



СЕЛСКОСТОПАНСКА АКАДЕМИЯ

ИНСТИТУТ ПО АГРАРНА ИКОНОМИКА

ДАНИЕЛА ЦВЕТАНОВА ЦВЯТКОВА

**Предприемачеството в земеделието:
ролята на жените
в управлението на земеделското стопанство**

АВТОРЕФЕРАТ

за присъждане на образователна и научна степен „Доктор“ по
научна специалност „Икономика и управление (по отрасли)“,
шифър 3.8 „Икономика“

Научен ръководител:
доц. д-р Иван Йочев Боевски

София, 2017

Настоящият дисертационен труд е с общ обем 248 страници. Включва увод, три глави, заключение, научни приноси – 222 страници, използвана литература и източници – 11 страници, приложения – 15 страници.

Дисертационният труд е обсъден и насочен за защита на разширено заседание на отдел „Икономика и управление на земеделските организации“ към Институт по аграрна икономика, София на 30.06.2017 г., Протокол № 4.

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Актуалност на темата

Жените предприемачи имат все по-съществена роля в съвременната икономика. Този факт определя актуалността и значимостта на настоящото дисертационно изследване. В последните три десетилетия жените собственици на бизнес са активни на всички нива: както на местно и регионално равнище, така и в световен мащаб. В съвременната литература много изследователи отбелязват, че самостоятелно наетите жени допринасят в значителна степен за икономическото развитие на държавите по света. Това е добър аргумент за жените предприемачи за да заявят желанията си за по-широка подкрепа на техния бизнес. Да бъдат подпомагани да развиват стратегии, практики и мрежи, за да усвоят потенциала на бизнес начинанията си. Въпреки нарастващия брой на жените собственици на бизнес, проучването на женското предприемачество остава все още недостатъчно изследвана област. Теориите за жени предприемачи не са напълно развити, докато теориите за бизнес управлението динамично се усъвършенстват и адаптират към промените, условията и изискванията на средата.

Редица изследвания и анализи на научни трудове, посветени на темата разкриват, че въпреки своята значимост, въпросите за същността, както и влиянието на отделни фактори върху женското предприемачество в земеделието, са недостатъчно проучени. Актуалността на тематиката за ролята на жените в управлението на земеделското стопанство има многоаспектен характер. Женското предприемачество не би могло да се олицетвори с хомогенна група жени нито в Европа, нито в света. При определяне на характеристиките в научната литература съществува вид „неопределеност“, пораждаща редица изследователски въпроси. Кой предприемачески подход да се използва при изследване на явлениято: личностният, поведенческият или и двата; икономическите или социалните цели при формиране и реализиране на

предприемаческия процес трябва да бъдат водещи; тези и редица други предприемачески дилеми очакват експертиза, изследователски интерес и анализ.

Настоящата дисертация е посветена на тази, все още недобре изследвана, област у нас. Предприемачеството в селските райони е обект с нарастващ интерес от изследователи, консултанти, „policy makers” в много страни. Генерирайки висока добавена стойност, ориентирани към растеж, използвайки високи технологии, осигурявайки заетост на част от населението, предприемачите се явяват естествен двигател на икономическо развитие в много страни. В контекста на разрастващата се глобализация, новата икономика и членството ни в ЕС, неимоверно нарастват и предизвикателствата към съвременните предприемачи в земеделието и селските райони. Тези предизвикателства могат да бъдат посрещнати с наличие на повече информация, познания и умения, които могат да бъдат проследени в рамките на научно изследване. Приложени в практиката резултатите от анализа биха подпомогнали всички заинтересовани лица.

България е страна, в която аграрният отрасъл има съществен дял в националната икономика. Стопанската активност в селското стопанство се дължи на развитието на предприемачеството и поемането на риск за започването на нов вид дейност без сигурна гаранция за възвръщаемост на вложените средства и успех на бизнеса като цяло. За да се развива аграрното предприемачество са необходими ресурси. Те могат да бъдат от материален, финансов или интелектуален характер (знания и умения). В по-голямата част от случаите обезпечаването им не е по силите на бъдещия предприемач. В резултат на появата и функционирането на предприемача се наблюдава повсеместно технологично обновление, организационно новаторство и растеж на бизнеса в аграрния отрасъл. Всички европейски страни, в т.ч. и България, имат нужда от засилване на предприемаческия дух на заетите в производството. Съществено значение в съвременната, динамично променяща се среда, има подкрепата, която се оказва на жените и на младите хора предприемачи. Окуражаването при създаване на собствен бизнес и въвеждането на иновации води до подобряване на стопанските резултати на организациите в селското стопанство.

Безспорният интерес към предприемачеството в наши дни се обяснява и със *социално-икономическите предимства, които създава. На макро равнище* те са свързани с растеж в първичния отрасъл, с преодоляване на неблагоприятните последици от икономическите кризи, с намаляване на безработицата и с възможностите

за създаване на нови работни места. *На мезо равнище* предприемачеството има потенциал да съживи местната икономика, да ограничи обезлюдяването и да подобри социално-икономическата среда. *На микро равнище* приносът на предприемачеството се състои в иновативни промени, прояви на творчество, използване на ресурсите, използване на нови рационални форми на организация, откриване и използване на нови икономически възможности, производство на нови продукти/услуги. Предприемачеството може да бъде фактор и за повишаване производителността на труда, в резултат на подобрената организация или внедряване на нови технологии.

В повечето европейски страни има изследователи, които правят проучвания, водят обучения и подпомагат жените предприемачи. В нашата страна все още съществуват ограничен брой практики в тази насока. Правени са опити да се изследват жените предприемачи в България, но изследванията обхващат само отделни региони на страната и не отразяват пълната картина от проблеми и не посочват решения на специфичните въпроси, свързани с женското предприемачество. Голяма част от анализите са с остаряла информация и дават откъслечна представа за тази специфична група. Понякога се забелязва противоречие в емпириката. Броят на жените управители на земеделски стопанства устойчиво се увеличава през последните години. Процесът на нарастване е съществен фактор за повишаващата се значимост на женското предприемачество. Този факт откроява още по-категорично необходимостта от осъвременяване на тематиката в областта на предприемаческата дейност, в т.ч. и от фокусиране на анализа върху женското предприемачество.

В тази връзка си позволяваме да се позовем на традиции, които съществуват в ИАИ още от създаването му преди повече от осем десетилетия. Една от първите тематични разработки в Института „Селското момиче“, разработена в далечната 1936 г., е посветена на въпроси, свързани с ролята и мястото на жената в селското стопанство¹. Този факт също препотвърждава необходимостта от анализ на значимостта на темата за жената предприемач в земеделието. Анализирайки образа на успялата жена предприемач, познавайки нейните проблеми, трудности, силни и слаби страни, управленски компетенции, изследването позволи да се очертае добрия пример, който би се превърнал в стимул повече жени да се ориентират към самонаемане (в случая да станат собственици на земеделски бизнес).

¹ Информацията е открита в летописни хроники в Държавния архив в хода на проучване, проведено във връзка с 80-тата годишнина на Институт по аграрна икономика (ИАИ), отбелязана през 2015 г.

В България трудностите идват и от факта, че все още няма разработени схеми, предназначени за целево финансиране на жени-предприемачи. Ръстът на безработицата през последните няколко години накара много жени да търсят бизнес възможности, но затрудненият достъп до финансиране и други проблеми от различен характер спират плановете на много от тях още в начален стадий.

В дисертационния труд се изследват предприемаческите компетенции (управленски знания и умения) на жените предприемачи в земеделието и факторите, които ги обуславят. Зависимостта между предприемачески знания и умения и факторите за тяхното формиране е област, която не е добре позната на българката. Като управленец на собствен бизнес, жената собственик на земеделско стопанство у нас изпитва по-големи затруднения в сравнение с жените от други държави от ЕС-28. Липсата на компетенции, се извежда от всички представители на женското предприемачество в България като основен проблем.

Основна цел на дисертационния труд е да се изследва, анализира и оцени предприемаческата роля на жените и да се предложи бизнес модел за постигане на конкурентно предимство от предприемачеството на жените в земеделието.

За постигането на основната цел се формулират следните **задачи**:

- да се изследват и анализират съществуващите теоретични постановки, да се проучат, систематизират и адаптират факторите, влияещи върху предприемачеството на жените и да се развие модел, с помощта на който може да се изследва формирането и реализирането на женското предприемачество в земеделието в България;
- да се разработи методическа рамка за изследване на жените предприемачи в аграрния бизнес и техните управленски компетенции;
- да се идентифицират жените предприемачи в земеделието на България и да се разработи модел за предприемаческите им компетенции в български условия;
- да се анализират проблемите, поведението, силните и слаби страни на стопанската активност на българските жени предприемачи в земеделието;
- да се изведат системни решения за предизвикателствата, пред които са изправени жените предприемачи при управлението на земеделското стопанство;
- да се отправят препоръки към различни институции, университети и изследователи, които работят в подкрепа на женското предприемачество.

Обект на изследването: жени предприемачи в селското стопанство на България, които управляват земеделско стопанство.

Голямата хетерогенност в състава на изследваните обекти предполага съществени различия в техните характеристики. Разликите в характеристиките на изследваните обекти се открояват на ниво управление на земеделското стопанство, в това число и при организацията на основни бизнес дейности.

Предмет на изследване в дисертацията е *предприемачеството* в земеделието с фокус *ролята* на жените, собственици на земеделски бизнес, изразено чрез техните *предприемачески компетенции*.

Основна теза: Жените предприемачи в земеделието са специфична обособена група в селското стопанство, характеризиращи се със специфични компетенции и умения и изискваща целева и експертна подкрепа в целия предприемачески процес от реализиране на идеята за бизнес през разширяване на стопанството до достигане на конкурентни икономически предимства.

Подтеза 1. Управлението на земеделското стопанство от жени у нас изисква изграждане на бизнес модел и процедури за реализиране на конкурентно икономическо поведение.

Подтеза 2. Жените, които управляват земеделски стопанства в България се нуждаят от специфичен подход за придобиване на управленски знания и компетенции за развитие на бизнеса, с цел да бъдат преодолен известни дефицити на знание и умения.

Подходи и методи на изследване

Научна основа на изследването се явяват теоретичните и методологически разработки и публикации на български и чужди учени и изследователи в областта на предприемачеството и в частност на женското предприемачество. За постигане на основната изследователска цел се използват съвкупност от подходи, научни методи и инструменти. Методите за набиране на информация включват метод на анкетно проучване; метод на интервю с представители на бизнеса; метод на вторично набиране на информацията (анализ на досегашните изследвания по темата на други български и чуждестранни изследователи и институции); метод на сравнителен анализ; метод на експертните оценки; системен подход; сравнителен анализ; количествен анализ; описателен статистически анализ; казуси (case studies); интервю, аналитични разкази

(analytical narratives), наблюдение, статистически методи , графичен метод. Данните са обработени с помощта на SPSS и Excel.

Обхват и ограничения на изследването

В дисертационния труд се разглеждат предимно предприемаческите компетенции на жените, собственици на земеделско стопанство в България. Финансовите и културните проблеми на жените предприемачи се разглеждат съпътстващо с оглед доизясняване на отделни аспекти на предприемаческите компетенции. Изследва се поведението на вече действащи жени предприемачи и се приемат следните отправни точки за идентифициране на обекта: жената предприемач активно да участва в процеса на управлението и взема дейни решения за развитието на земеделското стопанство. В хода на изследването се използват експертни становища на изследователи и специалисти от аграрния бизнес (Институт по аграрна икономика - София; Университет за национално и световно стопанство – София; Хумболт университет – Берлин; Институт по икономика на земеделието и хранителната промишленост – Национален изследователски институт – Варшава, Полша).

Източници на информация са официални публикации на отдел „Агростатистика“ към МЗХ, НСИ, ЕВРОСТАТ, НССЗ. В дисертационния труд са използвани научни публикации на водещи изследователи в икономическата наука, мнения и становища на специалисти и експерти от практиката, доклади и проекти на ИАИ, НБУ, УНСС и др. Включени са и официално достъпни експертни становища на Европейската Комисия. Получените резултати в изследването отразяват действителни факти и събития в България през разглеждания период.

II. СТРУКТУРА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Увод

I Глава. Теоретични аспекти на предприемачеството в земеделието. Основни концепции за развитие на женското предприемачество.

- 1.1. Теории за развитие на предприемачеството
- 1.2. Аграрното предприемачество
 - 1.2.1 Земеделските стопани като предприемачи
 - 1.2.2. Управленски аспекти на аграрните предприемачи
- 1.3. Същност на женското предприемачество

II Глава. Методически подходи за изследване на предприемаческите компетенции на жените, управители на земеделски стопанства.

- 2.1. Предприемачески компетенции на жените предприемачи
- 2.2. Компетентностен подход при мъжете и жените предприемачи
- 2.3. Ролята на българската жена в земеделието. Исторически преглед
- 2.4. Методически подходи за изследване на жените предприемачи в земеделието

III Глава. Анализ на женското предприемачество в земеделието в България.

- 3.1. Анализ на средата за развитие на женското предприемачество в земеделието
- 3.2. Основни резултати от анкетното проучване
 - 3.2.1. Оценка на демографския потенциал за развитие на женското предприемачество
 - 3.2.2. Състояние на женското предприемачество в земеделието на национално ниво
- 3.3. Основни резултати от казусните изследвания
 - 3.3.1. Коментар на Казус № 1
 - 3.3.2. Коментар на Казус № 2
 - 3.3.3. Коментар на Казус № 3
 - 3.3.4. Коментар на Казус № 4
- 3.4. Синтез на резултатите от същинското изследване и изграждане на модел на предприемаческите компетенции на жените в земеделието в България
- 3.5. Стратегически направления за повишаване на социално-икономическата роля на женското предприемачество в земеделието

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПРАВКА ЗА ОСНОВНИТЕ ПРИНОСИ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

ПРИЛОЖЕНИЯ

III. КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ НА СЪДЪРЖАНИЕТО НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

В увода на дисертационния труд се представят актуалността на проблема и мотивите за неговото изследване. Дефинират се обектът, предметът и целта на изследването. Формулирани са задачите и изследователската теза, която се защитава.

I Глава. Теоретични аспекти на предприемачеството в земеделието. Основни концепции за развитие на женското предприемачество.

Направеният в първа глава на дисертационния труд анализ на специализираната литература и теориите за предприемачество ни дават изчерпателна представа за широките граници на изследваната материя и многообразието от идеи, концепции, виждания, които имат допирни точки с нея. Предприемачеството и предприемаческото управление са едни от новите и особено актуални характеристики на съвременната икономика. Затова напоследък все по-често се поставя въпроса за формирането на предприемаческо мислене и за средата, която способства за неговото изграждане, на възможностите за изучаване и усвояване на принципните правила за резултатна предприемаческа дейност в условията на силна в националната и световна икономика.

В точка 1.2.1. авторът извежда спецификите на аграрното предприемачество и предприемаческия процес в земеделието. В прегледа на литературата конкретно в областта на земеделието, става ясно, че изследванията са ограничени по обхват и малко на брой.

В точка 1.2.2. на дисертационния труд се прави обзор на досегашните достижения в литературата за извеждане на земеделския стопанин като предприемач. Ролята на предприемачеството и иновациите се превръщат в приоритет на общата селскостопанска политика и важен фактор за създаване на добавената в селското стопанство. Ролята на земеделския производител в Европа се променя.

Предприемачеството и развиването на нови умения в земеделието се преоткриват и намират съществено място сред възможностите за повишаване на конкурентоспособността. Фермерите са по-предприемчиви и развиването на нови умения е сравнително ново явление, за да бъдат по- конкурентоспособни. Изведени са основните области на управление от аграрните предприемачи, които имат отношение към повишаване на конкурентоспособността на земеделските стопанства и растежа в отрасъла. Видът на решенията, вземани от фермерите, могат да се обобщят като: избор между различни видове земеделски култури и животни; ефективно използване на наличните производствени ресурси; избор на най-подходящата технология; избор на клиент и продажна цена.

Управлението на земеделското стопанство се предопределят основно от две групи фактори. Първата група са обективни фактори и произтичат от спецификите на самото селскостопанското производство. Към тях се отнасят:

- ✓ земята с нейните особености
- ✓ непреодолимата зависимост на част от селскостопанското производство от

редица природни фактори и агробиологични закономерности;

- ✓ сезонният характер, които имат голяма част от протичащите производствени процеси в селското стопанство.

Втората група фактори имат субективен характер. Те оказват специфично влияние върху отличителните характеристики на предприемача в земеделското стопанство.

Към тях могат да се отнесат:

- ✓ сравнително бавно осъществяваните технологични и организационни промени в отрасъла като цяло;
- ✓ твърде голямото разнообразие в размера на организационно обособените производствени системи в аграрната сфера - като се започне от много малки фермерски стопанства и се стигне до крупни селскостопански организации;
- ✓ относително ниската степен на разделение и коопериране на труда.

В определени случаи предприемачът е и работник в стопанството. Съчетаване на всички управленски функции в едно лице, какъвто е случаят с фермера-предприемач, или пък диференциране на управлението от различни лица в стопанството, както и изискването да се търсят решения на много други задачи, свързани с производството, икономиката, търговията и пр., поражда необходимостта в да се формира специфичен управленски подход. Независимо от своя вид и размер всяка отделна организационно - стопанска форма поставя за разрешаване различни, много често специфични управленски проблеми. Най-важните характеристики на стопанството от гледна точка на управлението са следните: фермерът взема решения и ги изпълнява от гледна точка рационалната комбинация на вложените производствени ресурси (земя, труд, капитал) и произведените земеделски продукти. В стопанството могат да се организират няколко дейности, свързани с производството на пшеница, царевица, картофи, домати, мляко, месо и др. Пред собственика на земеделското стопанство, което ангажира цялото му време, от първостепенно значение има количеството произвеждана продукция в натурален вид, чрез която се задоволяват неговите собствени и на семейството му потребности. Управлението в този случай се изразява в това, че пред собственика-стопанин се създават условия за развитие на предприемачески умения и разгръщане на индивидуалните му възможности. Тук авторът разглежда и ключовите области на управление от земеделските предприемачи:

1. Управление на заетите в стопанството
2. Маркетингови дейности
3. Управление на инвестициите
4. Управлението на риска.
5. Управление на иновациите.
6. Изграждането на предприемаческа култура в земеделието.

В последната част на първа глава от дисертационния труд се отделя специално внимание на женското предприемачество. Женското предприемачество е концепция, която все по-успешно разширява своето присъствие в опит да отговори по нов начин на нарастващите социални и икономически потребности, свързани с бедността, заетостта, миграцията, образованието и техните различни лица в контекста на глобалната и регионалната икономика. Женското предприемачество като част от общото учение за предприемачество, представлява съвременна управленска технология, чиито граници като теоретична и приложната област са изключително широки. Промените в обществата от осемдесетте години на миналия век предопределят нови насоки в развитието на предприемаческото знание и практики, с цел създаване на богатство и тяхното насочване към значими проблеми. Сред водещите предпоставки за тези промени са глобализацията, либерализацията на националните икономики и пазари, институционалните промени, промяната на демографската картина в световен мащаб, ролята на знанието, на информацията, както и нарастването на значимостта на нестопанския сектор. Участието на жените в икономически дейности са от ключово значение за подобряване на качеството на живот на жените предприемачи и техните домакинства. По отношение на социалната роля на жените основният им принос е по отношение на създаване на възможности за трудова активност, производствена дейност и финансова независимост. В резултат на посочените предизвикателства в съвременната икономика, въпросът за женското предприемачество придобива особена актуалност и практико-приложна значимост. Причините, анализирани в по-тесен изследователски аспект, са преди всичко от икономически и социален характер.

Икономическите причини са свързани с динамично променящата се бизнес конюнктура, действаща като механизъм за отключване на стопанска инициатива и предприемчивост, както на микро, така и на макро-ниво.

Социалните причини за активизиране на предприемачеството на свой ред, произтичат от промените в икономическата среда. Тези промени, от своя страна, се

явяват като катализатор за предприемане на стопанска инициатива, в резултат от което жената предприемач, освен решаване на социални задачи, се превръща в активен икономически субект.

Изследването и анализът на литературата, посветени на женското предприемачество, показват, че въпреки своята значимост и актуално присъствие, въпросите *за същността, влияещите фактори, механизмите на осъществяване и формите на проявление на женското предприемачество в действителността, са недостатъчно проучени*. Открояват се дискуссионни теоретико-методологични дилеми при дефиниране, тълкуване и приложение на женското предприемачество. Научните изследвания и практическите познания за дейността и ролята на жената собственик на бизнес са нова област от дейността на учените за проучване и анализ, с цел вземане на адекватни решения от съответните институции, организации и предприемачи.

II глава. Методически подходи за изследване на предприемаческите компетенции на жените, управители на земеделски стопанства

Обхватът на методическата рамка на изследването включва прилаганите методически подходи за анализ на женското предприемачество и определяне на ролята на жените в управлението.

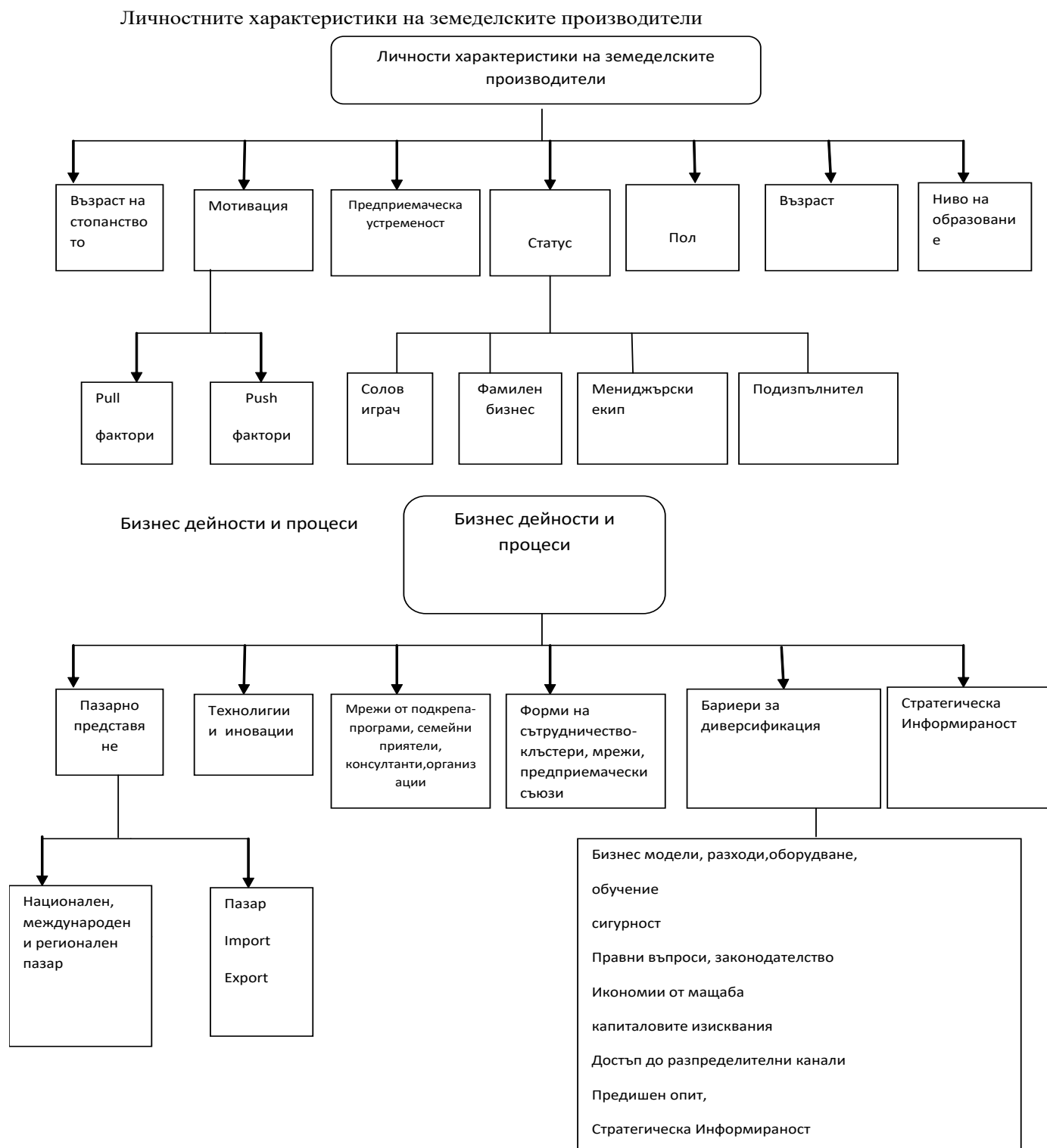
Въз основа на критичен преглед на научната литература, се извеждат основните характеристики на женското предприемачество, ключови компетенции и различия, детерминират се зависимостите между тях и се дават насоки за анализ и оценка, от гледна точка на българската социална и икономическа действителност. Прилагайки компетентностния подход, са разгледани обстойно предприемаческите компетенции на жените, като се прави сравнителен анализ с мъжете собственици на бизнес. Компетентностният подход осигурява обща рамка на желаните в една организация поведения, които отразяват ценностите, приоритетите и особеностите на бизнеса. Той намира приложение във всички системи на управлението. Компетентностният подход дава възможност да се интегрират системите в ефективно управление. Използването на компетенциите за целите на предприемаческото управление изисква те да могат да се идентифицират, измерват и оценяват. Това позволява те да бъдат обединявани в интегрирани системи от взаимно допълващи се компетенции – компетентностни модели, които служат за ефективно управление потенциала на организацията. Промяна в стратегията на предприемаческата организация води до промяна и на

компетентностните модели или те са динамични и периодично се променят. Компетенциите на предприемача са мост между индивидуалните характеристики и дейностите на фирмено равнище. Анализират се следните области на предприемачески компетентности: а) *възможност*: счита се за основна точка в предприемаческия процес, включващ аспект на идентифициране на възможностите и развитието им; б) *организираност*: способност да ръководиш, контролираш, наблюдаваш, организираш и съчетаваш на вътрешни и външни ресурси; в) *стратегически насочена* към изграждане на визия, определяне на целите и формулиране на стратегии за цялата компания; г) *социални*: насочени към успех в общуването с партньори, като включват компетенциите на комуникация, убеждаване и отношение; д) *ангажимент*: да влага непрекъснато усилия по отношение на бизнеса и поставените цели, както и проактивност; е) *идея*: аналитично мислене, учене, вземане на решение при несигурност и риск; ж) *иновативност*: насочени към решаване на проблеми, иновативно мислене; з) компетентност, свързана с *създаването на мрежа*; и) *обучение в компетентност*: предприемачите да се учат как да се справят със сложни ситуации чрез придобиване на нови знания; к) *баланс между работа и личен живот*; л) взаимно допълване на всички изброени компетентности.

Жените в предприемачеството се радват на потенциални предимства, като например, разполага с двойни характеристики (предприемачески и такива присъщи само на жени), което им придава изключителна способност да изпълнява ролята си на управленец на собствен бизнес. На тази основа се извеждат и основните различия между мъжете и жените предприемачи. В свои разработки Atherton, A., и Lyon, F, (2001)² се опитват да определят *модел на предприемаческите компетенции* и характеристики на земеделските стопани (предприемачи), (фиг.1), които включват следните компоненти: първи основен панел е представяне на личностните характеристики на предприемачите (пол, възраст, мотивация, мениджърски опит, водещите *pull* и *push* фактори. Вторият панел от модела, характеризира селскостопанската дейност с присъщите и особености за отрасъла. Отбелязваме, че на преден план се очертават технологиите и иновациите, използвани в земеделското стопанство, пазарите и конкурентните предимства, управленските решения, свързани с

² Atherton, A. and Lyon, F. (2001), 'Segmenting support for small and medium enterprises. Identifying and disseminating best practice'. Research summary. The Foundation for Small and Medium Enterprise Development, University of Durham.

диверсифицирането на дейността, информираност и обезпеченост, изградените мрежи и необходимостта от подкрепа.



Фигура 1. Предприемачески компетенции и характеристики на земеделските стопани

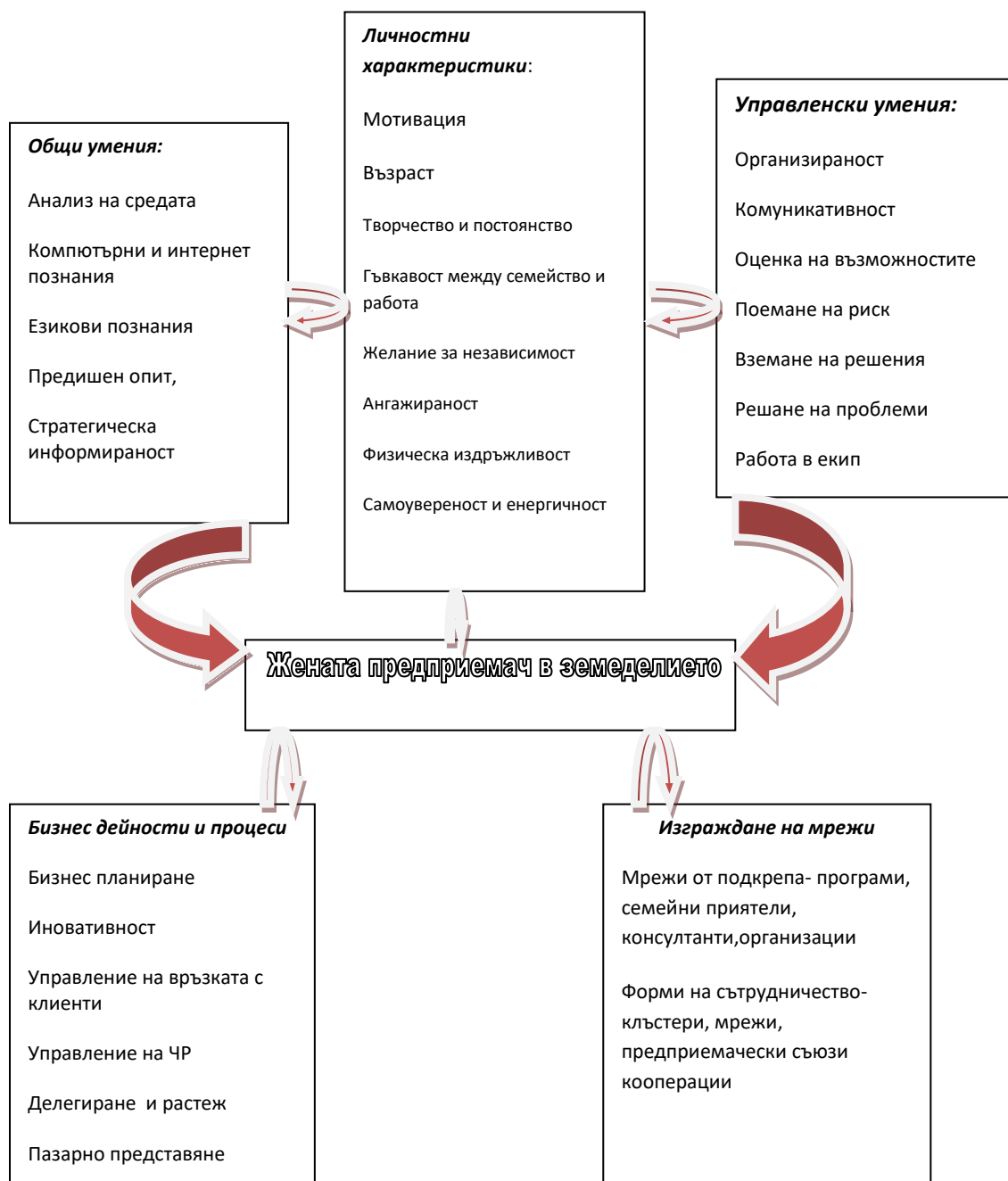
В изследване (Насиф, Андреаси, Тонери, Флеири, 2012)³ на жените предприемачи е създаден модел на техните **предприемачески компетенции**. Този модел е приет от учените за еталон. Той разделя компетенциите на две основни групи: 1. *Емоционална* (включва личностни умения, задължения и социални възприятия). В тази група от компетенции изследователите наблягат на уменията на жените да преодоляват страха си и да реагират бързо в трудни ситуации; да притежават емоционален контрол; творчество и постоянство; да познава своята граница на възможности; да се възползва от предизвикателствата и да превръща проблемите в ползи за фирмата и 2. *Познания* (включва възприемане на възможностите, възприемане на бизнеса и лидерство). Тук се включва поемането на риск; да се възползва от възможностите на средата; да е „отворена“ към обучение; да се възползва от предоставената и информация; да притежава познания по бизнес планиране; да има познания как да комуникира с различни личности; как да формира печеливш екип; да се възползва от таланта на хората и да го използва.

Въз основа на критичен преглед на научната литература, позовавайки се на модела за предприемаческите компетенции на земеделските стопани на Atherton и Луон и на модела на Насиф, се извеждат основните характеристики на женското предприемачество, ключовите компетенции и различия, детерминират се зависимостите между тях и се дават насоки за анализ и оценка, от гледна точка на българската социална и икономическа действителност.

В допълнение на представените теоретико-методологични постижения за изучаване и изследване на женското предприемачество и техните компетенции, се извежда, адаптира и анализира модел, като всеки един от неговите компоненти се изследва и проучва в българската селскостопанска бизнес среда.

В схематичен вид представяме този модел на фиг. 2. **За целта на настоящото изследване, авторът адаптира модела и го насочва към анализарането на поведението на жената предприемач в земеделието.**

³ Nassif1, V J, T. Andreassi2, M. J.Tonelli ,M. T. L. Fleury, Women entrepreneurs: Discussion about their competencies, African Journal of Business Management Vol. 6(26), pp. 7694-7704, 4 July, 2012, available online at <http://www.academicjournals.org/AJBM>



Фигура 2. Авторски модел за изследване на жените предприемачи.

Източник: Схема на автора собствена фигура

Моделът онагледява виждането на автора за компонентите, които присъстват в анализирането на женското предприемачество и предприемаческите компетенции на жените, собственици на земеделски стопанства. В него последователно се изясняват и

решават въпроси, свързани с избора на тематика, обосновка на проблема, избор и формулиране на целта и задачите. Задачата на изследователя е да се апробира основни ключови методически подходи и методически въпроси по тематиката.

Последната точка във втора глава описва методиката на научното изследване, необходима за анализ на предприемаческите компетенции в земеделските стопанства. **Приложеният при изследването методически подход е научно и експертно обоснован** и е гаранция за надеждността и качеството на получената информация, респективно за обосноваността, актуалността и доказателствената сила на анализа и оценките, направените изводи и обобщения. Тъй като липсват статистически данни за България по темата на изследване за нуждите на дисертационния труд се провеждат анкета и казусни изследвания. Основа за провеждане на емпиричното проучване е направеният кратък историко-концептуален преглед на ролята на жената в земеделието в България, както и основните ѝ характеристики като предприемач. Познавайки се на модела за предприемаческите компетенции на жените предприемачи и неговото тестване в българските условия, най-ясно се очертава представата за ролята на жената в управлението на земеделското стопанство. Резултатите от дисертационния труд са полезни за формулиране на практически препоръки към потенциални и настоящи жени предприемачи за успешно стартиране и управление на ново земеделско стопанство. Те могат да бъдат полезни и за формулиране на разнообразни политики и мерки за насърчаване на предприемаческата активност на жените и подпомагане на земеделски стопанства, създадени и управлявани от жени предприемачи. Изследователската концепция е представена последователно, като са изведени логично възникващи научноизследователски въпроси. Представения модел на анализ следва общоприетата и позната методика на анализ в световните научни изследвания.

Значителният принос на ролята на жените към местното и селскостопанското развитие не е достатъчно отразен в тяхното участие в съответни процеси на вземане на решения. В изследването се прави кратък **исторически обзор** на ролята на жената в земеделието в България. Това е един своеобразен „мост” за по-ясно и пълно доизясняване на ролята на жената предприемач в селските райони и в частност в земеделието. За да се разкрият възможностите за разгръщане на предприемаческите компетенции на жените, самонаети в земеделието, е необходимо да се анализират условията на бизнес средата, в която оперира съвременната жена. Жените в България допринасят за производството на селскостопанска продукция, полагайки „невидим

труд“ като съпруги и членове на семействата на фермери. Многофункционалната роля на жените в селските райони им позволява да работят и да продължат да развиват своите кариери при гарантиране на справедливо разпределение на семейните отговорности.

Активната роля на жените в селските райони и техният принос за икономиката в тези области в ролята им на предприемачи, ръководители на семейните предприятия и двигатели на устойчивото развитие; от социална, икономическа и екологична гледна точка е основа за устойчиво развитие в селските райони и следователно трябва да бъде насърчавано, окуражавано и подкрепяно в рамките на стратегиите за развитие на селските райони. Ролята на жените в дребните и семейните земеделски стопанства, които представляват основните социално-икономически елементи на селските райони допринасят за производството на храни, опазването на традиционните знания и умения, националната и културната идентичност. На тях е отредена роля за запазването на дребни и семейни земеделски стопанства с перспективи за бъдещо развитие.

III глава. Анализ на женското предприемачество в земеделието в България.

С помощта на изследователските методи: анкетни проучвания и казусни изследвания е събрана, синтезирана и анализирана първична информация от жени управителки на земеделски стопанства.

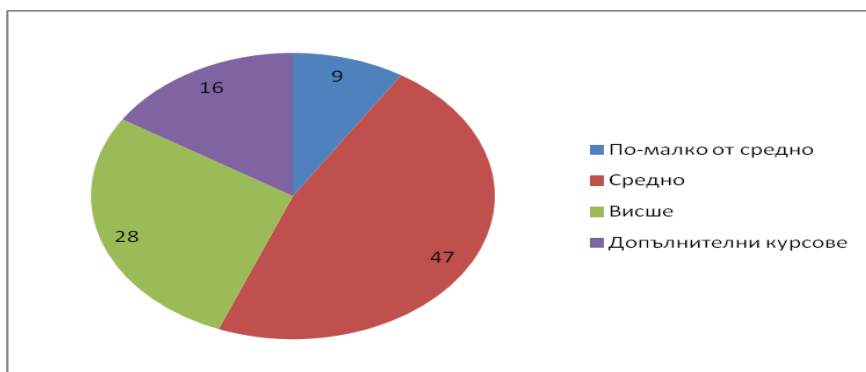
По отношение профила на жената предприемач в земеделието:

- Възрастта им варира между 30 и 50 г. Интересен е резултатът, че при направените казусни изследвания има представители на групата на младите земеделски производители и тези на средна възраст.



Фигура 3. Възрастова структура на жените предприемачи.

- Преимущество имат тези жени, които са със средно или висше образование. При изследването и на четирите казуса, всички жени предприемачи са с висше образование

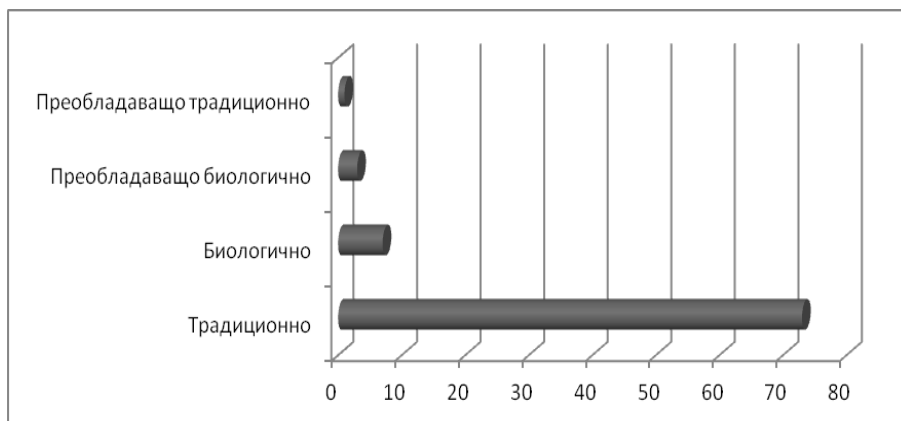


Фигура 4 .Образование на жените в земеделието. Анкета 2016. собствени изчисления.

- Жените предприемачи не разполагат със значителен управленски опит преди старта, въпреки че стопанствата е създадено от повече от 3-5 години. Всички анализирани жени, собственици на земеделски бизнес в определена степен са новатори.
- Мотивите за създаване на стопанство от жените са твърде разнообразни, като се започне с такива от чисто финансов характер и се стигне до мотивация, породена от желанието за реализация на някакви свои идеи на база интересите в областта на земеделието.
- Трудност за предприемачите представлява намирането на квалифицирана работна ръка.
- При анализираните стопанства има много силно влияние и най-силно действие на push факторите. Така лесно може да се констатира, че усилията насочени към стимулиране на женското предприемачеството трябва да имат многопосочен и интегриран характер. Необходимо е да се създадат благоприятни социални условия за развитието на бизнеса от жени.

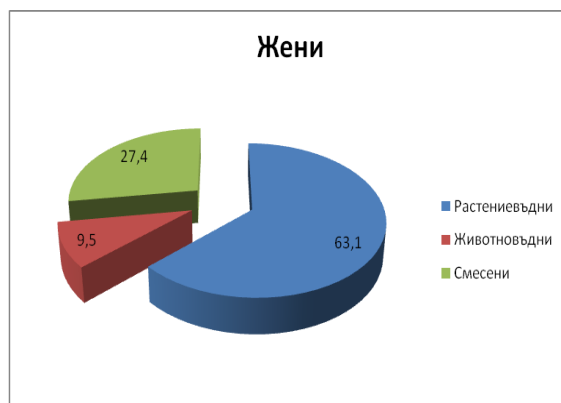
По отношение на профила на стопанствата, управлявани от жени предприемачи:

1. Стопанствата са с юридически статут на стопанство на земеделски производител. Осем от десет жени предприемачи, попаднали в под-извадката от проведеното анкетно проучване през 2016 г. са управители на регистрирани ЗС на физически лица.



Фигура 5. Тип на земеделие, прилаган в земеделските стопанства

2. Стопанствата разчитат до голяма степен на ниски разходи за труд, заемане на тясна пазарна ниша и наличие на някои бариери за навлизане в отрасъла
3. Стопанствата имат локална местна ориентация. Бизнесът им е на местно ниво – най-често в рамките на населеното място. Много рядко имат стремеж към излизане на нови пазари.
4. Жените управляват растениевъдни или смесени стопанства.



Фигура 6. Вид земеделско стопанство, управлявано от жени

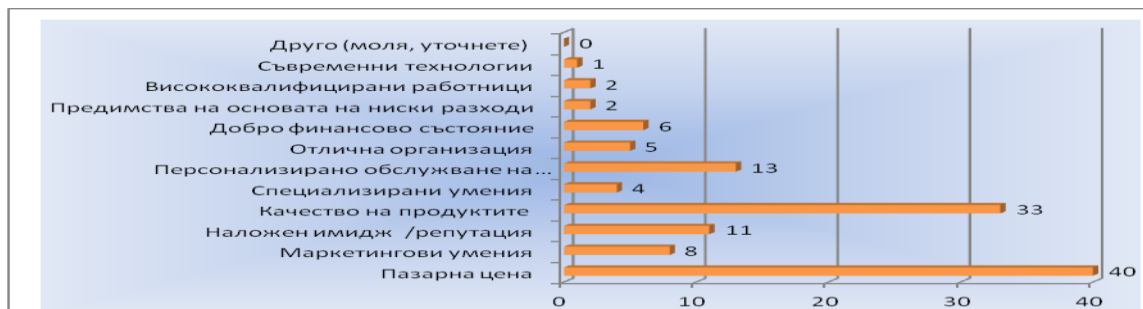
Посочените по-долу резултати най-ясно се открояха при провеждане на казусните изследвания.

По отношение на управлението на стопанството.

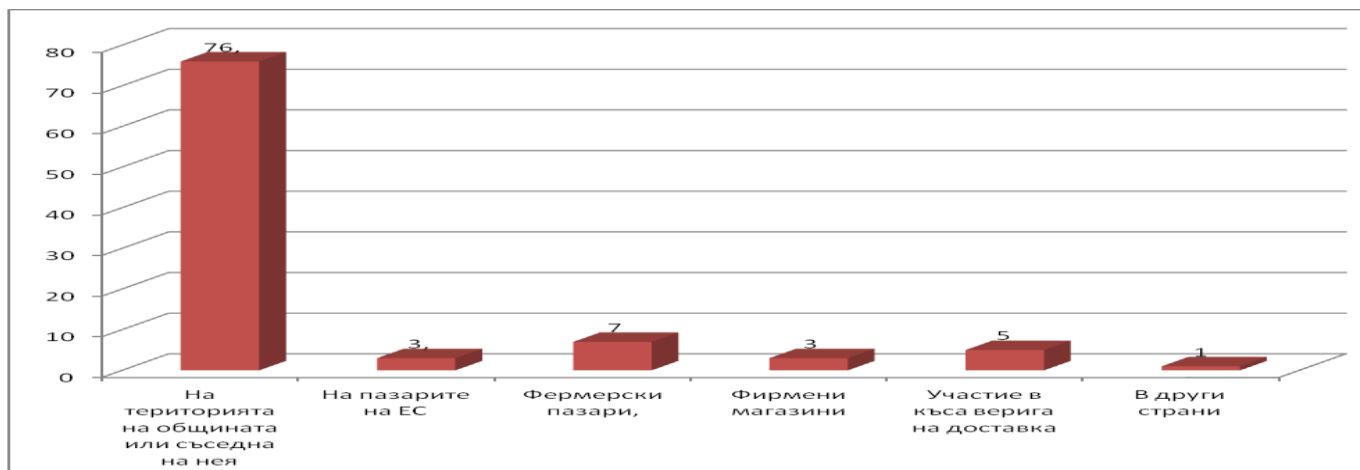
5. Формулирането на стратегии, тяхното изпълнение, вземането на стратегически решения по принцип са концентрирани в жените-собственички.
6. Трудност за предприемачите представлява намирането на квалифицирана работна ръка. До голяма степен това се дължи на състоянието на пазара на

труда, където предлагането на неквалифицирана работна ръка значително надвишава търсенето. По-трудно е положението с намирането на квалифицирани работници и специалисти.

7. Стартирането, оцеляването, и растежът на стопанствата могат да бъдат силно затруднени, ако липсва адекватно финансиране на дейността.
8. Невъзможност и до голяма степен нежелание да се ползват консултантски услуги. В този смисъл стартиращата жена - предприемач може да разчита предимно на средства осигурени по неформални пътища – основно от спестявания на роднини и приятели или както показват резултатите на анкетиранияте стопанства ПРСР 2014-2020 става най-разпространения метод за осигуряване на финансиране
9. Разгледаните стопанства следват конкурентни стратегии, като високо качеството, пазарна цена и лично отношение при обслужването на клиентите. Диверсификацията не е приета стратегия при повечето анкетирани стопанства. Вътрешните пазари на местните стопанства вече не са защитени и агресивно са атакувани от чуждестранни конкуренти.



Фигура 7. Основни конкурентни предимства

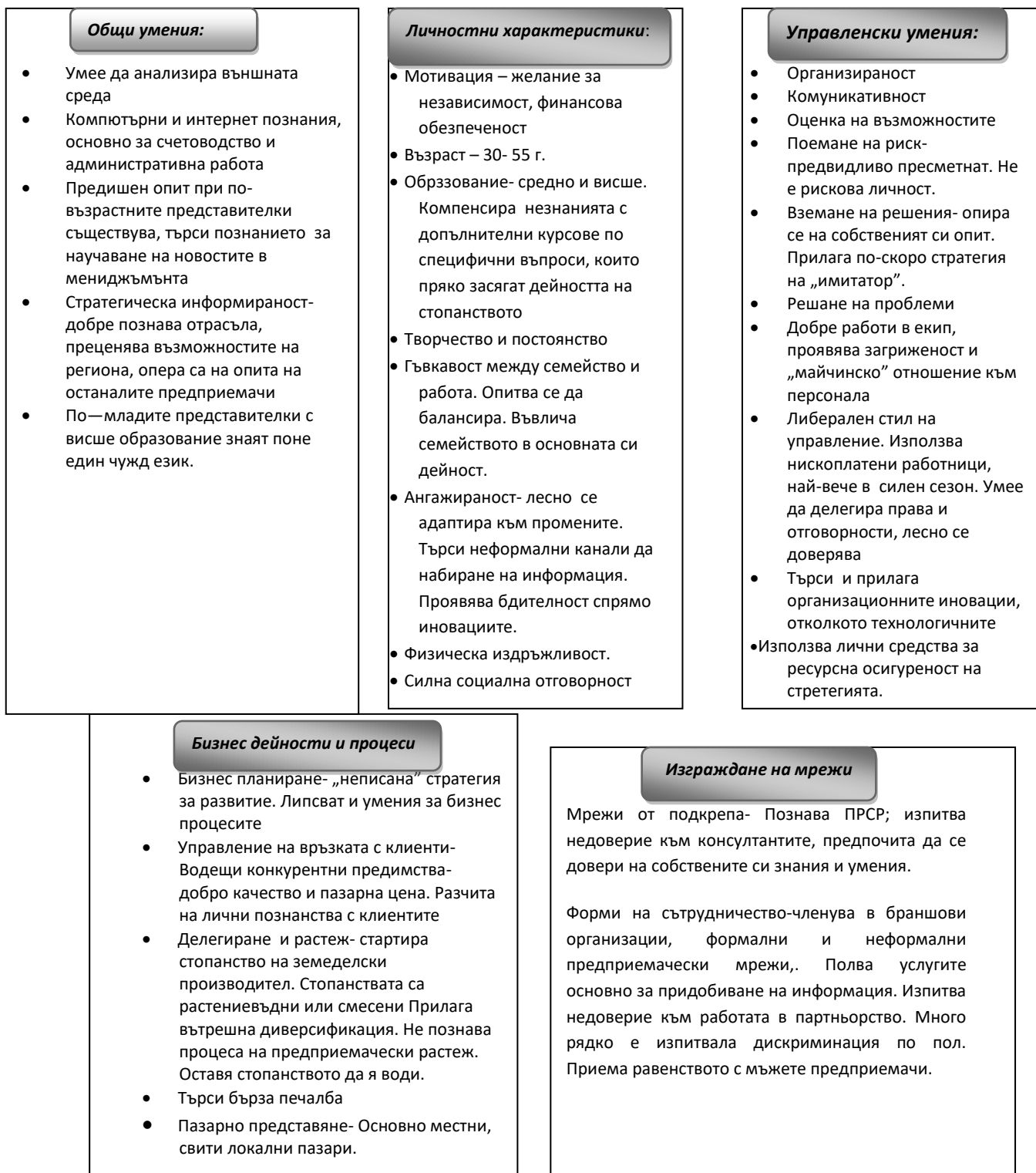


Фигура 7. Пазари на земеделските стопанства.

10. Жените собственици членуват в браншови организации, формални и неформални предприемачески мрежи. Ползват услугите основно за придобиване на информация. Изпитва недоверие към работата в партньорство. Много рядко изпитва дискриминация по пол. Приемат равенството с мъжете предприемачи.

Представеният модел в методическата част на настоящата дисертация (Глава втора), след двугодишно наблюдение, изследване и анализ на поведението на жените предприемачи в земеделието, може да бъде изпълнен и онагледен в следния схематичен вид (фиг. 9).

Жената предприемач в земеделието



Фигура 8. Авторски модел на предприемаческите компетенции на жените предприемачи в земеделието в България

В параграф 3.5. на дисертационния труд авторът представя някои от основните насоки за повишаване на социално-икономическата роля на женското предприемачество в земеделието:

На *национално* равнище:

1. Жените в селските райони да използват в максимална степен специфичните инструменти и съществуващите мерки в рамките на ОСП, за да се увеличи оказваната им подкрепа и повиши социално-икономическия им статус;
2. Едно по-добро разбиране на положението на жените в селските райони от страна на държавните органи ще даде възможност за разработване на нормативни документи за подкрепа на жените земеделски стопани в средносрочен план, които да дефинират и неутрализират рисковете от проява на преките и непреки форми на дискриминация спрямо жени в селските райони.
3. Съвместно с държавите членки, да се подобрят условията за жените в селските райони и да предостави не само подходящи материали относно възможностите за подкрепа, насочена специално към жените земеделски, също така и достъп до обучение и кредитиране, като същевременно се насърчава създаването на сдружения и предоставянето на консултации за широка професионална диверсификации. Да се подкрепи участието на жените в процесите на вземане на решения в селските райони посредством обучителни дейности, предназначени да насърчават тяхното участие в области и сектори, в които те са слабо представени, както и посредством провеждането на кампании за повишаване на осведомеността относно значението на активното участие на жените в кооперативите, както като партньори така и на ръководни позиции.
4. Засилване доверието в банковия сектор. Това е необходимо за съживяването на растежа в краткосрочен план. Налице са значителни възможности за по-добро обслужване на бенефициентите на евросредства и за повишаване на усвояването им . България не съумя да усвои всичките евросредства в следствие на: (1) липса на прозрачност и информация относно забавянията в обработването на документите за кандидатстване, което води до напрежение между бенефициентите и изпълняващите агенции; (2) дълги процедури за обработване на документите за кандидатстване с множество точки за проверка; (3) лоша комуникация със заинтересованите страни по отношение забавянията; (4) слаб достъп на бенефициентите до ресурси поради това, че са малки или по-слабо образовани; и (5) малко информация по възможностите за подкрепа, като консултантски услуги или бъдещи стандарти.

5. Повишаване на политическото внимание към социалното включване. Разширяването на социалното включване почти винаги е резултат от взаимодействие между различни влиятелни групи.
6. Увеличаване на доверието в държавата и държавните институции ще зависи от това дали обществеността смята, че те си вършат работата добре и работят за обществото. Освен това целевите групи на програмите се нуждаят от повече механизми за предоставяне на обратна връзка и за изискването на отчетност от тях.

На *ниво бизнес* посредством жените предприемачи и мениджъри в земеделието:

1. Обучения в множество направления и трейнинг в ключови области. Повишаването на уменията е от ключово значение за увеличаването на производителността и заетостта, а по този начин и за подобряване на стандарта на живот. Силно негативната взаимовръзка между образователното ниво и бедността, икономическата неактивност и социалното изключване в България ясно показват, че политиките за подобряване на образованието и развитието на умения – особено за най-бедните от населението, могат да имат значително въздействие върху намаляването на бедността и повишаването на споделения просперитет. С цел противодействие на тези явления, са необходими проекти от типа на продължаващото обучение и повишаване на професионалната квалификация на лицата, заети в селското стопанство и извън него. За целта са необходими обучения и други действия, повишаващи професионалната квалификация на селското население и развиващите човешки ресурси.
2. Трансфер на добри практики. Активно участие в дейността на организациите, подпомагащи бизнеса, но и жените предприемачи да бъдат активна част при търсене и реализиране на проекти.
3. Ориентация за тясна работа с университети и научни институти.
4. Жените предприемачи трябва развиват и обучават трудовите си ресурси. Да повишат иновативния си капацитет. Не трябва да се забравя и т.нар. интегрирано производство, което се състои в използването на равномерен технически и биологичен прогрес, което ще се отрази върху приспособяването на продукцията към изискванията на потребителя.
5. Да се игнорират личностните амбиции, и да се даде ход за внедряване на цели и задачи, които да откликнат на нуждите на потребителите и човешките ресурси на стопанството.

6. Да се инвестира в нови стопански дейности и провеждат мерки за адаптация на към бизнес средата, за да бъде оптимизирано използването на природни ресурси и да бъде минимизирано вредното влияние върху околната среда. Насочване на инвестиционни идеи към опазване на околната среда, застъпване на биопроизводството и увеличаване делът на производства в т. нар. „уязвими сектори“.
7. Да се провеждат вътрешнофирмени обучения.
8. По-ефективно използване на маркетинговия инструментариум с цел разширяване на пазарните възможности. Облекчаване на изискванията, свързани с маркетинговите стандарти за качество за продукцията предназначена за местните пазари и създаване на благоприятна за производителите икономическа среда за съхраняване на произведените български земеделски продукти.
9. При преобладаващото дребно производство е абсолютно належащо обединяването на производителите за групиране на предлагането и укрепване на пазарните им позиции. Фокусиране на вниманието върху иновациите и разгръщане на иновационната дейност, като предпоставка за запазване и увеличаване на пазарните възможности.
10. По-активно използване в управленските подходи дългосрочното планиране и стратегиране на дейността и повишаване на управленските знания и умения.
11. Планиране на трансфера на бизнеса към следващите поколения и осигуряване на тяхната подготовка и мотивация за унаследяването му.
12. Да се разработи писана стратегия за растеж и развитие, която да се следва и адаптира към промените на средата.
13. Повишаване на тежестта за оценка на риска при инвестиране.
14. Политиката за инвестиционна подкрепа да бъде насочена към насърчаване на заетостта, чрез включване на субсидиране за производства на екстензивни земеделски култури.
15. Насочване на инвестиционна подкрепа към закупуване на земеделска земя. По този начин ще се осигури икономическа стабилност и жизнеспособност на земеделските стопанства.
16. Да се изведат специфични конкурентни принципи на стопанството, които да бъдат трайни конкурентни предимства.

17. Подкрепата по отделните мерки на ПРСР (2014-2020) ограничава приложението на програмата. Резултатите показаха, че инвестиционната подкрепа за иновативност на производството се ограничава от предимно едри стопанства в зърнопроизводството и по-слабата представителност на останалите сектори се подчертава от по-ниската степен на достъп до инвестиционна подкрепа по ПРСР. В резултат модернизацията в отделните сектори е неравномерна. Процесът за разглеждане на постъпилите заявления от потребителите да се ускори ; да се съкратят сроковете за финансиране на одобрените проекти, навременното пренасочване на средства от мерки, по които няма достатъчно активност към мерки, по които има подчертана заинтересованост от страна на земеделските производители.

На *ниво браншови и неправителствени организации*, тяхната основна роля да се насочи по линия на подкрепа на бизнеса приемане, внедряване и контрол на множеството европейски директиви, нормативи и стандарти. На първо място трябва да се подобри тяхното взаимодействие, установяване на необходими приоритети в тяхната дейност, търсене на механизми за трансфер на ноу-хау и добри партньори.

1. Гражданското участие е важен начин за изграждане и увеличаване на социален капитал, което е особено важно за маргинализираните групи в българското общество. Посредниците (напр. сдружения на гражданското общество, центрове за анализи) да предлагат подкрепа и улесняват отношенията между гражданите и държавата.
2. Организациите на жените и на земеделските стопани за осъществяване на подкрепа, защото на тях е отредена важна роля в насърчаването и поощряването на нови програми за развитие и диверсификация.
3. Помощ при трансфер на ноу- хау- да се облекчи достъпа и наемането на висококвалифицирани специалисти и консултанти, което налага използване на общи усилия на всички заинтересовани страни от даден подсектор или групи от стопанства (кълъстери). Търсене на партньори да е ключова идея на земеделските стопанства с общи цели и интереси и да се сформират мрежи от контакти на национално и международно ниво.
4. Да се подпомогне участието на жените предприемачи в европейски програми и проекти. Браншовите и неправителствени организации трябва да поемат отговорността да служат като междинно ниво, свързващо университети,

международни изследователски и подпомагащи програми, бизнеса и държавното управление с цел организиране на проекти, чрез които да се формират и трансферират добри практики и разпространението на резултатите сред повече организации.

На *ниво образователни институции* трябва да се насочат усилията към икономически дисциплини, които да ориентират бъдещите служители или собственици на бизнес към целенасочени управленски решения във стопанствата и тяхното точно изпълнение. Трябва да продължи разработването на адекватни бакалавърски и магистърски програми с управленска и предприемаческа насоченост в агробизнеса, които да продължат да изясняват предприемаческите компетенции и да прилагат правилното практическо приложение на предприемаческата теория.

На ниво последващи научни изследвания в областта на женското предприемачество в земеделие и открояване на ключовата роля на жената:

1. Много важна насока е систематичното следени и идентифицирането на национално ниво на земеделски стопанства, управлявани от жени с най-голям потенциал за повишаване на конкурентоспособността ѝ, за растеж и развитие. Това ще подпомогне по-задълбоченото им познаване и са добра основа за нови модели за тяхното изучаване. Значими изследователски усилия трябва да се насочат към маркетинговата конкурентоспособност и внедряване на конкурентен маркетинг в българските земеделски стопанства, управлявани от жени.
2. Трябва да се търси връзка и между „стратегия- структура на управление – организационна култура“. Растежът рядко присъства в стратегиите на стопанствата, управлявани от жени, дори стопанствата разчитат главно на стратегии – ниска цена, трудоемка технология, което води след себе си стопиране на риска и невъзможност за промяна.

Необходими са нови структурни политики и стимули, които да придадат стойност на женския труд, да позволят на жените да излязат на равно с мъжете в икономическото развитие на страната ни и да насърчат сдружаването като инструмент за развиване на предприемачески дух, който е необходим в селското стопанство. Подкрепата за жените в земеделието трябва да се предприеме в изключително кратки срокове, което ни дава основание да заключим, че всъщност българската жена предприемач е пред прага на множество бързи и дълбоки промени.

IV. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Настоящото изследване разкрива ролята на жените предприемачи в земеделието и техният принос за развитие на аграрния сектор. Многофункционална им роля в зависимост от своята индивидуална, семейна и професионална позиция и ролево многообразие, те съумяват да допринесат значително за напредъка на всички социални равнища и за повишаването на качеството на живота, особено в изоставащите икономически селските райони. Съвместяването на професионалните и семейните задължения спомагат за изграждането на една гъвкава икономика и подобряват качеството на живот на жените. Като част от ОСП, нуждите на жените в селските райони и ролята на жените, работещи в земеделските стопанства, следва да бъдат взети под внимание и да им бъде дадено предимство що се отнася до достъпа до някои услуги и помощи, в съответствие с регионалните нужди. Насърчаването на предприемаческия дух и инициативите на жените, по-специално посредством насърчаване на собствеността сред жените, мрежи на жените предприемачи и създаване във финансовия сектор на улеснен достъп за жените от селските райони до инвестиции и кредити води до по-ефективни възможности за действие на пазара и така се дава възможност да се изградят стопанства, от които жените да получават стабилни доходи.

Предприемане на действия за подобряване на предприемаческото мислене и умения на жените, трябва да бъде насърчаване на представителството им в управленските органи на стопанства, асоциации, други форми на мрежови структури, сдружения на жени и земеделски стопани, които да създадат нови стимули за насърчаване на участието на жената в самостоятелна заетост. Изследването подчерта колко важно е за жените земеделски стопани и за другите жени в селските райони да могат да се квалифицират и обучават като производители и предприемачи.

Предприемачеството се вписва добре в житейския избор на жените, тъй като им дава необходимата гъвкавост за съчетаване на личния и професионалния живот, особено по отношение на работното време, работното място, натрупан опит и умения в земеделието. В хода на изследването се установява че всяко трето земеделско стопанство у нас се управлява от жена предприемач. Жената в земеделието често се сблъсква с повече трудности при стартирането на бизнеса. Достъпът до финансиране на дейността и възможностите за обучение и повишаване на предприемаческите компетенции при жените собственици на земеделски бизнес са утежнени и от

съпътстващите социални ангажименти на жената. Препоръките, залегнали в дисертационният труд за насърчаване на предприемачеството целят подпомагане на започването на бизнес чрез по-добър достъп до финансиране и развитие на предприемачески мрежи и следва да бъдат прилагани оттук нататък.

Посочените резултати и отправените препоръки могат да бъдат финансирани по механизмите на новата Обща селскостопанска политика 2014-2020 г., което създава по-широк кръг от стимули за повишаване на предприемаческата активност в земеделието, като основен двигател на конкурентоспособността.

Подобряването на конкурентните позиции на жените на вътрешния и международния пазар изисква нарастване степента на сдружаване между производителите за съвместно осъществяване на производствени, маркетингови и финансови дейности.

В условията динамично развиваща се среда, новосъздадените стопанства представляват ключов елемент за развитие на европейската икономика, съпроводено с разкриване на работни места. Наложително е прилагане на основни действия, за да се даде възможност на жените да станат по-приспособими и по-съзидателни, както и да придобият по-голяма тежест в глобалната конкуренция, която е все по-взискателна и по-динамична.

Успешни примери от емпиричното изследване показват, че са налице добри практики, които могат да помогнат на жените предприемачи да се развиват във форми на самостоятелна заетост. **Признаването на ролята на жените предприемачите за създаването на работни места и развитие на агробизнеса** трябва да се популяризира в администрациите на всички държави членки, в частност България.

За да се постигнем трайна промяна, ще бъде необходимо да се отделят средства за обучение по предприемачество и за подкрепа на по-слабо представените групи сред предприемачите-жените, собственици на бизнес. Само, ако голяма част от обществото приемат, че самостоятелната стопанска дейност е привлекателна и се отплаща за положените усилия, предприемаческото в земеделието в България ще процъфтява и в дългосрочен план.

V. СПРАВКА ЗА ОСНОВНИТЕ ПРИНОСИ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. За пръв път след периода на трансформация на социално-икономическия модел на обществото се представя цялостно изследване на женското предприемачество с основен *фокус* ролята на жената в процеса на управлението на земеделско стопанство в България.
2. Разработен е методически подход за изследване на предприемачество на базата на творческо използване и синтез на интердисциплинарно знание от различни теоретични школи.
3. Адаптиран е *модел на предприемаческите компетенции на жените предприемачи в земеделието* въз основа на който е направен анализ и са изведени основни проблеми при управлението на земеделско стопанство от жени. Изведеният модел конкретно определя ролята на жената в селскостопанския отрасъл.
4. На базата на резултатите от анализа, в изследването се очертават стратегически направления за използване на благоприятните промени в институционалната и в бизнес средата с оглед разширяване и утвърждаване на социално-икономическата роля на жените в земеделието.

VI . ПУБЛИКАЦИИ, СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИЯТА

1. Боевски, Ив., **Д. Цвяткова**. (2014). Иновациите – същност и видове. с. 6-22. В: Иновации в земеделието – същност и политики. С. ССА. ИАИ. 63 с.
2. Боевски, Ив., **Д. Цвяткова**. (2015). Предприемаческа активност в земеделието и селските райони. с. 377-387. В: *Лидерството - време е за промени*, С. НБУ. 572 с. ISBN: 978-954-535-898-2.
3. **Цвяткова, Д.**, Ив. Боевски. (2016). „Предприемачество в земеделието и селските райони” с. 7-29. В: *Модерни теории за предприемачеството в земеделието и селските райони*. С. ССА. ИАИ. 57 с.