked and interdependent, the main goal of both being to reach the ultimate consumer of food, and the income and income generated by this must be redistributed between both industries. The more unclear is the question of the distribution of the value of the created product consumed by consumers, the more problematic are the relationships between both industries. The food industry includes the three major sub-sectors - "Food", "Beverages" and "Tobacco products". their total share in the total gross output of the industry decreases significantly in more the following years. This also applies to the presence of value added by the economy. Membership-it has given the EU country many benefits with equal access to the common European market and better economic conditions in the country by increasing incomes and market orientation of producers, but at the same time faced the food industry with strong competition.

The purpose of the present study is to analyze certain economic characteristics in the different sectors of food in Bulgaria, which would allow comparisons to be made between productions and assessments of emerging trends. The research methodology is based on comparative analysis, considering the individual sectors by comparable indicators relating to the economic use of investments, value-added, economic size and employment in the sector.

The sustainability of food will largely depend in the future on its ability to integrate and to help consolidate and increase domestic production of agricultural raw materials wines, which will guarantee them both better positioning in terms of prices and better access to quality raw materials.

13. **Саров, А.** (2019). Оценка на управленческата устойчивост на земеделските стопанства, разположени в планински райони с природни ограничения, *сп. Икономика и управление на селското стопанство*, 64(2), 51-59. ISSN 0205-3845, 2534-9872 (online)

### Резюме

Целта на настоящата разработка е да се апробира инструментариум за оценка на управленческата устойчивост на земеделските стопанства в България, разположени в планински райони с природни ограничения, и на тази база да се изведат предложения за подобряване на политиките. Предложената система от принципи и показатели за оценка на управленческата устойчивост на ниво ферма е иновативен подход в методиката за оценка на управленческата устойчивост. Тя може да бъде полезен инструмент за коригиране и подобряване на аграрната политика на национално, регионално или местно ниво, както и нейното приложение от органите на държавна администрация. Настоящата

методика за оценка на устойчивостта в земеделието фокусира вниманието на изследователите предимно върху наложените вече три стълба на устойчивост: икономически, социален и екологичен. Едновременно с това съществува дефицит на знания и научни изследвания по отношение на управленческия аспект на устойчивостта, разбран като governance. Независимо от холистичния подход на направените изследвания, до момента, за оценка на устойчивостта в земеделието, разработването на т.нар. „управленчески стълб“ е наложително. През последните години все повече се налага управлението (governance) като четвърти стълб на устойчивост.

Разработеният подход за оценка на управленческата устойчивост доказва своята приложимост. На тази база може да се разшири оценката на управленческата устойчивост в зависимост от различни групировки.

**Sarov, A. (2019).** Assessment of the governance sustainability of farms located in mountain areas with natural constraints. *Ikonomika i upravlenie na selskoto stopanstvo*, 64(2), 51-59 (Bg). ISSN 0205-3845, 2534-9872 (online)

## **Abstract**

The purpose of this development is to approve a toolkit for assessing the governance sustainability of agricultural holdings in Bulgaria, located in mountainous areas with natural constraints, and to come up with policy proposals on this basis. The proposed system of principles and indicators for assessing managerial sustainability at farm level is an innovative approach in the methodology for assessing governance sustainability. It can be a useful tool for correcting and improving agricultural policy at national, regional or local level, as well as its implementation by public administration bodies. The current methodology for assessing sustainability in agriculture focuses the attention of researchers mainly on the three already established pillars of sustainability: economic, social and environmental. At the same time, there is a lack of knowledge and research regarding the governance aspect of sustainability, understood as governance. Regardless of the holistic approach of the research done, so far, to assess the sustainability of agriculture, the development of the so-called. A "pillar of governance" is imperative. In recent years, governance as the fourth pillar of sustainability has become increasingly necessary.

The approach developed for assessing governance sustainability proves its applicability. On this basis, the assessment of governance resilience depending on different groups can be extended.

14. Боевски, И., Саров, А. (2019). “CRM в селските райони – фактори и перспективи за развитие” *сп. Икономика и управление на селското стопанство*, 64(3), 69-82. ISSN 0205-3845, 2534-9872 (online)

## Резюме

В настоящата разработка се отговоря на научноизследователския въпрос – кое наложи появата, динамичното развитие и превръщането на CRM в стандартна стратегия на преобладаваща част от организациите? На тази основа се разкриват възможностите и перспективите за развитие на CRM в селските райони. Идентифицират се причините за утвърждаването на този феномен, като първо се дефинират ключовите понятия, след което се изследват, от една страна, промените в заобикалящата среда, в която организациите оперират, а от друга, бурното развитие на теориите за мениджмънт и маркетинг. Накрая се финализира разработката със заключителни разсъждения, наблягайки върху необходимостта от допълнителни изследвания. Прави се извод, че организациите, опериращи на различните пазари в наши дни, почти повсеместно в своите стратегии използват Управление на връзките с клиенти (CRM) или негови инструменти, с цел повишаване на своята стойност и/или успех. Така те си осигуряват конкурентни предимства, динамичен растеж и устойчиво развитие

Boevsky, I., Sarov, A. (2019). CRM in Rural Areas – Factors and Development Perspectives. *Ikonomika i upravlenie na selskoto stopanstvo*, 64(3), 69-82 (Bg). ISSN 0205-3845, 2534-9872 (online)

## Abstract

In this paper, we are to find the answer to the research question, what has the emergence, dynamic development, and turning CRM into a standard strategy of a majority of organizations? On this stage, we are attempting to uncover opportunities and perspectives for CRM development in rural areas. In order to find the reasons for this phenomenon, first, we define the key concepts and then explore the changes in the environment in which organizations operate and, on the other hand, the rapid development of management and marketing theories. Finally, we finalize the study with concluding speculations focusing on the need for further research. It is concluded that organizations that are currently operating in different markets use Customer Relationship Management – CRM or its tools to increase their value and/or success, almost all in their strategies. Thus, they provide competitive advantages, dynamic growth and sustainable development.

15. Angel Sarov, Daniela Tsvyatkovska (2019). “The necessity of knowledge, serving the needs of the bio-economy in Bulgaria”, *Journal of Agricultural, Food and Environmental Sciences, JAFES, Vol.73, No 2* (2019), online ISSN 2545-4315, Special issue: Proceeding, 12th AAEM International Conference - Changes & Challenges in South East European Agricultural

## Abstract

The main challenge of the bioeconomy is to achieve economic growth, increase the competitiveness of the economy, balanced production and consumption of products, conservation of natural resources, improve the marketing of farms. The aims of this article is to analyze the knowledge needs for the bioeconomy in Bulgaria. We first present the socio-economic benefits of the bioeconomy, with a focus on agriculture as a leading sector, and then identify the basic needs. A three-step approach is applied to cover all stakeholders directly involved in bioeconomic knowledge acquisition: Education and awareness; Dialogue and consult; Co-creation of new knowledge based on cooperation and training. The results imply: identifying the knowledge and technological knowledge needs required for regional specialized bioeconomies; clarification of the knowledge delivery mechanism; knowledge transfer networks; assessment of knowledge in the bioeconomies. The need for bioeconomic knowledge would support a economic growth to more resource efficient use. Increasing the knowledge base and understanding of specific areas of the bio-economy will be based on obtaining more data, generating better information and systematic analysis.

## Резюме

Основното предизвикателство на биоикономиката е постигане на икономически растеж, повишаване на конкурентоспособността на икономиката, балансирано производство и потребление на продукти, опазване на природните ресурси, подобряване на маркетинга на фермите. Целите на тази статия е да се анализират нуждите от знания за биоикономиката в България. Първо представяме социално-икономическите ползи от биоикономиката, с акцент върху селското стопанство като водещ сектор, а след това идентифицираме основните нужди. Подходът от три стъпки се прилага, за да обхване всички заинтересовани страни, пряко участващи в придобиването на биоикономически знания: Образование и осведоменост; Диалог и консултация; Съвместно създаване на нови знания, основани на сътрудничество и обучение. Резултатите предполагат: идентифициране на нуждите от знания и технологични знания, необходими за регионалните специализирани биоикономики; изясняване на механизма за предоставяне на знания; мрежи за трансфер на знания; оценка на знанията в биоикономиката. Необходимостта от биоикономически знания би подпомогнала икономически растеж за по-ефективно използване на ресурсите. Увеличаването на базата от знания и разбирането на конкретни области на биоикономиката ще се основава за получаване на повече данни, генериране на по-добра информация и систематичен анализ

16. **Саров. А.** (2020). “Социално-икономически, екологични и управленчески аспекти при оползотворяването на утайки в

земеделieto, получени при пречистване на отпадъчни води”, сп. *Икономика и управление на селското стопанство*, Volume 65, No 1, 2020. ISSN 0205-3845, p. 58-69, Google Scholar, CABI, EBSCO, Web of Science.

### Резюме

Целта на разработката е да се анализират социално-икономическите, екологични и управленчески аспекти от оползотворяването на утайки в земеделieto, получени при пречистване на отпадъчни води в пречиствателните станции. Използвана е статистическа информация от Eurostat и отдел „Агростатистика“ на МЗХГ. В началото се прави кратък литературен обзор на публикациите по темата. След това се дава повече светлина върху регулаторната рамка в ЕС и България. Анализът продължава със състоянието до момента, на основа съществуващи статистически данни за количествата получена утайка и оползотворяването ѝ в земеделieto на европейските страни и в нашата страната. На база регресионен анализ се търси зависимост на утайката върху добива на зърнено-житните култури. Разработката завършва с обобщения и заключения.

**Sarov, A. (2020).** Socio-Economic, Environmental and Governance Aspects of the Utilization of Sludge in Agriculture from Waste Water. *Ikonomika i upravlenie na selskoto stopanstvo*, 65(1), 58-69 (Bg).

### Abstract

The purpose of this study is to analyze the socio-economic, environmental and management aspects of the utilization of sludge in agriculture obtained from wastewater at the Wastewater Treatment Plants. Statistical information was used by Eurostat and the MAFG's Agro statistics Department. A brief literature review of publications on the topic is made at the outset. Thereafter, more light is placed on the regulatory framework in the EU and Bulgaria. The analysis continues with the situation so far, based on existing statistics on the quantities of sludge received and its utilization in agriculture in the European countries and in Bulgaria. Dependence and sludge effect on grain yield are determined on the basis of regression analysis. The study concludes with summaries and conclusions.

**17.Саров, А. (2020).**“Структурни промени в земеделските кооперации след интеграцията на България в Европейския съюз“, сп. *Икономически и социални алтернативи*, ISSN (print): 1314-6556, ISSN (online): 2534-8965, брой 4, 2020, стр. 59-68. DOI: <https://doi.org/10.37075/ISA.2020.4.05>.

### Резюме

Целта на разработката е да се проследят структурните промени в земеделските кооперации в България, функциониращи в условия на Общата селскостопанска политика (ОСП) на Европейския съюз (ЕС) и на тази база да се очертаят основните тенденции в тяхното развитие. Анализът се базира на официална статистическа информация от Министерството на земеделieto и храните и горите (МЗХГ) „Агростатистика“, първични данни „Системата за земеделска и счетоводна информация“ (СЗСИ) Национален



статистически институт (НСИ). Изследва се трендът на изменение на следните показатели: брой на земеделски кооперации в България, изменения в Използваната земеделска площ (ИЗП); изменения в обработваемата земя, среден размер на ИЗП, работна сила, динамика на производствената структура (растениевъдство и животновъдство) за периода 2007-2016 г. Резултатите показват, че в следствие прилагането на ОСП за периода 2007-2016 г. се отчитат структурни промени върху земеделските кооперации. Те се изразяват в трайната тенденция към намаляване както на броя им, така и на стопанисваната от тях земя. Анализът показва, че стимулите по различните схеми на ОСП за подпомагане дават положителни резултати върху разнообразяването на растениевъдното производство. Като цяло, обаче, площите със зърнено-житни и маслодайни култури през годините намаляват. През 2016 г. се отчита увеличение на производството на пресни плодове и зеленчуци, следствие на прилагане на мерките по ОСП, изразяващи се в плащания, обвързани с производството. Въпреки субсидиите по ОСП за подпомагане на животновъдния сектор, в т.ч. подпомагането на стопанствата, включени в схемите за селекционен контрол, в края на периода почти наполовина намалява броят на кооперациите, развиващи говедовъдство. Въпреки негативните резултати като цяло, на ниво производствена единица резултатът е в окрупняване на производството.

Sarov, A. (2020), Structural Changes in Agricultural Cooperatives Following Bulgaria's European Union Integration, *Journal of Economic and Social Alternatives*, ISSN (print): 1314-6556, ISSN (online): 2534-8965, Issue 4, 2020, pp. 59-68. DOI: <https://doi.org/10.37075/ISA.2020.4.05>.

### **Abstract**

The article aims to analyze the structural changes in agricultural cooperatives in Bulgaria, in terms of the Common Agricultural Policy (CAP) of the European Union (EU) and, on this basis, outline the main trends in their development. The analysis is based on official statistical information from the Ministry of Agriculture and Food and Forestry (MAF) "Agrostatistics", primary data "Agricultural and Accounting Information System" (FADN) National Strategic Institute (NSI). The trend of changing the following indicators is investigated: number of agricultural cooperatives in Bulgaria, changes in the utilized agricultural area (UAA,); changes in arable land, average size of UAA, labor force, dynamics of the production structure (crop and livestock) for the 2007-2016 period. The results show that, as a consequence of the implementation of the CAP for the 2007-2016 period, structural changes in agricultural cooperatives are reported. They are expressed in the lasting tendency to decrease both their number and the land they manage. The analysis shows that the incentives under the various CAP support schemes have positive effects on the diversification of crop production. In general, the areas with cereals and oilseeds have decreased over the years. In 2016, there was an increase in the production of fresh fruits and vegetables as a result of the implementation of CAP measures resulting from coupled payments. Despite the CAP subsidies to support the livestock sector, including the support of farms included in selection control schemes, at the end of the period the number of cooperatives developing cattle breeding was almost halved. Despite the negative results in general, at the level of the production unit the result is in the consolidation of production.

18. **Саров, А.** (2020). “Икономическа ефективност на земеделските кооперации в България“, *сп. Икономика и управление на селското стопанство, Volume 65, No 3, 2020. ISSN 0205-3845*, p. 49-57. Google Scholar, CABI, EBSCO, Web of Science.

#### **Резюме**

Целта на разработката е да се анализира икономическата ефективност на земеделските кооперации в България, вследствие прилагането на Общата селскостопанска политика (ОСП) на Европейския съюз (ЕС), и на тази база да се очертаят основните тенденции в тяхното развитие. Анализът се базира на официална статистическа информация от Министерство на земеделието, храните и горите (МЗХГ), „Агростатистика“, първични данни от Системата за земеделска и счетоводна информация (СЗСИ), Национален статистически институт (НСИ) за периода 2007–2016 г. Изследва се трендът на изменение на основни показатели: производителност; продуктивност; рентабилност на производството; доходност; нетен предприемачески доход. Резултатите показват, че прилаганата подкрепа по ОСП за периода 2007–2013 г. увеличава икономическата ефективност и рентабилността на производството, и има положителен ефект върху доходите на земеделските кооперации. Изследваните икономически показатели намаляват през 2016 г., а нетният доход и рентабилността, без включени субсидии, са с отрицателни стойности.

**Sarov, A.** (2020). Economic Efficiency of Agricultural Cooperatives in Bulgaria. *Ikonomika i upravlenie na selskoto stopanstvo*, 65(3), 49-57 (Bg).

#### **Abstract:**

The aim of this study is to analyze the economic efficiency of agricultural cooperatives in Bulgaria following the application of the Common Agricultural Policy (CAP) of the European Union (EU) and on this basis to outline the main trends in their development. The analysis is based on official statistics from the National Statistical Institute (NSI), Ministry of Agriculture and Food and Forestry (MAFG) “Agrostatistics”, primary data Agriculture and Accountancy Information System (AAIS) for the period 2007–2016. The trend of change in the main indicators is investigated: productivity; profitability of production; profitability; income; net entrepreneurial income. The results show that the applied CAP support for the 2007–2013 adaptation increases the economic efficiency and profitability of production and has a positive effect on the income of agricultural cooperatives. The surveyed economic indicators decreased in 2016, and net income and profitability without subsidies included were negative.

19. **Теплов, В., Саров, А., Тарасова, Е.** (2020). „Сравнителен анализ на кооперативните структури в България и Русия“, *сп. Икономика и управление на селското стопанство, Volume 65, No 1, 2020. ISSN 0205-3845*, p. 3-30, Google Scholar, CABI, EBSCO, Web of Science.

#### **Резюме**

Разработката проследява трансформациите в управленските структури в България и Русия от времето на създаването на първите кооперации до наши дни. Статията представя

движещите социално-икономически и идеологически сили, които са водещи за протичащите изменения в земеделските кооперации. Методологията на изследването включва качествени и количествени методи: статистическа информация, резултати от дълбочинни интервюта, наблюдения, анализ и синтез на данни, преглед на литературата. Реформирането на управленската структура, в съответствие с ценностите, принципите и практическите дейности на кооперациите оказва пряко влияние както върху броя на земеделските кооперации и икономическата им ефективност в Русия, така и върху удовлетворяването на интересите на членовете. Резултатите показват, че въпреки многократните опити все още някои земеделски кооперации не са намерили правилния път за колективното управление на земята. Продължават противоречията по отношение на владението на земята, икономическите сделки, организацията и възнаграждението на труда, разпределението на доходите, което се отразява негативно върху удовлетвореността на член-кооператорите в България. За ръководните органи все по-трудно е да зачитат кооперативните принципи, което представлява заплаха за идентичността на кооперацията. Първоначалният ентузиазъм на собствениците на земя за колективни действия, в частност коопериране, започва да избледнява.

Тeplov, V., Sarov, A., Tarasova, E. (2020). Comparative Analysis of Cooperative Structures in Bulgaria and Russia. *Ikonomika i upravlenie na selskoto stopanstvo*, 65(1), 3-30 (Bg).

#### **Abstract**

This study describes the transformations of cooperative structures in Bulgaria and Russia, from the time of the establishment of the first cooperatives to present days. The article presents the driving forces of socio-economic and ideological forces that are leading to ongoing changes in agricultural cooperatives. The methodology of the survey includes qualitative and quantitative methods: statistical information, results of in-depth interviews, observations, analysis and synthesis, literature review. Reforming the governance structure in accordance with the values, principles and practical activities of cooperatives has a direct impact on both the number of agricultural cooperatives in Russia and economic efficiency, as well as on the satisfaction of members' interests. The results presents that, despite repeated attempts, some agricultural cooperatives have not yet found the right path for collective land governance. Controversy continues regarding land tenure, economic transactions, the organisation and remuneration of labor, the distribution of income, which has a negative impact on the satisfaction of cooperative members in Bulgaria. It is increasingly difficult for governing bodies to respect cooperative principles, which threatens the identity of the cooperative. Initial enthusiasm for landowners for collective action, and in particular cooperation, is beginning to fade.

20. Башев, X., Иванов, Б., Саров, А. (2021). „Подход за оценка на управленческата устойчивост на българското селско стопанство“, *сп. Икономика и управление на селското стопанство*, Volume 66, No 1, 2021. ISSN 0205-3845, p. 32-52. Google Scholar, CABI, EBSCO, Web of Science.

#### **Резюме**

Необходимостта от включване на „четвърти“ управленчески стълб в концепцията за разбиране и в системата за оценка на (съвкупната и) аграрната устойчивост нарастващо се обосновава в академичната литература, и намира място в подходите на правителствени, международни, частни и други организации. Независимо от това, обаче, все още няма общ консенсус по отношение на това: дали и как да се включи управлението като нов стълб на аграрната устойчивост; как да се дефинира управленческата устойчивост; каква е връзката между управленческата устойчивост на земеделските стопанства и тази на отрасъла като цяло; кои са критичните фактори на управленческата устойчивост; как да формулираме, селектираме, измерим и интегрираме различните показатели за устойчивост; как правилно да оценим равнището на управленческа устойчивост, и т.н. В България, подобно на много други страни, практически няма цялостни оценки на управленческата устойчивост на селското стопанство и на нейната значимост за цялостното аграрно развитие. Тази разработка се опитва да запълни празнотата и предлага холистичен подход за разбиране и оценка на управленческата устойчивост на българското селско стопанство. Новият подход се експериментира за оценка на управленческата и интегрална устойчивост на българското селско стопанство на национално ниво, посредством използване на агрегиране на макро и анкетни микроданни. Изследване доказва, че е важно да се включи „липсващия“ управленчески стълб при оценката на интегралната устойчивост на селското стопанство и устойчивостта на аграрните системи от различен тип. Оценката на управленческата устойчивост на българското селско стопанство установи, че цялостната устойчивост е на „добро“, но близко до „задоволителното“ ниво. Освен това, резултатите от оценката на интегралната устойчивост, базирани на микро (стопански) и макро (статистически и др.) данни показват определено разминаване, което следва да се има предвид при анализите и интерпретациите, като същевременно оценителните показатели, методи и данни продължават да се подобряват. Имайки предвид значимостта на холистични оценки от този тип – за подобряване на аграрната устойчивост (като цяло) и на управленческата устойчивост на селското стопанство (в частност), те трябва да се разширяват и тяхната прецизност и представителност да се подобрява. Това изисква повишаване на прецизността чрез разширяване на анкетиранияте ферми и заинтересовани страни, и използване на по-„обективни“ данни от проучвания, статистика, професионални експертизи в дадената област и др. Тъй като разработването на ефективна система за оценка на управленческата устойчивост е далеч от приключване, нашият и други възникващи подходи следва да бъдат подробно дискутирани, експериментирани, подобрени и адаптирани към специфичните условия на оценяваните селскостопански системи и потребностите на вземащите решения на различни нива на управление.

Bachev, H., Ivanov, B., **Sarov, A.** (2021). Framework for Assessing the Governance Sustainability of Bulgarian Agriculture. *Ikonomika i upravlenie na selskoto stopanstvo*, 66(1), 32-51 (Bg).

### **Abstract**

A need to include “the fourth” Governance pillar in the concept for understanding and the assessment system of (overall and) agrarian sustainability is increasingly justified in academic literature and finds place in the frameworks of government, international, private, etc. organizations. Nevertheless, still there is no general consensus on: whether and how to include the governance as a new pillar of agrarian sustainability; how to define the governance

sustainability; what are the relations between the governance sustainability of a farming enterprise and agriculture; what are the critical factors of governance sustainability; how to formulate, select, measure and integrate diverse sustainability indicators; and how to properly evaluate the level of governance sustainability, etc. In Bulgaria, like in many other countries, practically there are no comprehensive assessments of the governance sustainability of agriculture and its importance for the overall agrarian development. This study tries to fill the gap and suggests a holistic framework for understanding and assessing the governance sustainability of Bulgarian agriculture. The newly elaborated approach is “tested” in assessment of the governance sustainability of country’s agriculture. The study has proved that it is important to include the “missing” Governance Pillar in the assessment of the Integral sustainability of agriculture. Governance sustainability of Bulgarian agriculture indicates that the Overall Governance Sustainability is at a “Good” but very close to the “Satisfactory” level. Besides, results on the integral agrarian sustainability assessment based on micro (farm) and macro (statistical, etc.) data show some discrepancies which have to be taken into consideration in the analysis and interpretation, while assessment indicators, methods and data sources further improved. Having in mind the importance of holistic assessments of this kind for improving the agrarian sustainability in general, and the Governance sustainability of agriculture in particular, they are to be expanded and their precision and representation increased. The later requires improvement of the precision through enlargement of surveyed farms and stakeholders, and incorporating more “objective” data from surveys, statistics, expertise of professionals in the area, etc. Since the elaboration of an effective framework for Governance sustainability assessment is far from complete our and other emerging suggestions have to be further discussed, experimented, improved and adapted to the specific conditions of evaluating agricultural system and needs of decision-makers at different levels.

## **Статии и доклади публикувани в нерелативирани списания с научно рецензиране или публикувани в редактирани колективни токове**

21. **Саров, А.** (2015). “Иновационна стратегия на земеделските кооперации в България - възможност за навлизане на глобалните пазари“, в *Сборник Международна научно-практическа конференция „Лидерството-време е за промени“*, 04.06.2015 г. София, НБУ. стр. 365-376. ISBN 978-954-535-898-2. COBISS.

### **Резюме**

Изследват се нагласите за внедряване на иновационната стратегия в земеделските кооперации в България за излизане на глобалните пазари. Анализира се стратегическата иновационна активност на земеделските кооперации. Методиката се основава на анкетно проучване и приложение на метода на средно претеглените величини. Анкетирани са 37 земеделски кооперации, избрани на случаен принцип от територията на страната. Получените резултати показват, че земеделските кооперации идентифицират предимно продуктови и технологични иновации. В българските земеделски кооперации ограничено се прилагат пазарни и организационните иновации. Ниските нива на потенциална

иновационна активност води до изострена ценова конкуренция с европейските производители, които отчитат ниски производствени разходи. Причината за това е, че интересите на членовете-кооператори са предимно в генериране на моментни доходи и ползи, а хетерогенността на интересите им забавя дългосрочните инвестиции, което затруднява глобализирането им и заемането на лидерски позиции. Препоръките са за внедряване на пазарни иновации, които да дадат повече възможности за навлизане на глобалните пазари.

**Sarov, A., (2015).** "Innovation strategy of agricultural cooperatives in Bulgaria", in *Proceedings of the International scientific-practical conference "Leadership-it is time for change"*, 04.06.2015 Sofia, NBU. Pp. 365-377. ISBN 978-954-535-898-2.

#### **Abstract**

Attitudes for the implementation of an innovative strategy in agricultural cooperatives in Bulgaria, for entering the global markets are explored. The strategic innovation activity of agricultural cooperatives is analyzed. The methodology is based on a survey and a weighted average method. 37 agricultural cooperatives, randomly selected from the territory of the country, were interviewed. The results obtained show that agricultural cooperatives identify mainly product and technological innovations. In Bulgarian agricultural cooperatives market and organizational innovations are limited. Low levels of potential innovation activity lead to fierce price competition between them and European producers with low production costs. The reason for this is that the interests of the cooperative members are mainly generated by instantaneous income and benefits, and the heterogeneity of their interests impedes long-term investments, which makes it difficult for them to globalize and occupy leadership positions. The recommendations are for the introduction of market innovations that give more opportunities to enter global markets.

22. **Sarov, A.** Копева, D. (2017). „Transformations in the governance structure of Bulgarian agricultural cooperatives”, International Scientific Agricultural Symposium "Agrosym 2017" (8; Jahorina), Book of Proceedings [Elektronski izvor] / VIII International Scientific Agriculture Symposium "Agrosym 2017", Jahorina, October 05 - 08, 2017; BOOK\_OF\_PROCEEDINGS\_2017\_FINAL.pdf. - Bibliografija uz radove. - Registar. ISBN 978-99976-718-1-3 COBISS.RS-ID 6954776. pp. 2308-2313.

#### **Abstract**

The report examines transitions in the governance structure of the Bulgarian agricultural cooperatives that lead to a balance between the interests of owners and managers, and guarantee the sustainability and efficiency of the structure.

For more than 25 years, agricultural cooperatives in Bulgaria have been operating in conditions of a rapidly changing socio-economic and political environment. The Institutional changes, blurring property rights, the separation of between ownership and management and change of the decision-making process, all required from agricultural cooperatives to undertake changes in the governance structure in order to answer the challenges of the dynamic environment. This means changing the direction of governance according the resources' empowerment by the management bodies. Cooperative management leads the decision-making process and fully accepts the management from the owners, changing its behavior model, in relation to the situation on the market. The increased competition and a rapidly changing market environment lead to convergence between the governance structure of the agricultural cooperative and the corporation. In that very long lasting and still ongoing transition period in Bulgaria, there is almost no sustainable cooperative model. In addition to the above, the cooperative management is transient, changing goals and values. Simultaneously, the cooperative governance structure is in the process of change, often deviating significantly from the formal and adopting the characteristics of the corporate one.

**Саров, А.,** Копева, Д. (2017). „Трансформации в структурата на управление на българските земеделски кооперации“, International Scientific Agricultural Symposium "Agrosym 2017" (8; Jahorina), Book of Proceedings [Elektronski izvor] / VIII International Scientific Agriculture Symposium "Agrosym 2017", Jahorina, October 05 - 08, 2017; BOOK\_OF\_PROCEEDINGS\_2017\_FINAL.pdf. - Bibliografija uz radove. - Registar. ISBN 978-99976-718-1-3, COBISS.RS-ID 6954776. pp. 2308-2313.

### **Резюме**

В доклада се изследват трансформациите в управленската структура на българските земеделски кооперации, за да се балансират интересите между собствениците и управителите, да гарантират устойчивостта, и ефективността на структурата. Повече от 25 години земеделските кооперации в България работят в условията на бързо променяща се социално-икономическа и политическа среда. Институционалните промени, размиването на правата на собственост, разделянето между собствеността и управлението и промяната на процеса на вземане на решения, всички необходими на земеделските кооперации да предприемат промени в структурата на управлението, за да отговорят на предизвикателствата на динамичната среда. Това означава промяна на посоката на управление според овластяването на ресурсите от управителните органи. Кооперативният гавърнанс променя процеса на вземане на решения, като изцяло изземва управлението от собствениците, променяйки своя модел на поведение, във връзка със ситуацията на пазара. Засилената конкуренция и бързо променящата се пазарна среда водят до сближаване между управленската структура на земеделската кооперация и корпорацията. В този много дълготраен и все още продължаващ преходен период в България почти няма устойчив модел на коопериране. В допълнение към горното, управлението на кооперацията е преходно, променящо целите и ценностите. Същевременно структурата на управлението

на кооперацията е в процес на промяна, като често значително се отклонява от формалната и възприема характеристиките на корпоративната.

23. **Sarov, A. (2018).** “Wastewater governance in urban territory – challenges to the circular economy in Bulgaria” in Book of proceedings, pp. 1445-1451. International Scientific Agricultural Symposium "Agrosym 2018" (9; Jahorina). Book of Proceedings [Elektronski izvor]/ IX International Scientific Agriculture Symposium "Agrosym 2018", Jahorina, October 04 - 07, 2018; ISBN 978-99976-718-8-2. COBISS.RS-ID 7815448.

### **Abstract**

The aim of this paper is to analyse the benefits or threats for the society and the economy, as a result of the wastewater governance in urban territory. At the same time paying attention of the environmental challenges arising from the circular economy. Does the circular economy harm the environment and society? The concept of sustainable resource governance includes regulating consumption, saving raw materials, water and energy to help protect the environment. Knowledge of the essence and objectives of the circular economy, as a new pillar of sustainability, is increasingly being applied in the industry. However, following these policies often provokes business contradictions, which are related to the balancing of environmental and economic interests. They involve difficulties in reconciling objectives. Challenges for all stakeholders are growing; we are all affected by the consequences of "economic growth" and "green economy" policies. In this connection, the recovery of sewage sludge with regard to sustainable consumption and production patterns is a challenge. In this regard, the challenge is to implement sustainable models for the utilization of sewage sludge.

**Саров, А. (2018).** „Управление на отпадъчните води на градска територия - предизвикателства пред кръговата икономика в България“ Book of proceedings, pp. 1445-1451. International Scientific Agricultural Symposium "Agrosym 2018" (9; Jahorina). Book of Proceedings [Elektronski izvor]/ IX International Scientific Agriculture Symposium "Agrosym 2018", Jahorina, October 04 - 07, 2018; ISBN 978-99976-718-8-2. COBISS.RS-ID 7815448.

### **Резюме**

Целта на статията е да се анализират ползите или заплахите за обществото и икономиката в резултат на управлението на отпадъчните води в градска територия. В същото време се обръща внимание на предизвикателствата, свързани с околната среда, произтичащи от кръговата икономика. Вреди ли кръговата икономика на околната среда и обществото? Концепцията за устойчиво управление на ресурсите включва регулиране на потреблението, спестяване на суровини, вода и енергия, за да се защити околната среда. Познаването на същността и целите на кръговата икономика като нов стълб за устойчивост все повече се прилага в индустрията. Следването на тези политики обаче често предизвиква бизнес противоречия, които са свързани с балансирането на екологичните и икономическите интереси. Те включват трудности при съгласуването на целите.



Предизвикателствата пред всички заинтересовани страни нарастват; всички сме засегнати от последствията от политиките на „икономически растеж“ и „зелена икономика“. В тази връзка, предизвикателството е внедряването на устойчиви модели за оползотворяване на утайките от отпадъчните води.

24. **Sarov, A.,** Boevsky, I., (2018). „Governance structures of the agricultural co-operatives in Bulgaria – concepts and practices“, „One world many cultures“, Bydgoszcz, Poland, *Roczniki Ekonomiczne Kujawsko–Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy*. PL, 11(2018), pp. 215-231, ISSN 1899–9573.

### **Abstract**

This paper examines the governance structures of Bulgarian agricultural co-operatives and the effective informal changes in the governance model. In this context, the focus is to study the innovations in the internal governance that either improve or deteriorate the governance structure. The agricultural co-operatives, as specific forms of doing business in agriculture, are part of the world economy. In the global world in which they are currently operating, market dynamics and growing competition have a significant impact on them: their visions, strategies, governance and governance structure are changing.

The empirical data are the result of case studies and in-depth interviews conducted by 32 agricultural cooperatives in Bulgaria during the period 2013-2016. Qualitative research techniques are used. As a result of the reported deviations from the legal framework, the in-depth study highlighted the need for new informal assisting bodies of the governance structure in Bulgarian agricultural cooperatives - Members Council, informal interest groups, attracting external experts. The loss of trust from members to management leads to their leaving the cooperative and directing them to corporate structures.

**Саров, А.,** Боевски, И., (2018). „Управленски структури на земеделските кооперации в България - концепции и практики“ „One world many cultures“, Bydgoszcz, Poland, *Roczniki Ekonomiczne Kujawsko–Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy*. PL, 11(2018), pp. 215-231, ISSN 1899–9573.

### **Резюме**

Този статия разглежда структурите на управление на българските земеделски кооперации и ефективните неформални промени в модела на управление. В този контекст фокусът е да се проучат иновациите във вътрешното управление, които подобряват или влошават структурата на управление. Земеделските кооперации като специфични форми на стопанска дейност в селското стопанство са част от световната икономика. В глобалния свят, в който работят в момента, динамиката на пазара и нарастващата конкуренция имат значително влияние върху тях: техните визии, стратегии, управление и структура на управление се променят.

Емпиричните данни са резултат от казуси и задълбочени интервюта, проведени от 32 земеделски кооперации в България през периода 2013-2016 г. Използват се качествени изследователски техники. В резултат на отчетените отклонения от нормативната уредба, задълбоченото проучване подчерта необходимостта от нови неформални подпомагащи органи от управленската структура в българските земеделски кооперации - Съвет на членовете, неформални групи по интереси, привличане на външни експерти. Загубата на доверие от членовете към ръководството води до напускането им на кооперацията и насочването им към корпоративните структури.

25. **Саров, А.,** Башев, Х., Ванев, Д. (2019). „Оценка на равнището на управленческата устойчивост“, Храбрин Башев, Диляна Митова, Минка Чопева, Ангел Саров, Кристина Тодорова, Димитър Ванев, Нина Котева, Божидар Иванов, Десислава Тотева, Емилия Соколова, Антон Митов. В *„Оценка на устойчивостта на българското селско стопанство“*. Авангард Прима, Монография, София, с. 4-14. (ISBN 978-954-8612-15-9).

## **Резюме**

За първи път за аграрната теория за оценка на устойчивостта се прилага още един стълб за изследване т. нар. „управленчески“ (governance). На тази база се анализира влиянието на управленческия стълб върху общата устойчивост на земеделските стопанства в страната. Предлага се иновативна концепция за оценка, подходяща за коригиране и подобряване на аграрната политика на национално, регионално и местно ниво, както и нейното изпълнение от органите на държавната администрация. За оценка на управленческата устойчивост са предложени пет принципа (добра законодателна уредба; демократичност на управлението; работеща аграрна администрация; работеща пазарна среда и добри частни практики). Допълнително към всеки принцип са включени и по четири критерия, които подпомагат дефинирането на избраните принципи, с особено внимание към институционализма; достъпа до информация; участието на заинтересованите страни в процеса на вземане на решение, поносимостта на регламентирания плащания към държавната администрация, нивото на електронизация; конкурентно разпределение на обществени средства; достъпа до пазари; пазарна конкуренция, както неотложността от нова визия за ОСП 2021+ и др. Отправят се предложения към полисемейкърите, в т. ч.: усъвършенстване и адаптиране на политиката по ОСП спрямо тази на ЕС според спецификата и нуждите на земеделските производители за устойчиво развитие в различните сектори, райони, екосистеми и типове ферми; хармонизирането на аграрната политика, с цел засилване на желаните ефекти в селското стопанство и удовлетвореност на бенефициентите; засилване контрола върху изпълнението на политиките в аграрния отрасъл; засилване на демократичността в

управлението, с акцент не само в представителността, но и в активното участие на заинтересованите страни в процеса на вземане на решения; фокус върху подобряването на прозрачността в управлението; предоставяне на повече възможности за достъп до информация и подобряване качеството на информационните услуги; повече свободна конкуренция на стоки и услуги, достъп до пазари и конкурентно разпределение на обществени средства; засилване на неформалната система, коректност във взаимоотношенията и външния контрол.

**Sarov, A.,** Bashev, H., Vanev, D. (2019). “Assessment of the level of governance sustainability”, Hrabrin Bashev, Dilyana Mitova, Minka Chopeva, Angel Sarov, Kristina Todorova, Dimitar Vanev, Nina Koteva, Bozhidar Ivanov, Desislava Totev, Emilia Sokolova, Anton Mitov. In the "Assessment of the Sustainability of Bulgarian Agriculture". Avant-garde Prima, Monograph, Sofia, pp. 4-14. (ISBN 978-954-8612-15-9).

### **Abstract**

For the first time, another pillar for the study of so-called governance is applied to the agrarian theory of sustainability assessment. On this basis, the impact of the management pillar on the overall sustainability of agricultural holdings in the country is analyzed. An innovative assessment concept is proposed, suitable for correcting and improving agricultural policy at national, regional and local level, as well as its implementation by the state administration bodies. Five principles have been proposed for assessing managerial sustainability (good regulation; democratic governance; a functioning agricultural administration; a working market environment and good private practices). In addition to each principle, four criteria are included which help to define the chosen principles, with particular attention to institutionalism; access to information; the involvement of stakeholders in the decision-making process, the affordability of regulated payments to the public administration, the level of electronicization; competitive distribution of public funds; access to markets; market competition as well as the urgency of a new vision for CAP 2021+ and more. Suggestions are made to policymakers, including: improving and adapting the CAP policy to that of the EU according to the specificities and needs of farmers for sustainable development in different sectors, regions, ecosystems and types of farms; the harmonization of agricultural policy in order to enhance the desired effects in agriculture and the satisfaction of the beneficiaries; strengthening the control over the implementation of policies in the agricultural sector; strengthening democracy in government, with an emphasis not only on representativeness but also on the active involvement of stakeholders in the decision-making process; focus on improving governance transparency; providing more opportunities to access information and improve the quality of information services; more free competition for goods and services, access to markets and competitive distribution of public funds; strengthening of the informal system, correctness of relations and external control.

26. **Sarov, A.** (2019). „Knowledge of the economic effect of biological methods application in agriculture“. INTERNATIONAL Scientific

Agricultural Symposium "Agrosym 2019" (10) (Jahorina) Book of Proceedings [Elektronski izvor] / X International Scientific Agriculture Symposium "Agrosym 2019", Jahorina, October 03 - 06, 2019; [editor in chief Dušan Kovačević]. - East Sarajevo: Faculty of Agriculture, 2019  
Način pristupa (URL): Регистар. ISBN 978-99976-787-2-0, pp.- 1123 - 1128.

### **Abstract**

During the past few decades investigations have been conducted on the impact of different biological methods on yields, production quality and early maturity in agriculture. The benefits of their application have been established. From a theoretical point of view, the isolated established economic effect of a factor would be confirmed if there is no a deficit of resources. The effect of the application of biologically active substances may be economically beneficial for one agricultural holding and proven as useless for another farm. The economic efficiency of the various factors must be assessed in the context of the whole set of conditions under which an agricultural enterprise operates. The aim of this study is to test the mathematical model for assessment of the economic effect of biological methods application in optimizing the structure of production. The elaboration of the production structure is one of the most important and complex agro-economic tasks in the management of the farm. The assessment of the economic effectiveness of the different biological methods will be done through an optimization model to improve the farm production structure. The results of the preliminary studies show that in assessing the impact of biological substances it is necessary to take into account not only the increase in profitability and the profit per unit area of agricultural crops, but also whether the profit of the holding has increased as a whole.

### **Резюме**

През последните няколко десетилетия са проведени проучвания за влиянието на различните биологични методи върху добивите, качеството на продукцията и ранно зрелостта. Ползите от тяхното приложение са установени. От теоретична гледна точка, изолирано установен икономически ефект на даден фактор ще бъде потвърден, ако няма дефицит на ресурси. Ефектът от прилагането на биологично активни вещества може да бъде икономически изгоден за едно земеделско стопанство и да се окаже безполезен за друго стопанство. Икономическата ефективност на различните фактори трябва да се оценява в контекста на целия набор от условия, при които едно земеделско предприятие оперира. Целта на това проучване е да се тества икономико-математически модел за оценка на икономическия ефект от прилагането на биологичните методи при оптимизиране на структурата на производството. Разработването на производствената структура е една от най-важните и сложни агроикономически задачи в управлението на стопанството. Оценката на икономическата ефективност на различните биологични методи ще бъде направена чрез оптимизационен модел за оптимизиране структурата на земеделското производство. Резултатите от предварителните проучвания показват, че при оценката на въздействието на биологичните вещества е необходимо да се вземе предвид не само увеличението на рентабилността и печалбата на единица площ от селскостопански култури, но и дали печалбата на стопанството се е увеличила като цяло.

27. **Sarov, A.** (2021). The Use of Waste Sludge: Benefits to the Regenerative Economy in Bulgaria. *Chapter 17, In: Andreucci M.B., Marvuglia A., Baltov M., Hansen P. (eds) Rethinking Sustainability Towards a Regenerative Economy. Future City, vol 15. Springer, pp. 309-322. Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-71819-0\\_17](https://doi.org/10.1007/978-3-030-71819-0_17).*

### **Abstract**

This chapter's target is to accentuate the benefits for the social-economic development, resulting from wastewater governance. The wastewater treatment is the process of extraction of extra resources, namely: residual biogas, used for heat and electricity; sand used in the construction; sludge and purified water, discharged into hydro-basins. Simultaneously, attention should be paid to the environmental challenges in relation to the circular economy. Sludge use should become a national policy with a direct governmental engagement, having in view that wastewater treatment plants and wastewater safety are strategic guidelines. Statistical information was used by Eurostat and the Ministry of Agriculture and Food and Forestry (MAFF)'s Agristatistics Department (2020). A brief literature review of publications on the topic is made at the outset. Thereafter, more light is placed on the regulatory framework in the EU and Bulgaria. The analysis continues with the situation so far, based on existing statistics on the quantities of sludge received and its utilization in agriculture in the European countries and in Bulgaria. Dependence and sludge effect on grain yield are determined on the basis of regression analysis.

### **Резюме**

Целта на тази част е да подчертае ползите за социално-икономическото развитие, произтичащи от управлението на отпадъчните води. Пречистването на отпадъчни води е процес на извличане на допълнителни ресурси, а именно: остатъчен биогаз, използван за топлинна и електрическа енергия; пясък, използван в строителството; утайки и пречистена вода, изпускани в хидробасейни. В същото време трябва да се обърне внимание на екологичните предизвикателства на кръговата икономика. Използването на утайки трябва да се превърне в национална политика с пряк държавен ангажимент, като се има предвид, че пречиствателните станции и безопасността на отпадъчните води имат стратегически насоки. Статистическа информация е използвана от Евростат и от Агростатистическия отдел на Министерството на земеделието и храните и горите (МЗХГ) (2020 г.). В самото начало се прави кратък преглед на литературата на публикациите по темата. Дава се повече светлина върху регулаторната рамка в ЕС и България. Анализът продължава със ситуацията до момента, базирайки се на съществуващата статистика за получените количества утайки и тяхното използване в селското стопанство в европейските страни и в България. Зависимостта и ефектът на утайките от добива на зърно се определят въз основа на регресионен анализ.

28. **Саров, А., Цвяткова, Д.**(2021). „Сценарии за въздействие на мерките от ПРСР върху безработицата в селските райони“ стр. 99-110, в колективна монография „Сценарии за развитие на българското

земеделие и селските райони през новия програмен период 2021-2027“, авт. Божидар Иванов, Румен Попов, Нина Котева, Диляна Митова, Цветана Харизанова, Даниела Димитрова, Десислава Тотева, Ангел Саров, Даниела Цвяткова, Антон Митов, Росица Микова, Веселин Кръстев, Васил Стойчев. Издателство Институт по аграрна икономика – София, Печат Авангард Прима, София, ISBN 978-954-8612-33-38612, стр.140.

### **Резюме**

Целта на настоящето изследване е на основата на задълбочен и дискриптивен анализ на състоянието на основните подотрасли на българското земеделие и на въздействието на различните инструменти на подпомагане по ОСП да се разработят сценарии, разкриващи производственото развитие в следващия програмен период 2021-2027 г. Това ще послужи да се проследят ефектите и силата на въздействие, което има подпомагането по различни линии, както в зависимост от нивата на финансиране, така и за извеждане на еластичностите и реакционната чувствителност на зависимите промен-ливи. Обект на изследването са растениевъдството (полски, протеинови култури, зеленчуко-производство и овощарство), животновъдство (млечно животновъдство). Разработване на сценарии на въздействие е направено и за ефектите и резултатите върху структурата на земеделските стопанства. Значително място в анализа е отделено на „Зелената сделка“ на ЕС, като специално внимание и прогнозна оценка за преките и непреки последиствия върху социалноикономическите аспекти на средата е разработена и осъществена. Социално-икономически и сценариен анализ е направен и в областта на селските райони, където тясната помощ по линия на развитие на селските райони е взета като независима променлива за проектиране тенденции на движение по отношение на броя на населението и състоянието на безработицата.

### **Резюмета на публикации, които не са включени в справката за участие в конкурс за заемане на академична длъжност „доцент“, а се отнасят за изпълнението на наукометричните показатели за ОНС „ДОКТОР“**

1. **Саров, А.** (2014). Добри практики във вътрешното управление на европейските земеделски кооперации и възможностите за прилагането им в България, *сп. Икономика и управление на селското стопанство*, 59(3), 56-64 ISSN 0205-3845, 2534-9872 (online).

### **Резюме**

В статията се изследват иновативните управленски подходи в европейските земеделски кооперации, от една страна, и се анализира нагласата на управляващите органи в българските кооперации за прилагането им, от друга.

Обект на изследването са земеделските кооперации в страната, а предмет на анализа е управлението и, по-конкретно, възможностите за внедряване на добри практики. Производствените и пазарни тенденции налагат адаптивност и гъвкави методи на

управление, често изискващи прехвърляне на отговорностите за вземане на решения от членовете към мениджърите. Вътрешното управление визира структурата, взаимовръзките между органите на организацията, делегирането на права за вземане на решения, отговорностите, разпределението на ползите. Управленските структури се дефинират като начин на подреждане на управленските органи, връзките между тях и средата, функциите, делегираните права и отговорностите за реализиране на поста вените цели. Внедряването на управленски практики от капиталовите дружества може да доведе до негативни последици върху кооперациите, отнасящи се до разминаване с общоприетата кооперативна идентичност.

От началото на 2013 г. са проведени дълбочинни изследвания (case study) върху земеделските кооперации в България, в които обстойно са анализирани връзките между органите на управление и нагласите на председателите на кооперациите за прилагане на иновативни управленски подходи. Методологията изисква събраната информация да се потвърди и от собствени наблюдения върху изследваните обекти за по-дълъг период от време. Проведените изследвания показват двуполусна нагласа на ръководните органи и членовете за внедряване на нови управленски подходи.

Прави се заключение, че кооперативните структури са „общност“ и всякаква намеса отвън би означавала липса на кооперативна идентичност. Земеделските кооперации в България са ориентирани към традиционния модел на организация и управление. Според обществото все още кооперативните сдружения се възприемат като организационна структура, наследник от близкото минало, което възпрепятства нейното модернизиране, и прилагане на иновативни подходи в управлението. Въпреки това се идентифицират и такива, които с готовност биха адаптирали европейски управленски практики, но при условие – запазване на кооперативните ценности и принципи.

- 2. Саров, А, Боевски, И. (2016).** Предизвикателства пред управлението на земеделските кооперации в България, сп. *Икономика и управление на селското стопанство*, 61, 1/2016, 44-52. ISSN 0205-3845, 2534-9872 (online).

## Резюме

Целта на статията е да се анализират протичащите еволюционни промени в управлението на българските земеделски кооперации. Анализът се основава на емпирични доказателства – казуси от земеделски кооперации, опериращи на територията на България. Кооперациите са поставени под постоянен обществен и конкурентен натиск за решаването на социални и икономически проблеми. Това налага промяна на бизнес поведението им – стратегия, мисия, визия, ценности. Прави се заключение, че предизвикателствата в управлението са насочени все повече с фокус към пазара, което води до „икономизиране“ на кооперациите.

- 3. Sarov, A. (2016).** „Innovations in the Governance Structure of Agricultural Production Cooperatives in Bulgaria“, *Proceeding 147th EAAE Seminar 'CAP Impact on Economic Growth and Sustainability of Agriculture and*

*Rural Areas', Sofia, Bulgaria, October 7-8, 2015, pp. 149-155. ISBN 978-954-8612-09-8.*

### **Abstract**

The main aim of the paper is to analyze the innovations in the governance structures of agricultural production cooperatives and to seek for more effective changes in the governance model. In the last decade we witnessed globalization, changing market environment, growing competition and reduction of the number of agricultural cooperatives in Bulgaria. This paper explores different innovations in the governance structure of agricultural productions cooperatives. Qualitative research techniques are used. They include Case study, Interview, Analytical Narratives, Observation, which are suitable for gaining an understanding of decision-making process. Agricultural production cooperatives in Bulgaria involve new formal and informal bodies which support innovation of governance structure. An example of such a body is the Member Council to whom the General Assembly delegates some of its rights. Cooperatives also often invite experts for assisting and improving the management. This is a step towards professionalization of the governance and orientation to more customer focus.

4. Боевски, И., Саров, А. (2017) „Гавърнанс структура (Governance structure) в българските земеделски кооперации“, в *В Сборник доклади: Научна Конференция „Ролята на фамилния бизнес за устойчивото развитие на селските райони“ (22 и 23 февруари 2017 г. гр. Пловдив): стр. 129-140. ISBN 978-619-90128-10-9.*

### **Резюме**

В Доклада се прави анализ на развитието и промените в гавърнанс структурата (governance structure) на земеделските кооперации в България. Обобщават се емпирични доказателства (казуси) относно неформални промени, които се отклоняват от формалните права. Основните констатации показват, че председателите централизират властта и ресурсите (цели, процеса на вземане на решения, разпределение на ползи). Ето защо земеделските кооперации в България се отклоняват от своите основни цели (задоволяване интересите на членовете). Това води до ситуация, в която много членове губят доверието си в кооперацията и прекратяват членството си. В резултат на това някои кооперации приемат форма на търговски дружества, като броят им непрекъснато намалява.