

Равнище на управленческа устойчивост на ниво екосистема, район и фермерска организация в България¹

Проф. д-р Храбрин Башев

Институт по аграрна икономика – София

E-mail: hbachhev@yahoo.com

Резюме

В България, подобно на много други страни, практически няма оценки на управленческата устойчивост на селското стопанство, екосистема, аграрен район и тип фермерска организация. Тази разработка прилага холистичен подход и оценка на равнището на управленческа устойчивост на българското селско стопанство на регионално и стопанско ниво. Изследването установи, че съществува значителна диференциация на равнищата на интегрална управленческа устойчивост на различните по тип агроекосистеми, основните аграрни райони на страната и фермерските организации от различен юридически тип и размери. Индивидуалните показатели с най-високи и ниски стойности за устойчивост определят “критичните” фактори, подсилващи и влошаващи частната и интегрална управленческа устойчивост на оценяваната агросистема, и следва да се ползват широко в управленческата политика и фермерското управление. 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 подобряват. Това изисква повишаване на прецизността чрез разширяване на анкетираните ферми и заинтересовани страни, и използване на „по-обективни“ данни от проучвания, статистика, професионални експертизи в дадената област и др.

Ключови думи: управленческа устойчивост; оценка; аграрни екосистеми; райони; фермерски организации; България

Governance Sustainability at Ecosystem, Regional and Farm Level in Bulgaria

Hrabrin Bachev

Institute of Agrarian Economics – Sofia

E-mail: hbachhev@yahoo.com

Citation: Bachev, H. (2021). Governance Sustainability at Ecosystem, Regional and Farm Level in Bulgaria. *Ikonomika i upravlenie na selskoto stopanstvo*, 66(3), 3-22 (Bg).

Abstract

In Bulgaria, like in many other countries, practically there are no assessments of the governance sustainability of agriculture at ecosystem, regional and farm level. This study applies a holistic framework and assesses the governance sustainability of agro-ecosystem, major geographical (and agrarian) regions, and farming organisations of different juridical type and size. The study has found out that there is a considerable differentiation in the level of Integral Governance sustainability of different agro-ecosystems, main agro-regions of the country and farming organisations of different type. Individual indicators with the highest and lowest sustainability values determine the “critical” factors enhancing and deterring the particular and integral Governance sustainability and have to be broadly used in the intervention policies and farm management. Having in mind the importance of holistic assessments of this kind for improving the agrarian sustainability in general, and the

¹ Разработката е извършена с финансовата подкрепа на Фонд „Научни изследвания“.

Governance sustainability of agriculture in particular, they are to be expended 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.

Key words: governance sustainability; assessment; agro-ecosystem; agro-region; farming organisations; Bulgaria

Въведение

Вече доказахме, че е необходимо включване на “четвъртото” основно измерение (управленчески стълб) в концепцията за разбиране и в системата за измерване на устойчивостта на селското стопанство (Башев и др., 2018; Башев, Иванов, Саров, 2020; Bachev, Ivanov, Sarov, 2020). В предишни публикации представихме първи широкообхватни оценки на управленческата устойчивост на отраслово и подотраслово ниво (Башев, 2020; Bachev, 2020).

В България, подобно на много други страни, няма оценки на управленческата устойчивост на селското стопанство в различните по тип агроекосистеми, географски райони и типове фермерски организации.

В тази статия се прилага представеният подробно в предишни публикации подход (Башев и др., 2018; Башев, Иванов, Саров, 2020; Bachev, Ivanov, Sarov, 2020) и се прави оценка на равнището на управленческата устойчивост на българското селско стопанство на ниво екосистема, район и фермерска организация.

Методика на изследването

Устойчивостта на селското стопанство е “системна характеристика” и се разбира като “способност за съществуване във времето” (Bachev, 2005; Hansen, 1996). Тя характеризира способността (вътрешен капацитет и адаптивност) на дадена агросистема (подотрасъл, агроекосистема, аграрен район, тип фермерска организация) да поддържа своите управленчески, икономически, социални и екологически функции в дългосрочен период от време. Аграрната устойчивост има четири ос-

новни аспекта (“стълбове”), които са еднакво значими и трябва винаги да се имат предвид – управленческа устойчивост, икономическа устойчивост, социална устойчивост и екологическа устойчивост.

“Управленческата устойчивост” характеризира ефективността на специфичната система на управление (governance)² на оценяваната агросистема (национална, подотрасъл, екосистема, регионална, фермерско стопанство и т.н.). Съответно на това, “доброто управление” означава висока управленческа устойчивост, докато “лошото” (неефективно) управление съответства на ниска управленческа устойчивост. Управленческата устойчивост е едновременно основна системна характеристика и средство за достигане на другите разнообразни цели на системата, и на “състояния” на икономическа, социална и екологическа устойчивост.

Основна цел на това изследване е оценка на (управленческата) устойчивост на българското селско стопанство на ниво агроекосистема, аграрен район и тип на фермерска организация. Фермата е най-ниското ниво, на което се осъществява управлението и организирането на селскостопанската дейност (и на устойчивостта), и където всички аспекти на аграрната устойчивост се “реализират” и могат практически да бъдат оценени (Башев, 2005; Bachev, 2005). Прави се разлика между аграрната управленческа устойчивост и устой-

² В българския език се използва само един термин „управление“ за превод на две различни концепции в английския език („Management“ и „Governance“), което води до много конфузия дори и сред професионалните изследователи. В тази разработка под „управление“ и „управленческа“ се разбира по-общата категория в английския език „Governance“.

чивостта на управленческите (“governance”) структури в селското стопанство³.

Управленческата устойчивост на селското стопанство изразява (“ефективността” на) състоянието и приноса (към постигане на целите на устойчивото развитие) на принципните управленчески механизми и форми на оценяваната агросистема. Повечето от тези механизми и форми на управление засягат (въздействат) специфичните управленчески структури, ползвани от индивидуалните агенти (включващи ферми, фермерски организации, договорни и вертикално интегрирани форми) и тяхната устойчивост. Но много от тези механизми и форми са свързани с (фермерските отношения с и) други аграрни агенти (собственици на ресурси, нает труд, снабдител на суровини и материали, преработватели, търговци на дребно, крайни потребители, аграрна администрация и др.), докато някои от тях са свързани с вътрешноорганизационни/фермерски елементи (например санкциониране на стандартите за труд, хранителна безопасност, благосъстояние на животните, опазване на биоразнообразие и околна среда, и т.н.).

За оценка на равнището на управленческата устойчивост на различните агросистеми в страната се прилага добре обоснована и селектирана йерархическа система от 5 принципи, 20 критерии, 26 показатели на национално (отраслово) ниво и 23 показатели на стопанско ниво, 49 референтни стойности (Башев и др., 2019; Башев, Иванов, Саров; Bachev, Ivanov, Sarov).

Интегралният индекс на устойчивост за отделен критерий (SI(c)), принцип (SI(p)), и аспект (SI(a)) на устойчивост, и Интегралният индекс на устойчивост (SI(o)) на оценяваната агросистема се калкулира, като се прилага “еднаква тежест” за всеки показател в определен критерий, на всеки критерий в определен принцип и на всеки принцип във всеки аспект на устойчивост. Интегралният

индекс на определен критерий (SI(c)), принцип (SI(p)) и аспект (SI(a)) на устойчивост, и Интегралният индекс на устойчивост (SI(o)) са аритметични средни на индексите на съставляващите показатели, критерии и принципи.

За оценка на равнището на Управленческа и Интегрална устойчивост на агросистемите в България се използват следните скали, определени от водещи експерти в дадената област (Башев и др., 2018): Равнище на индекса 0,81–1 за “високо” ниво на устойчивост; Равнище на индекса 0,50–0,8 за “добро” ниво на устойчивост; Равнище на индекса 0,26–0,49 за “задоволително” ниво на устойчивост; Равнище на индекса 0,06–0,25 за “незадоволително” ниво на устойчивост; Равнище на индекса 0–0,05 за състояние на “неустойчивост”.

Оценката на управленческата устойчивост на агроecosистемите, аграрните райони и типове фермерски организации се базира на оценки на анкетно проучване през 2018г.⁴ с менажери на 104 “типични ферми” от различен размер и юридически статут, производствена специализация, екологическо и географско местоположение. Структурата на анкетираните стопанства приблизително съвпада с реалната структура на фермите от различните категории в България. Класификацията на анкетираните стопанства в юридически типове, размери, производствена специализация, екологично и географско разположение съответства на официалната типология (и дефиниции), използвана в страната и ЕС.

В България, подобно на много други страни, няма официална информация за калкулиране на повечето показатели за управленческа, социално-икономическа и екологическа устойчивост на по-ниските нива (ферма, екосистема, подотрасъл, район и др.) (Башев и др., 2018). Поради това, оценките на микро и средно ниво на социално-икономическата, екологическата и управленческата устойчи-

³ Всеобхватен съвременен подход за оценка на устойчивостта на земеделските стопанства е предложен от нас в предишни публикации (Башев, 2016; Bachev, 2017, 2018).

⁴ Авторите изказват своята благодарност на НССЗ за провеждането на анкетата и на участващите менажери на стопанства за предоставената ценна информация.

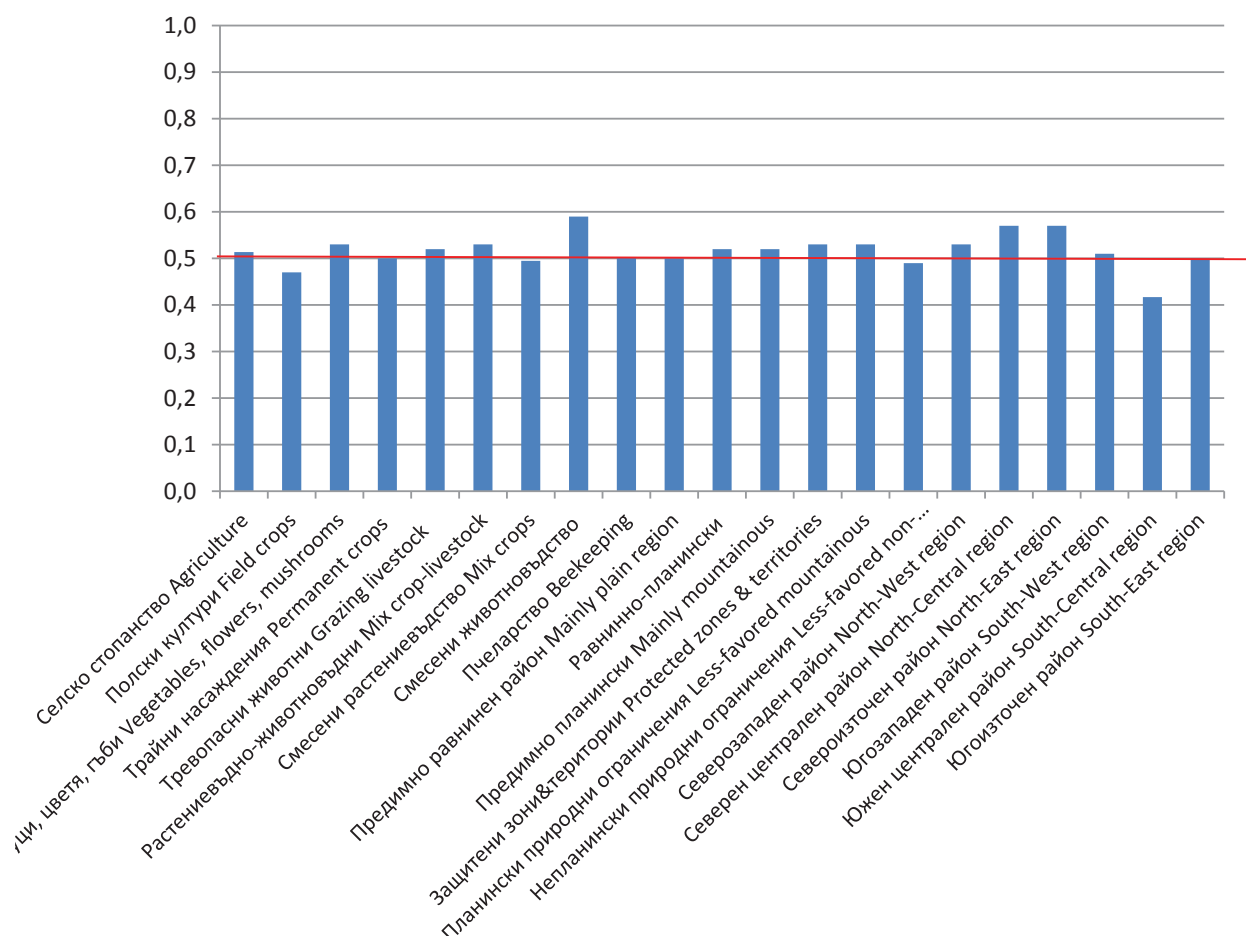
вост изцяло се базират на “оригинални” първични данни, събрани от менажери на стопанствата. Агрегираният индекс на (аспектна и интегрална) устойчивост за всяка агросистема (фермерска организация, агроекосистема, географски район и др.) се калкулира като аритметична средна на индексите на съставляващите ферми в съответната система.

Управленческа устойчивост на различните агроекосистеми на страната

Управленческата устойчивост на основните типове агроекосистеми в страната се характеризира с голяма вариация, като най-високи (“добри”) нива са отбелязани в агроекосистемите със “Землища в защитени зони” (0,53) и тези в “Планински райони с природни ограничения” (фиг. 1).

В същото време управленческата устойчивост на два вида агроекосистеми – “Предимно равнинен” район (0,5) и “Непланински район с природни ограничения” (0,49) е под средните за страната (отрасъла), като вторият тип е с ниско (“незадоволително”) равнище. Следователно тези два вида агроекосистеми повишават в най-голяма степен интегралната управленческа устойчивост на българското селско стопанство.

Различните агроекосистеми в страната се характеризират и със значителна диференциация на равнищата на индексите за основни принципи на управленческата устойчивост.



Фиг. 1. Управленческа устойчивост на различните агроекосистеми и аграрни райони в България
Fig. 1. Governance Sustainability in Different Agri-ecosystems and Agrarian Regions of Bulgaria

Източник: Анкета с менажери на ферми. / Source: Survey with farm managers.

вост (фиг. 2). Принципът “Добра законодателна уредба” най-добре се прилага (“добро” ниво) в “Равнинно-планински” агроекосистеми (0,56), докато в “Непланински райони с природни ограничения” (0,45) и “Предимно равнинни” райони той е на “задоволително” ниво (0,49).

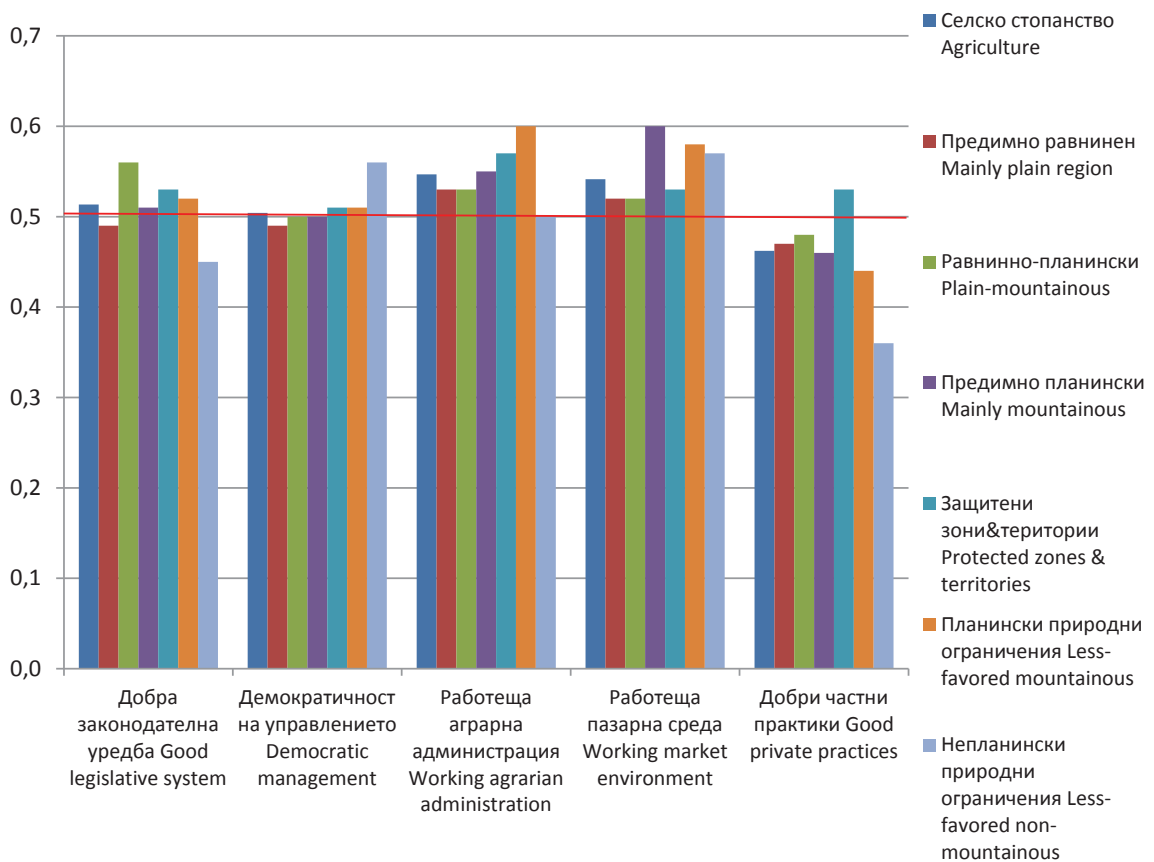
От друга страна, принципът “Демократичност на управлението” най-добре се реализира в агроекосистемите в “Непланински район с природни ограничения” (0,56), в повечето от останалите типове агроекосистеми равнището е подобно или близко до средното за отрасъла (0,5), а в “Предимно равнинни” райони той е на “задоволително” ниво (0,49).

Заедно с това принципът “Работеща аграрна администрация” най-добре се прилага в агроекосистемите в “Планински райони

с природни ограничения” (0,6), тези “Със земища в защитени зони и територии” (0,57) и в “Предимно планински” райони (0,55), докато във всички останали типове агроекосистеми той е под средното ниво за страната.

Подобно, принципът “Работеща пазарна среда” е с най-високи стойности в агроекосистемите в “Предимно планински” райони (0,6), “Планински район с природни ограничения” (0,58) и “Непланински район с природни ограничения” (0,57), докато в другите агроекосистеми е по лошо от националното ниво.

Най-накрая, управленческата устойчивост за принципа “Добри частни практики” най-добре се прилага в агроекосистемите “Със земища в защитени зони и” (0,53), докато във всички останали агроекосистеми тя е на “за-



Фиг. 2. Индекси на принципи за управленческа устойчивост в основните типове агроекосистеми в България

Fig. 2. Indices of the Principles of Governance Sustainability in Major Agri-ecosystems in Bulgaria

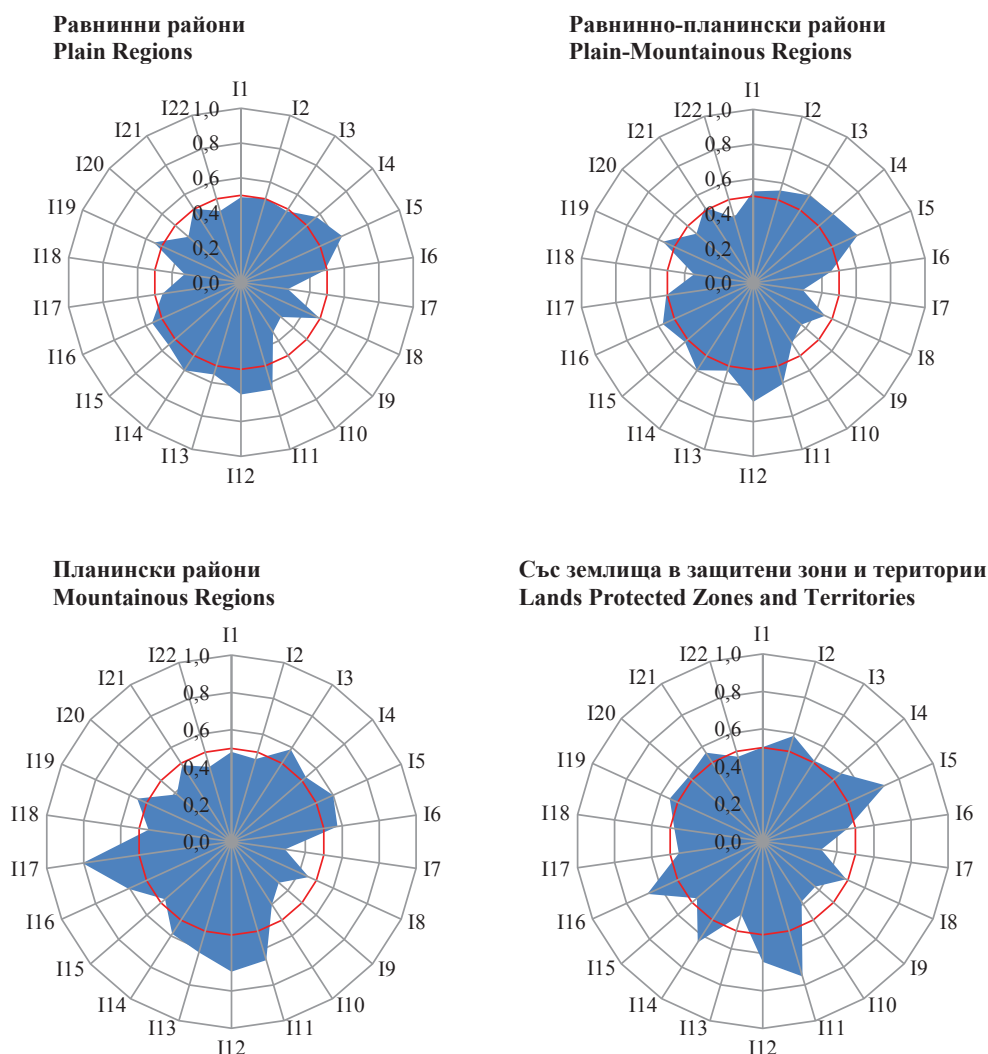
Източник: Анкета с менажери на ферми. / Source: Survey with farm managers.

доволително” ниво, включително и по-ниска от средната, в “Непланински райони с природни ограничения” е 0,36.

Индивидуалните показатели за управленческа устойчивост в специфичните агроекосистеми на страната са с доста разнообразни стойности.

Устойчивостта на агроекосистемите в “Предимно равнинни” райони са с най-високи управленчески индикатори за: “Степен на достъп до информация” (0,64); “Степен на информираност” (0,64); “Ефективност на аграрната администрация” (0,64); “Пазарна конкуренция” (0,6) (фиг. 3).

Заедно с това, множество фактори, свързани с несъвършената управленческа система, са на “задоволително” ниво, снижаващи (управленческата) устойчивостта на тези агроекосистеми: “Възможност за увеличение на площите” (0,33), “Дигитализация на административното обслужване” (0,34), “Външен контрол на Управителен съвет” (0,4), “Ефективност на неформалната система” (0,43), “Концентрация за земите” (0,45), “Степен на прилагане на политиките” (0,49), “Равнище на субсидиите спрямо средните за отрасъла” (0,49), “Дял на субсидиите в дохода” (0,49). Особено ниски в тази важна област са инде-



Фиг. 3. (Продължава на следващата страница)
Fig. 3. (Continues on next page)

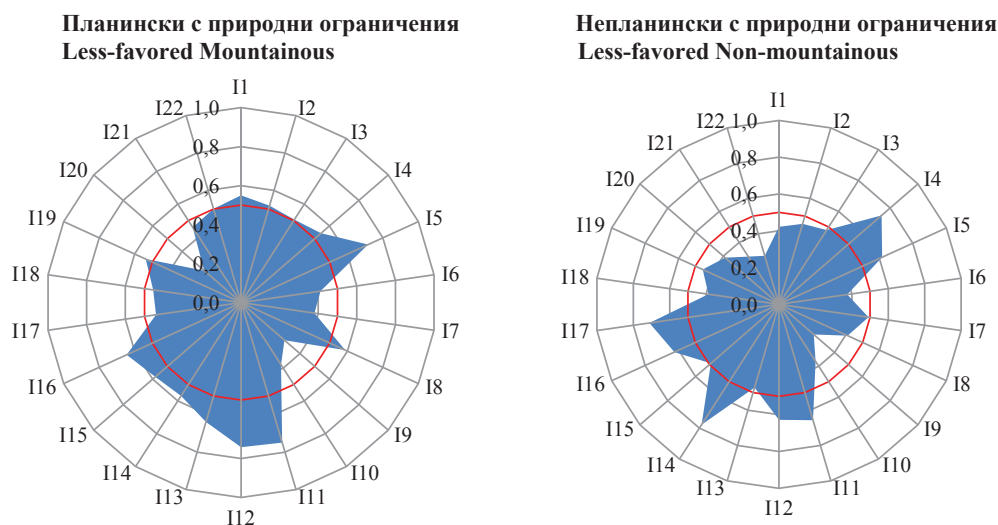
ксите за “Фермерско участие във вземането на решения” (0,27) и “Ефективност на аграрната администрация” (0,3).

Най-високите показатели за управленческа устойчивост на агроecosистемите в “Равнинно-планински” райони на страната са: “Разходи за административни услуги” (0,69), “Степен на достъп до информация” (0,66), “Степен на информираност” (0,61), “Дял на производителите, участващи в различните органи” (0,61), “Равнище на субсидиите спрямо средните за отрасъла” (0,6) и “Пазарна конкуренция” (0,6) (фиг. 3).

Едновременно с това, за редица ключови показатели равнището на управленческа ус-

тойчивост в тези райони е “задоволително”: “Възможност за увеличение на площите” (0,35), “Ефективност на аграрната администрация” (0,37), “Ефективност на неформалната система” (0,39), “Дигитализация на административното обслужване” (0,41), “Външен контрол на Управителен съвет” (0,43), “Дял на субсидиите в дохода” (0,45) и “Поносимост на легалните плащания” (0,46), и особено ниско по отношение на “Фермерско участие във вземането на решения” (0,29).

Управленческа устойчивост на агроecosистемите в “Предимно планински” райони се подсилва преди всичко от “Концентрация за земите” (0,8), “Степен на информираност”



Фиг. 3. Показатели* за управленческа устойчивост в различните типове агроecosистеми в България
Fig. 3. Governance Sustainability Indicators* in Different Agri-ecosystems in Bulgaria

* I1 - Степен на прилагане на политиките/Extent of CAP implementation; I2 - Степен на удовлетвореност от политиките на ЕС от бенефициентите/Extent of beneficiary satisfaction of EU policies; I3 - Равнище на субсидиите спрямо средните за отрасъла/Subsidies distribution; I4 - Дял на производителите, участващи в различните органи/Representativeness of state and local authorities; I5 - Степен на достъп до информация/Access to information; I6 - Дял на субсидиите в дохода/Subsidies in Income; I7 - Фермерско участие във вземането на решения/Farmer's participation in decision-making; I8 - Поносимост на легалните плащания/Acceptability of legal payments; I9 - Ефективност на аграрната администрация/Agrarian administration efficiency; I10 - Дигитализация на административното обслужване/Administrative services digitalization; I11 - Степен на информираност/Extent of awareness; I12 - Разходи за административни услуги/Administration service costs; I13 - Трудности за достъп до пазари/Market access difficulties; I14 - Пазарна конкуренция/Market competition; I15 - Реално договаряне на цени/Prices negotiation possibilities; I16 - Степен на конкурентно разпределение на обществените ресурси/Extent of competitive allocation of public resources; I17 - Концентрация за земите/Lands concentration; I18 - Възможност за увеличение на площите/Possibility for lands extension; I19 - Степен на прилагане на нормативната уредба/Extent of regulations implementation; I20 - Външен контрол на Управителен съвет/Management Board external control; I21 - Степен на спазване на договорите/Extent of contract enforcement; I22 - Ефективност на неформалната система/Level of informal system efficiency.

Източник: Анкета с менажери на ферми. / Source: Survey with farm managers.

(0,66), „Трудности за достъп до пазари“ (0,62), „Степен на конкурентно разпределение на обществените ресурси“ (0,61) и „Степен на достъп до информация“ (0,6) (фиг. 3).

От друга страна, управленческата устойчивост на този тип агроекосистеми е на „задоволително“ ниво за: „Ефективност на аграрната администрация“ (0,37), „Външен контрол на Управителен съвет“ (0,39), „Дигитализация на административното обслужване“ (0,4), „Ефективност на неформалната система“ (0,42), „Възможност за увеличение на площите“ (0,45), „Степен на удовлетвореност от политиките на ЕС от бенефициентите“ (0,46), „Реално договаряне на цени“ (0,47), „Степен на прилагане на политиките“ (0,48), „Степен на спазване на договорите“ (0,49) и особено компрометирана по отношение на „Фермерско участие във вземането на решения“ (0,29).

Агроекосистемите „Със землища в защитени зони и територии“ са с „много добра“ управленческа устойчивост за „Степен на информираност“ (0,75), „Степен на достъп до информация“ (0,72), „Степен на конкурентно разпределение на обществените ресурси“ (0,68) и „Разходи за административни услуги“ (0,65) (фиг. 3).

В същото време управленческата устойчивост на този тип агроекосистеми не е добра в няколко области: „Фермерско участие във вземането на решения“ (0,32), „Ефективност на аграрната администрация“ (0,37), „Дигитализация на административното обслужване“ (0,38), „Трудности за достъп до пазари“ (0,41), „Концентрация за земите“ (0,45), „Реално договаряне на цени“ (0,47), „Ефективност на неформалната система“ (0,47) и „Възможност за увеличение на площите“ (0,48).

Агроекосистемите в „Планински райони с природни ограничения“ са с доста „добра“ управленческа устойчивост по отношение на „Степен на информираност“ (0,75), „Разходи за административни услуги“ (0,74), „Степен на достъп до информация“ (0,72), „Степен на конкурентно разпределение на обществените ресурси“ (0,65), „Трудности за достъп до пазари“ (0,64), „Поносимост на легалните пла-

щания“ (0,59) и „Реално договаряне на цени“ (0,58) (фиг. 3).

Заедно с това обаче, управленческата устойчивост на този тип агроекосистеми е „задоволителна“ по отношение на: „Ефективност на аграрната администрация“ (0,3), „Фермерско участие във вземането на решения“ (0,38), „Дигитализация на административното обслужване“ (0,38), „Дял на субсидиите в дохода“ (0,41), „Концентрация за земите“ (0,44), „Възможност за увеличение на площите“ (0,46) и „Степен на спазване на договорите“ (0,46). Тези агроекосистеми са с „незадоволителна“ управленческа устойчивост за „Външен контрол на Управителен съвет“ (0,25).

Най-накрая, агроекосистемите в „Непланински район с природни ограничения“ са с „много добра“ управленческа устойчивост за „Пазарна конкуренция“ (0,78), „Дял на производителите, участващи в различните органи“ (0,74), „Концентрация за земите“ (0,71), „Степен на информираност“ (0,66), „Разходи за административни услуги“ (0,63), „Степен на конкурентно разпределение на обществените ресурси“ (0,63) и „Степен на достъп до информация“ (0,62).

За всички останали показатели управленческата устойчивост в тези специфични агроекосистеми е „задоволителна“, а за „Ефективност на аграрната администрация“ дори „незадоволителна“ (0,25).

Управленческа устойчивост в основните агрорайони на страната

Съществува значителна вариация в интегралното равнище на управленческа устойчивост и в различните агрорайони на страната. Най-високо е равнището на управленческата аграрна устойчивост в Северен централен и Североизточен район на страната. От друга страна, управленческата устойчивост в Югоизточен район е на границата на задоволителното ниво, а в Южен централен район е на задоволително ниво (фиг. 1).

Значително варират и индексите на различните аспекти на управленческата ефективност в отделните административни (и аг-

рарни) райони на страната. Принципът на управленческата устойчивост “Добра законодателна уредба” господства в Северозападен район (0,6) и Северен централен район (0,59), докато в Южен централен район (0,38) и Югозападен район (0,49) той се прилага само “задоволително” (фиг. 4).

Принципът “Демократичност на управлението” най-добре се реализира в Североизточен район (0,53) и Югозападен район (0,53), и недостатъчно в Северен централен район (0,4) и Северозападен район (0,48).

Принципът “Работеща аграрна администрация” се прилага ефективно в Североизточен район (0,61) и Северен централен район (0,57). В същото време този принцип се прилага само “задоволително” в Южен централен район (0,49).

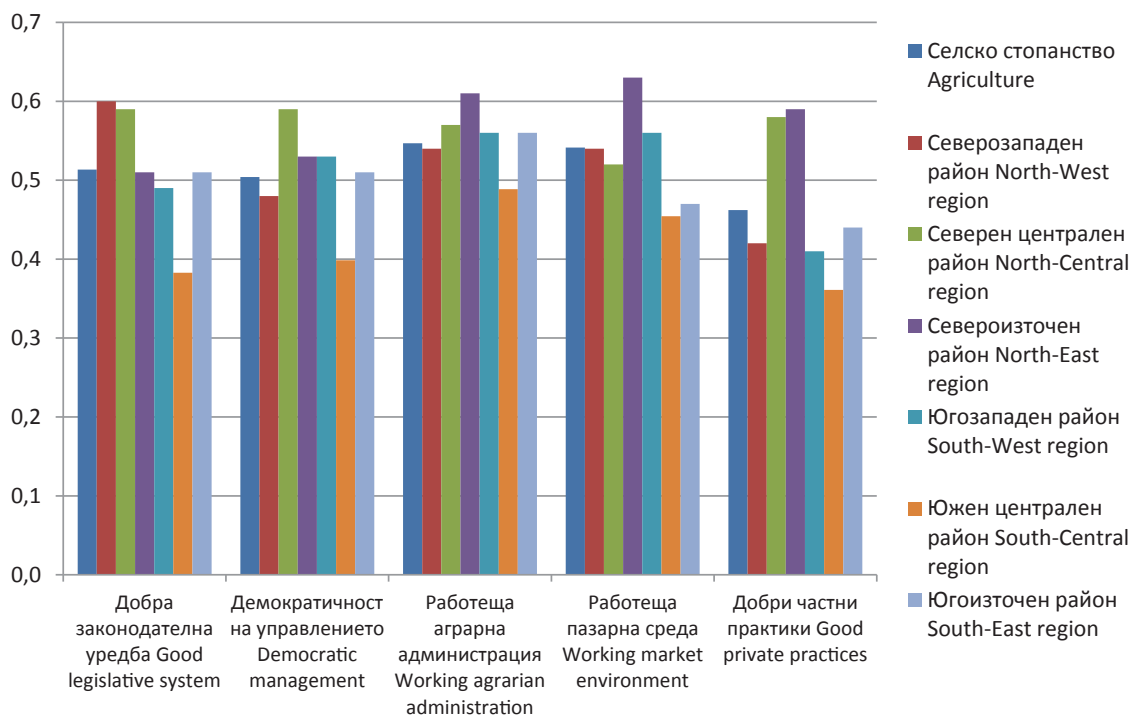
Подобно на горните, принципът “Работеща пазарна среда” е широко разпространен в Североизточен район (0,63), докато пазарите в

Южен централен район (0,45) и Югоизточен район (0,47) работят по-лошо.

Накрая, “Добри частни практики” най-масово се спазват в Северен централен район (0,58) и Североизточен район (0,59), докато в трите южни райони на страната те се санкционират “задоволително” (съответно 0,41, 0,36, 0,44).

Наблюдават се съществени различия в равнищата на показателите за управленческа устойчивост в отделните части от територията на страната.

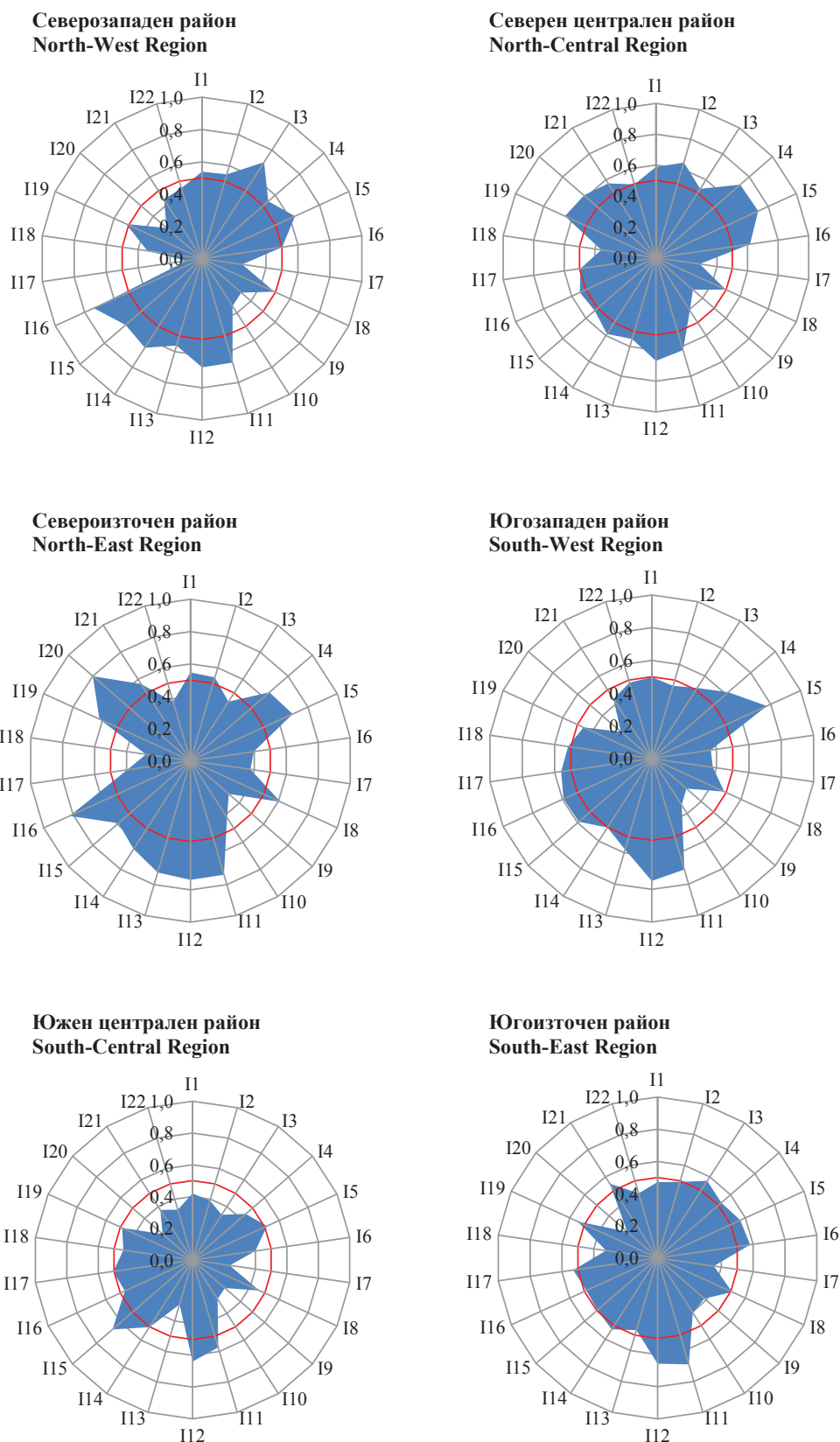
В Северозападен район с най-висока стойност са показателите за устойчивост: “Степен на конкурентно разпределение на обществените ресурси” (0,74), “Равнище на субсидиите спрямо средните за отрасъла” (0,71), “Степен на информираност” (0,67), “Разходи за административни услуги” (0,67), “Пазарна конкуренция” (0,66), “Реално договаряне на цени” (0,63), “Степен на достъп до информация” (0,63) (фиг. 5).



Източник: анкета с менажери на ферми Source: survey with farm managers

Фиг. 4. Индекси на принципите на управленческа устойчивост в аграрните райони на България
Fig. 4. Indices of the Principles of Governance Sustainability in Agro-regions in Bulgaria

Източник: Анкета с менажери на ферми. / Source: Survey with farm managers.



Фиг. 5. Показатели за управленческа устойчивост в основните аграрни райони на България
Fig. 5. Governance Sustainability Indicators in Different Agro-regions of Bulgaria

Източник: Анкета с менажери на ферми. / Source: Survey with farm managers.

В същото време, в този агрорайон управленческата устойчивост е „задоволителна“ за редица показатели: „Ефективност на аграрната администрация“ (0,32), „Възможност за увеличение на площите“ (0,34), „Дигитализация на административното обслужване“ (0,35), „Степен на спазване на договорите“ (0,44), „Ефективност на неформалната система“ (0,46), „Поносимост на легалните плащания“ (0,49), доста ниска за „Външен контрол на Управителен съвет“ (0,29) и дори „незадоволителна“ за „Фермерско участие във вземането на решения“ (0,25).

Управленческата устойчивост на селското стопанство в „Северен централен район“ е „много добра“ по отношение на: „Степен на достъп до информация“ (0,73), „Дял на производителите, участващи в различните органи“ (0,72), „Разходи за административни услуги“ (0,67), „Степен на прилагане на политиките“ (0,65), „Степен на удовлетвореност от политиките на ЕС от бенефициентите“ (0,64), „Равнище на субсидиите спрямо средните за отрасъла“ (0,62), „Степен на информираност“ (0,62), „Външен контрол на Управителен съвет“ (0,62) (фиг. 5).

Едновременно с това, управленческата система на този агрорайон работи само „задоволително“ що се отнася до „Фермерско участие във вземането на решения“ (0,29), „Ефективност на аграрната администрация“ (0,32), „Възможност за увеличение на площите“ (0,36), „Дигитализация на административното обслужване“ (0,41) и „Концентрация за земите“ (0,49).

Аграрната управленческа устойчивост в Североизточен район се характеризира с „високо“ ниво за „Степен на конкурентно разпределение на обществените ресурси“ (0,82) и е на границата с най-високо равнище за „Външен контрол на Управителен съвет“ (0,8) (фиг. 5). Управленческата ефективност в този агрорайон е също доста „добра“ в няколко направления: „Степен на информираност“ (0,74), „Разходи за административни услуги“ (0,74), „Трудности за достъп до пазари“ (0,72), „Степен на достъп до информация“ (0,7), „Пазарна конкуренция“ (0,65), „Дял на произво-

дителите, участващи в различните органи“ (0,65), „Степен на прилагане на нормативната уредба“ (0,62) и „Поносимост на легалните плащания“ (0,61).

Въпреки това обаче, управленческата устойчивост на селското стопанство в този район е на „задоволително“ ниво за няколко ключови области: „Ефективност на аграрната администрация“ (0,31), „Фермерско участие във вземането на решения“ (0,38), „Ефективност на неформалната система“ (0,38), „Концентрация за земите“ (0,4), „Дял на субсидиите в дохода“ (0,4), „Дигитализация на административното обслужване“ (0,42), „Равнище на субсидиите спрямо средните за отрасъла“ (0,44) и особено ниска за „Възможност за увеличение на площите“ (0,28).

Селското стопанство в Югозападен район е с „много добра“ управленческа устойчивост по показатели като: „Степен на достъп до информация“ (0,77), „Разходи за административни услуги“ (0,75), „Степен на информираност“ (0,71) и „Дял на производителите, участващи в различните органи“ (0,62) (фиг. 5).

От друга страна, за много показатели управленческата устойчивост на този аграрен район е на „задоволително“ ниво: „Дигитализация на административното обслужване“ (0,34), „Дял на субсидиите в дохода“ (0,36), „Фермерско участие във вземането на решения“ (0,38), „Степен на спазване на договорите“ (0,43), „Степен на удовлетвореност от политиките на ЕС от бенефициентите“ (0,46), „Степен на прилагане на нормативната уредба“ (0,46), „Ефективност на неформалната система“ (0,48) и „Поносимост на легалните плащания“ (0,49). Нещо повече, ефективността на управленческата система на селското стопанство в този район е близо до „незадоволителното“ ниво за „Ефективност на аграрната администрация“ (0,28) и „незадоволителна“ за „Външен контрол на Управителен съвет“ (0,25).

Селското стопанство в Южен централен район е единствено в стабилни „добри“ територии за два индикатора – „Разходи за административни услуги“ (0,64) и „Реално договаряне на цени“ (0,67) (фиг. 5).

Едновременно с това обаче, управленческата устойчивост на сектора в този район е на “задоволително” ниво за множество показатели: “Ефективност на неформалната система” (0,33), “Равнище на субсидиите спрямо средните за отрасъла” (0,34), “Степен на спазване на договорите” (0,38), “Степен на удовлетвореност от политиките на ЕС от бенефициентите” (0,39), “Дял на субсидиите в дохода” (0,4), “Степен на прилагане на политиките” (0,42), “Дял на производителите, участващи в различните органи” (0,44), “Възможност за увеличение на площите” (0,44), “Поносимост на легалните плащания” (0,46), “Степен на конкурентно разпределение на обществените ресурси” (0,47) и “Степен на прилагане на нормативната уредба” (0,49).

Заедно с това, управленческата устойчивост на селското стопанство в този район е близка до “незадоволително” ниво за “Ефективност на аграрната администрация” (0,27), “Дигитализация на административното обслужване” (0,29) и “Трудности за достъп до пазари” (0,29). Нещо повече, управленческата устойчивост на селското стопанство на района е “незадоволителна” по отношение на “Фермерско участие във вземането на решения” (0,24) и “Външен контрол на Управителен съвет” (0,25).

Най-накрая, управленческата устойчивост на селското стопанство в Югоизточен район е със сравнително “добри” показатели по отношение на “Разходи за административни услуги” (0,66) и “Степен на информираност” (0,69) (фиг. 5).

В много други области управленческата устойчивост на този аграрен район е на “задоволително” ниво като: “Възможност за увеличение на площите” (0,32), “Фермерско участие във вземането на решения” (0,35), “Ефективност на аграрната администрация” (0,39), “Дигитализация на административното обслужване” (0,41), “Ефективност на неформалната система” (0,42), “Степен на прилагане на политиките” (0,47), “Трудности за достъп до пазари” (0,47), “Степен на удовлетвореност от политиките на ЕС от бенефициентите” (0,49) и “Степен на конкурентно разпределение на обществените ресурси” (0,49).

По отношение на “Външен контрол на Управителен съвет” (0,25) управленческата устойчивост на селското стопанство в района е на “незадоволително” равнище.

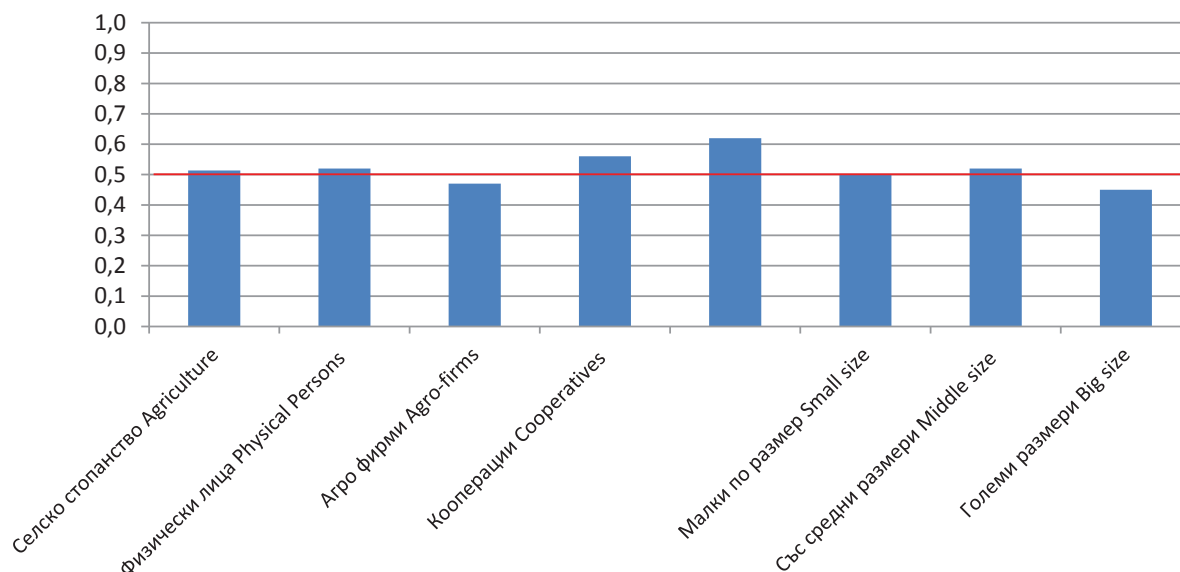
Управленческа устойчивост в различните типове фермерски организации

Предложеният подход позволява да се оцени и равнището на управленческата устойчивост за селското стопанство в основните типове фермерски организации на страната – стопанства от различен юридически тип и размер. Тази оценка дава представа и за това как доминиращата институционална среда и форми на управление въздействат на (допринасят за) устойчивото развитие на основните типове български ферми.

Системата на управление на българското селско стопанство не въздейства еднакво на фермите с различен юридически статут и размер на дейността. Управленческата устойчивост на селското стопанство е най-висока за “полупазарния” (“Предимно за самозадоволяване”) и “кооперативен” (“Кооперации”) сектори. Интегралният индекс на управленческа устойчивост на тези типове фермерски организации е много по-висока от средната за отрасъла – съответно 0,62 и 0,56 (фиг. 6).

Други основни юридически типове стопанства като “Физически лица” и ферми със “средни размери” имат също по-висок от средния индекс на управленческа устойчивост (0,52). Следователно тези четири типа земеделски стопанства допринасят в най-голяма степен за издигане (поддържане) на “добрата” управленческа устойчивост на българското селско стопанство на съвременния етап.

В същото време, за стопанствата, самоопределени като “По-скоро малък за отрасъла”, управленческата устойчивост е под средната за отрасъла и на границата със “задоволително” ниво (0,5). Нещо повече, за “Агрофирми” и фермите с размер “Голям за отрасъла” управленческата устойчивост е на “задоволително” ниво – съответно 0,47 и 0,45. Следо-



Фиг. 6. Управленческа устойчивост за основни типове фермерски организации в България
 Fig. 6. Governance Sustainability for Major Type of Farming Organizations in Bulgaria

Източник: Анкета с менажери на ферми. / Source: Survey with farm managers.

вателно тези основни типове фермерски стопанства намаляват в най-голяма степен общата управленческа устойчивост на селското стопанство на страната.

Основните принципи на управленческата устойчивост се прилагат („работят“) нееднакво по отношение на различните типове стопанства в България.

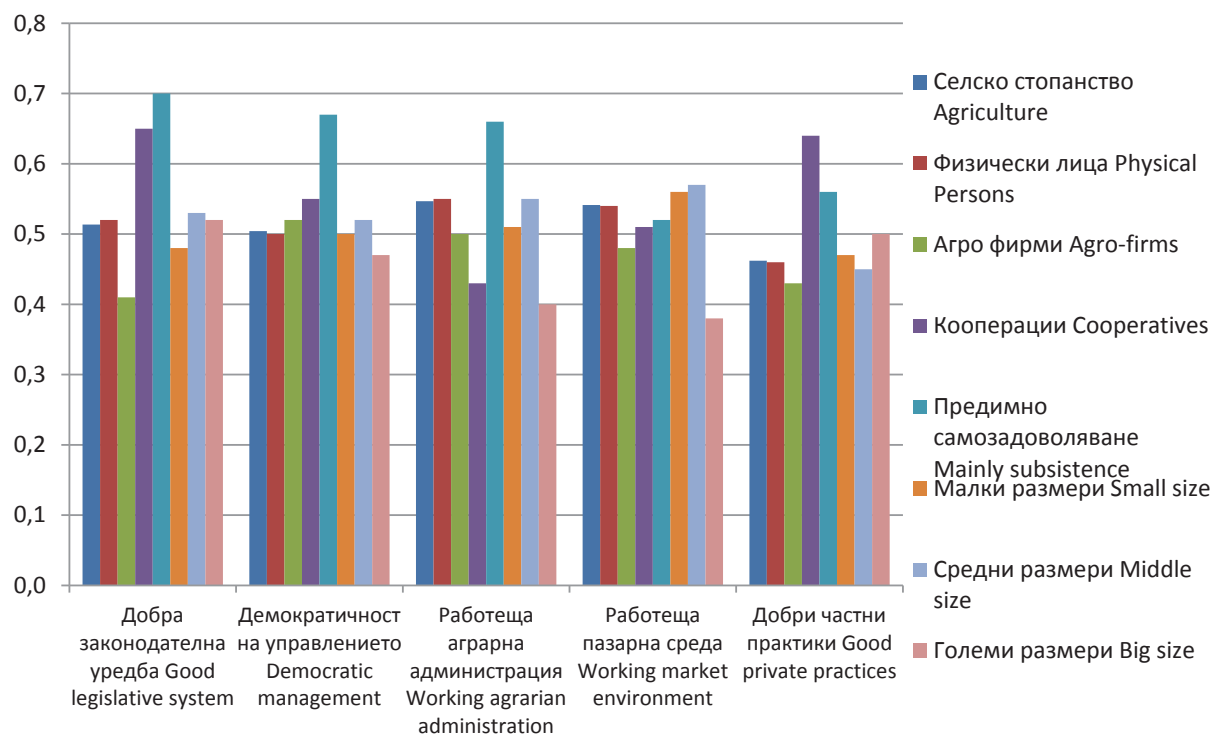
Управленческите принципи „Добра законодателна уредба“, „Демократичност на управлението“ и „Добри частни практики“ въздействат най-благоотворно на „Кооперации“ и стопанства „Предимно за самозадоволяване“ (Индекси на устойчивост съответно 0,65 и 0,7; 0,55 и 0,67; 0,64 и 0,56) (фиг. 7).

Управленческата устойчивост за принципа „Работеща аграрна администрация“ най-ефективно се прилага по отношение на фермите „Предимно за самозадоволяване“ (0,66), „Физическо лица“ (0,55) и стопанства „Със средни размери за отрасъла“ (0,55). Принципът за управленческа устойчивост „Работеща пазарна среда“ е по-благоприятен за стопанствата „Със средни размери за отрасъла“ (0,57) и „По-скоро малки за отрасъла“ (0,56).

От друга страна, индивидуалните принципи за управленческа устойчивост най-ло-

шо се прилагат и негативно въздействат на различни типове ферми. Устойчивостта за принципа „Добра законодателна уредба“ е на „задоволително“ ниво за „Агрофирми“ (0,41) и „По-скоро малки за отрасъла“ стопанства (0,48). Принципът на устойчивост „Демократичност на управлението“ е на „задоволително“ ниво единствено за фермите с размери „Големи за отрасъла“ (0,47). Прилагането на принципа „Работеща аграрна администрация“ е недостатъчно („задоволително“) за „Големите за отрасъла“ стопанства (0,4) и „Кооперациите“ (0,43). Принципът за устойчивост „Работеща пазарна среда“ не работи добре за „Големите за отрасъла“ ферми (0,38) и „Агрофирмите“ (0,48). „Добрите частни практики“ не се практикуват достатъчно и отрицателно въздействат на „Агрофирми“ (0,43), стопанства „Със средни размери за отрасъла“ (0,45), „Физически лица“ (0,46) и ферми с размери „По-скоро малки за отрасъла“ (0,47).

Управленческата устойчивост на селското стопанство, осъществявана от стопанствата на „Физически лица“, е много „добра“ по отношение на: „Разходи за административни услуги“ (0,69), „Степен на информираност“ (0,67), „Степен на достъп до информация“



Фиг. 7. Индекси на принципи на управленческа устойчивост за основните типове ферми в България
Fig. 7. Indices of the Principles of Governance Sustainability for Major Type of Bulgarian Farms

Източник: Анкета с менажери на ферми. / Source: Survey with farm managers.

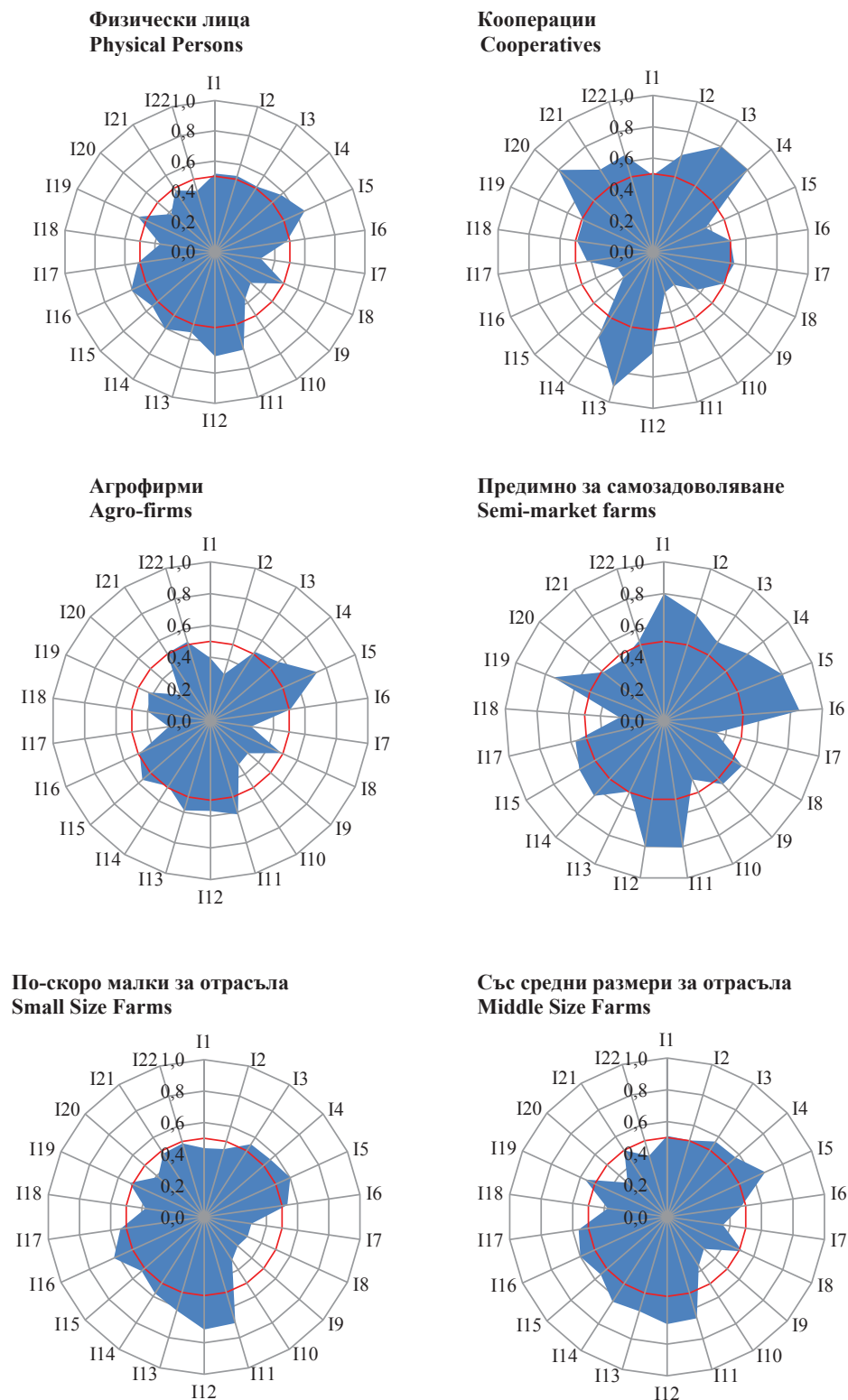
(0,65), “Пазарна конкуренция” (0,61) и “Степен на конкурентно разпределение на обществените ресурси” (0,61) (фиг. 8).

Едновременно с това, управленческата система за този тип ферми работи само “задоволително” по отношение на “Фермерско участие във вземането на решения” (0,31), “Ефективност на аграрната администрация” (0,31), “Дигитализация на административното обслужване” (0,37), “Възможност за увеличение на площите” (0,37), “Външен контрол на Управителен съвет” (0,38), “Ефективност на неформалната система” (0,42), “Дял на субсидиите в дохода” (0,48) и “Степен на спазване на договорите” (0,48).

Управленческата устойчивост на селското стопанство в кооперативния сектор (“Кооперации”) е доста “висока” за “Трудности за достъп до пазари” (0,9) (фиг. 8). Кооперативните стопанства са също в доста благоприятна (“добра”, но на границата с “високо” ниво) ситуация по отношение на три индикатора:

“Равнище на субсидиите спрямо средните за отрасъла” (0,8), “Външен контрол на Управителен съвет” (0,8) и “Дял на производителите, участващи в различните органи” (0,8). Тези стопанства демонстрират и много “добри” нива в няколко други области – “Степен на спазване на договорите” (0,63), “Степен на удовлетвореност от политиките на ЕС от бенефициентите” (0,65), “Разходи за административни услуги” (0,65), “Пазарна конкуренция” (0,65) и “Ефективност на неформалната система” (0,65).

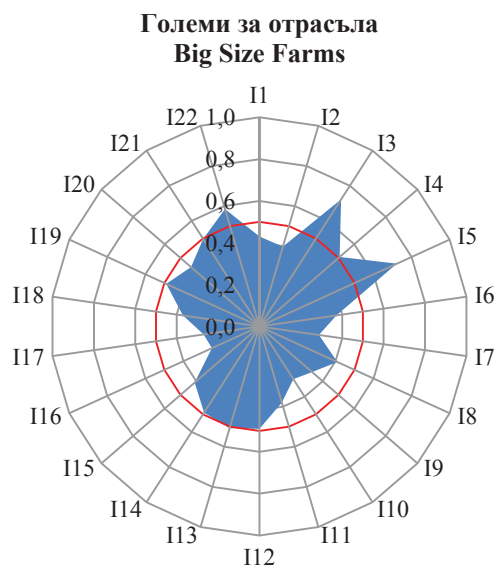
Едновременно с това обаче, управленческата устойчивост на кооперативното селско стопанство е “задоволителна” за “Степен на достъп до информация” (0,37), “Ефективност на аграрната администрация” (0,37), “Концентрация за земите” (0,43), “Степен на прилагане на политиките” (0,49), “Поносимост на легалните плащания” (0,49), “Възможност за увеличение на площите” (0,49) и “Степен на прилагане на нормативната уредба” (0,49).



Фиг. 8. Въздействие (принос към) показателите за управленческа устойчивост на основните типове ферми в България

Fig. 8. Impact of (Contribution to) Governance Sustainability Indicators of Major Type of Farms in Bulgaria

Източник: Анкета с менажери на ферми. / Source: Survey with farm managers.



Фиг. 8. Продължение
Fig. 8. Continued

Нещо повече, управленческата устойчивост в областта на “Степен на информираност” (0,27) е много близо до “незадоволително” ниво, докато за три индикатора тя е “незадоволителна” – “Дигитализация на административното обслужване” (0,25), “Реално договаряне на цени” (0,25) и “Степен на конкурентно разпределение на обществените ресурси” (0,25).

Управленческата устойчивост в “Агрофирмите” е сравнително “добра” единствено за “Степен на достъп до информация” (0,74) и “Степен на информираност” (0,61) (фиг. 8).

За много индикатори равнището на управленческа устойчивост в корпоративния сектор е “задоволително”, включително: “Степен на удовлетвореност от политиките на ЕС от бенефициентите” (0,31), “Ефективност на аграрната администрация” (0,31), “Дигитализация на административното обслужване” (0,33), “Степен на прилагане на политиките” (0,39), “Възможност за увеличение на площите” (0,39), “Степен на прилагане на нормативната уредба” (0,43), “Поносимост на легалните плащания” (0,49), “Пазарна конкуренция” (0,49) и “Степен на конкурентно разпределение на обществените ресурси” (0,49).

Освен това, равнището на управленческа ефективност в този сектор е много близо до “незадоволителното” ниво за “Фермерско участие във вземането на решения” (0,26) и “Концентрация за земите” (0,27), и е “незадоволително” за “Външен контрол на Управителен съвет” (0,25).

Разнообразните аспекти на управленческа устойчивост на селскостопанското производство, осъществявана във фермерски организации с различни размери, също се характеризира с голяма вариация.

В “полупазарния” сектор (стопанства предимно за самозадоволяване) управленческата устойчивост е “висока” по отношение на “Дял на субсидиите в дохода” (0,86) и “Степен на информираност” (0,81), и на границата с най-високо ниво за “Степен на прилагане на политиките” (0,8), “Степен на достъп до информация” (0,8), и “Разходи за административни услуги” (0,8) (фиг. 8).

Управленческата устойчивост в този широко разпространен тип фермерски организации е също „много добра” по отношение на “Степен на прилагане на нормативната уредба” (0,75), “Степен на удовлетвореност от политиките на ЕС от бенефициентите” (0,7),

“Дял на производителите, участващи в различните органи” (0,68), “Пазарна конкуренция” (0,65), “Реално договаряне на цени” (0,61) и “Равнище на субсидиите спрямо средните за отрасъла” (0,6).

Управленческата устойчивост в огромния “полу” пазарен сектор на българското селско стопанство е на “задоволително” ниво за “Фермерско участие във вземането на решения” (0,34), “Дигитализация на административното обслужване” (0,41), “Степен на спазване на договорите” (0,46), “Трудности за достъп до пазари” (0,49), “Външен контрол на Управителен съвет” (0,49) и доста ниска за “Възможност за увеличение на площите” (0,28).

Управленческата устойчивост в българското дребно размерно селско стопанство (ферми “По-скоро малки за отрасъла”) е „много добра” що се касае до “Разходи за административни услуги” (0,72), “Степен на информираност” (0,7), “Степен на конкурентно разпределение на обществените ресурси” (0,63), “Трудности за достъп до пазари” (0,62) и “Степен на достъп до информация” (0,6) (фиг. 8).

От друга страна, управленческата устойчивост на този доминиращ сектор на селското стопанство е на “задоволително” ниво в множество направления – “Фермерско участие във вземането на решения” (0,3), “Поносимост на легалните плащания” (0,3), “Дигитализация на административното обслужване” (0,33), “Възможност за увеличение на площите” (0,38), “Външен контрол на Управителен съвет” (0,39), “Степен на прилагане на политиките” (0,44), “Степен на удовлетвореност от политиките на ЕС от бенефициентите” (0,45), “Степен на спазване на договорите” (0,48), “Ефективност на неформалната система” (0,49) и особено ниска за “Ефективност на аграрната администрация” (0,28).

Управленческата устойчивост на селскостопанското производство в стопанствата “Със средни размери за отрасъла” е доста “добра” за “Степен на достъп до информация” (0,68), “Разходи за административни услуги” (0,67), “Степен на информираност” (0,66), “Пазарна конкуренция” (0,63), “Трудности за достъп до пазари” (0,62) и “Степен на

конкурентно разпределение на обществените ресурси” (0,6) (фиг. 8).

Устойчивостта на отрасловото управление в този тип стопански организации е “задоволителна” в няколко ключови направления – “Ефективност на аграрната администрация” (0,31), “Външен контрол на Управителен съвет” (0,33), “Фермерско участие във вземането на решения” (0,36), “Дигитализация на административното обслужване” (0,37), “Възможност за увеличение на площите” (0,38), “Ефективност на неформалната система” (0,4) и “Дял на субсидиите в дохода” (0,47).

Най-накрая, управленческата устойчивост на селскостопанското производство в едромасштабните стопанства (“Големи за отрасъла” ферми) е благоприятно “добра” по отношение на два аспекта – „Равнище на субсидиите спрямо средните за отрасъла” (0,72) и “Степен на достъп до информация” (0,72) (Фиг. 8).

Въпреки това обаче, за много показатели управленческата устойчивост на този тип фермерски организации е на “задоволително” ниво – “Дигитализация на административното обслужване” (0,3), “Ефективност на аграрната администрация” (0,33), “Дял на субсидиите в дохода” (0,37), “Възможност за увеличение на площите” (0,37), “Степен на информираност” (0,38), “Степен на удовлетвореност от политиките на ЕС от бенефициентите” (0,4), “Поносимост на легалните плащания” (0,41), “Реално договаряне на цени” (0,41), “Степен на прилагане на политиките” (0,43), “Външен контрол на Управителен съвет” (0,43), “Разходи за административни услуги” (0,49), “Пазарна конкуренция” (0,49) и “Степен на прилагане на нормативната уредба” (0,49).

Управленческата ефективност на този огромен “субсектор” на българското селско стопанство е близка до “незадоволително” ниво за “Степен на конкурентно разпределение на обществените ресурси” (0,25), “Концентрация за земите” (0,27) и “Фермерско участие във вземането на решения” (0,29).

Заклучение

Това изследване доказва, че е важно да се оцени “липсващият” Управленчески стълб

при устойчивост на селското стопанство в различните екосистеми, райони на страната и типове фермерска организация. Първата по рода си цялостна оценка на управленческата устойчивост на селско стопанство на стопанско и регионално ниво позволява да се направят няколко важни специфични изводи за състоянието на (управленческа) устойчивост на различните агросистеми и препоръки за подобряване на управленческите и оценителни практики.

Предложеният и експериментиран подход дава възможност да се подобри оценяването на общата и управленческа устойчивост. Следователно той следва да бъде подробно дискутиран, експериментиран, подобрен и адаптиран към специфичните условия на оценяваните селскостопански системи и потребностите на вземащите решения на различни нива на управление.

Оценката установи, че съществува значителна диференциация на равнищата на интегрална управленческа устойчивост на различните по тип агросистеми в страната – агроекосистеми от различен тип, отделните агрорайони, фермерски организации от различен юридически вид и размери. Индивидуалните показатели с най-високи и ниски стойности за устойчивост определят “критичните” фактори, подсилващи и влошаващи частната и интегрална управленческа устойчивост на оценяваната агросистема, и следва да се използват при усъвършенстването на аграрната регионална и фермерска политика, и стратегията на фермите от различен тип.

Това изследване установи, че голяма част от необходимата информация за калкулиране на управленческата устойчивост не е налична и трябва да се събира посредством експертни оценки, анкетиране на менажери на ферми, професионални организации и др. Въпреки това, голямо предизвикателство е (нивото на) компетентност и желание за “откровено” оценяване от страна на интервюираните агенти. Например на някои “деликатни” въпроси от извършените (“анонимни”) анкети много менажери на стопанства не дадоха отговор по-

ради липса на мнение, опит, капацитет и/или нежелания за оценяване, и т.н.

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, тяхната прецизност и представителност да се подобрява. Това изисква повишаване на прецизността чрез разширяване на анкетираните ферми и заинтересовани страни, и използване на по-“обективни” данни от проучвания, статистика, професионални експертизи в дадената област и др.

Литература

Башев, Х. (2006). Оценка на устойчивостта на българските ферми. *Икономика и управление на селското стопанство*, (3), 18-28.

Башев, Х. (2016). Дефиниране и оценка на устойчивостта на фермите. *Икономически изследвания*, (3), 158-188.

Башев, Х. (2016). Устойчивост На Земеделските Стопанства в България (Sustainability of Agricultural Farms in Bulgaria). Available at SSRN 3568113.

Башев, Х. (2020). Равнище на управленческа устойчивост на селското стопанство в България. *Икономика и управление на селското стопанство*, бр. 5.

Башев, Х., & Че, Ш. (2018). Управление и оценка на аграрната устойчивост в България и Китай. *ИИАИ, София*.

Башев, Х., Иванов, Б., & Саров, А. (2020). Подход за оценка на управленческата устойчивост на българското селско стопанство. *Икономика и управление на селското стопанство*, бр. 4.

Саров, А. (2019). Оценка на управленческата устойчивост на земеделските стопанства в България. *Авангард Прима*.

Altinay, H. (2012). *Global governance audit, global economy & development*. Working Paper 49, Brookings Institution, Washington, DC.

Bachev H. & Peeters, A. (2005). Framework for Assessing Sustainability of Farms, in Farm Management and Rural Planning, No 6, Kyushu University, Fukuoka, 221-239.

Bachev H., B. Ivanov, D.Toteva & E.Sokolova. (2017). Agrarian sustainability in Bulgaria – economic, social and ecological aspects. *Bulgarian Journal of Agricultural Science*, 23 (4), 519-525.

- Bachev, H.** (2018). The Sustainability of Farming Enterprises in Bulgaria. Cambridge Scholars Publishing.
- Bachev, H.** (2020). Governance Sustainability of Agriculture at National, Territorial and Farm Levels in Bulgaria. *Social Sciences Review Quarterly*, 1(1), 1-13.
- Bachev, H.** (2020). Measuring the New Governance Pillar of Agrarian Sustainability at Farm. *Sectoral and National Level in Bulgaria*, *Asian Business Research Journal*, 5(1), 1-9, 28-38.
- Bachev, H., & Terziev, D.** (2017). Environmental sustainability of agricultural farms in Bulgaria. *Journal of Environmental Management & Tourism*, 8(5 (21)), 968-994.
- Bachev, H., & Terziev, D.** (2018). A study on institutional, market and natural environment impact on agrarian sustainability in Bulgaria. *Journal of Environmental Management & Tourism*, 9(3 (27)), 452-478.
- Bachev, H., & Terziev, D.** (2019). Sustainability of Agricultural Industries in Bulgaria. *Journal of Applied Economic Sciences*, 14(1).
- Bachev, H., Ivanov, B., & Sarov, A.** (2020). Unpacking Governance Sustainability of Bulgarian Agriculture. *Economic Studies*, 29(6).
- Bachev, H., Ivanov, B., & Sarov, A.** (2020). Why and How to Assess the "Governance" Aspect of Agrarian Sustainability The Case of Bulgaria. *Agricultural Research Updates*, 30, 49-104.
- Bachev, H., Ivanov, B., & Sarov, A.** (2021). Assessing Governance Aspect of Agrarian Sustainability in Bulgaria. *Bulgarian Journal of Agricultural Sciences*, 3.
- Bachev, H., Ivanov, B., Toteva, D., & Sokolova, E.** (2016). Agrarian sustainability and its governance—Understanding, evaluation, improvement. *Journal of Environmental Management & Tourism*, 7(4 (16)), 639.
- Baeker, G.** (2014). Fourth Pillar of Sustainability, Economicdevelopment.org, February 18, 2014, <http://economicdevelopment.org/2014/02/fourth-pillar-of-sustainability-2/>
- Bell, S., & Morse, S.** (2008). Sustainability Indicators: Measuring the Immeasurable? Earthscan: London.
- Bhuta, N., & Umbach, G.** (2014). Global Governance by Indicators, European University Institute. <http://globalgovernanceprogramme.eui.eu/global-governance-by-indicators/>
- Burford, G., Hoover, E., Velasco, I., Janoušková, S., Jimenez, A., Piggot, G., ... & Harder, M. K.** (2013). Bringing the "missing pillar" into sustainable development goals: Towards intersubjective values-based indicators. *Sustainability*, 5(7), 3035-3059.
- Corbett, H., & Swibold, S.** (2002). *Guide to sustainable development and environmental policy*. Duke University Press.
- Cruz, J. F., Mena, Y., & Rodríguez-Estévez, V.** (2018). Methodologies for assessing sustainability in farming systems. *Assess. Rep*, 3, 33-58.
- Ganev, G. Popova, M., Bönke, F.** (2018). Bulgaria Report, Sustainable Governance Indicators 2018, SGI 2018, 2, Bertelsmann Stiftung.
- Georgiev, M.** (2013). Impact of the administration structure and transaction costs on the agricultural land market. *Trakia Journal of Sciences*, 11(11), 527-534.
- Gibson, R.** (2006). Beyond the Pillars: Sustainability Assessment as a Framework for Effective Integration of Social, Economic and Ecological Considerations in Significant Decision-Making. *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, Vol. 8, 3, 259-280.
- Hansen, J. W.** (1996). Is agricultural sustainability a useful concept?. *Agricultural systems*, 50(2), 117-143.
- Hayati, D., Ranjbar, Z., & Karami, E.** (2010). Measuring Agricultural Sustainability. In E. Lichtfouse (ed.), Biodiversity, Biofuels, Agroforestry and Conservation Agriculture, Sustainable Agriculture Reviews 5, Springer Science, 73-100.
- Kamali, F. P., Borges, J. A., Meuwissen, M. P., de Boer, I. J., & Lansink, A. G. O.** (2017). Sustainability assessment of agricultural systems: The validity of expert opinion and robustness of a multi-criteria analysis. *Agricultural systems*, 157, 118-128.
- Kayizari, C.** (2018). Good Governance as a pillar of Sustainable Development in Africa. *PPP* <https://www.aydin.edu.tr/trtr/arastirma/arastirmamerkezleri/afrikam/Documents/Otutum>, 203.
- López-Ridaaura, S., Masera, O., & Astier, M.** (2002). Evaluating the sustainability of complex socio-environmental systems. The MESMIS framework. *Ecological indicators*, 2(1-2), 135-148.
- Marinov, P.** (2019). Index of localization of agricultural holdings and employees in the rural areas of the South Central Region for Bulgaria. *Bulgarian Journal of Agricultural*, 25(3), 464-467.
- Monkelbaan, J.** (2017). Achieving the Sustainable Development Goals: Theoretical insights and case studies for making sustainability governance more integrative. *VRF Series*, 499.
- Monkelbaan, J.** (2018). Governance for the Sustainable Development Goals Exploring an Integrative Framework of Theories, Tools, and Competencies, Springer.
- Nurse, K.** (2006). Culture as the fourth pillar of sustainable development. *Small states: economic review and basic statistics*, 11, 28-40.
- Sauvenier, X., Valekx, J., Van Cauwenbergh, N., Wauters, E., Bachev, H., Biala, K., Bielders, C., Brouckaert, V., Garcia-Cidad, V., Goyens, S., Hermy, M., Mathijs, E., Muys, B., Vanclooster, M., & Peeters, A.** (2005). Framework for Assessing Sustainability Levels in Belgium Agricultural Systems – SAFE, Belgium Science Policy, Brussels.

Simberova, I., Kocmanova, A., & Nemecek, P. (2012). Corporate governance performance measurement–Key performance indicators. *Economics and Management*, 17(4), 1585-1593.

VanLoon, G., Patil, S. & Hugar, L. (2005). *Agricultural Sustainability: Strategies for Assessment*. London: SAGE Publications.

ASA. (2019). MorethanGreen, ASA, <http://www.morethangreen.es/en/ideology/four-sustainabilities-cultural-economic-social-environmental-sustainability/#sthash.IjtNJlyH.dpbs>

EU Commission. (2001). A framework for indicators for the economic and social dimensions of sustainable agriculture and rural development. *February*, 5, 39.

FAO. (2013). SAFA. Sustainability Assessment of Food and Agriculture systems indicators, FAO.

IFAD. (1999). Good Governance: An Overview, IFAD, Executive Board – Sixty-Seventh Session, Rome, 8-9 September 1999, EB 99/67/INF.4.

OECD. (2001). Environmental indicators for agriculture. Volume 3: Methods and Results. OECD, Paris.

RMIT University. (2017). The four pillars of sustainability. RMIT University <https://www.futurelearn.com/courses/sustainable-business/1/steps/157438>

UCLG. (2014). Culture: Fourth Pillar of Sustainable Development, United Cities and Local Governments, Barcelona.