

ПОДХОДЪТ „ЛИДЕР“: УПРАВЛЕНИЕ НА БИЗНЕСА И РЕГИОНИТЕ „ОТДОЛУ–НАГОРЕ“

Тодорка Атанасова-Калайджиева
Тракийски университет, Стара Загора

Резюме

Идеята за „ЛИДЕР“ възниква в началото на 1991 г. Нейната цел е да повиши потенциала на селските райони и стимулира развитието им чрез прилагане на нов подход на управление на аграрното производство и регионите „отдолу–нагоре“. При него се разчита на местната инициатива и внедряването на ноу-хау в управлението на агробизнеса и развитието на селските райони. Разликата между „ЛИДЕР“ и други традиционни политически подходи за управление, и развитие на селските райони, прилагани до 1991 г. е, че се действа чрез неговите седем основни инструмента, които могат да се разглеждат като „система и съставните ѝ подсистеми“. Финансирането на „ЛИДЕР“ се осъществява от структурните фондове на ЕС, като на тази основа се открояват четири етапа в неговото развитие. Общото между четирите етапа на реализация на „ЛИДЕР“ е, че се прилага единна система от инструменти за активно участие на общностите в селските райони на ЕС при изграждането на собственото им бъдеще в унисон с другите регламенти на ОСП. Целта на настоящата разработка е да разкрие особеностите на подхода „ЛИДЕР“, условията и проблемите при неговото прилагане в България.

Ключови думи: ЛИДЕР, управление, аграрен бизнес, селски райони.

Keywords: Leader, management, agribusiness, rural areas.

Увод

Присъединяването на България към ЕС налага децентрализацията като основна форма за управление на регионите. Повече от 1/2 от населението на 27-те държави в ЕС живее в селски райони, обхващащи 90% от територията им. В България са обособени 28 административни области и 264 общини. Според дефиницията за „селски район“ на Организация за икономическо сътрудничество и развитие (ОИСР), у нас има 20 преобладаващо-селски области, 7 междинно-селски и само 1 градска област (столицата). Селските и междинно-селските райони представляват 98,8% от общата територия и в тях живее 84,3% от българското население¹. Националната дефиниция определя като селски райони общини, в които живеят до 30 хил. жители. На тази дефиниция отговарят 231 общини, като те заемат 81% от територията и 42% от населението на страната.

През 1991 г се поставя началото на нов подход за интегрирано управление на селските райони и бизнеса, наречен „ЛИДЕР“. Названието и смисълът на това кратко означение е „Връзки между дейностите за развитие на селските райони“ с произход от френски език – „Liaisons entre actions de development rural“. Неговата основна цел е да повиши потенциала на селските общини и стимулира развитието им чрез прилагане на различен от секторния под-

ход за управление на аграрното производство, а именно да приложи не безизвестният управленски подход „отдолу–нагоре“.

Този подход в управлението е известен още като *Теория „У“*, а неин създател е Дъглас Макгрегор. Според привържениците ѝ хората притежават инициативност, творчески мотив и предприемчивост. В тази връзка Макгрегор казва: „Всеотдайността при постигане на целите е функция от възнаграждението, свързано с това постигане“ [8]. Основните постижения в тази теория се изразяват в прилагане на съвременни научни подходи като организационното поведение, психология, изследване мотивацията на персонала, изучаване на човешкото поведение в колектива и др.

При прилагането на подхода „ЛИДЕР“ (респ. управленския подход „отдолу – нагоре“) се разчита на местната инициатива и внедряването на ноу-хау в управлението на агробизнеса и развитието на селските райони. Разликата между „ЛИДЕР“ и други традиционни политически подходи за управление на селските райони, прилагани до този момент е, че се действа чрез неговите основни инструменти. Финансирането на „ЛИДЕР“ се осъществява от структурните фондове на ЕС в унисон с другите регламенти на ОСП.

¹ По данни на НСИ и МЗХ.

Целта на настоящата разработка е да разкрие особеностите на подхода „ЛИДЕР“, условията и проблемите при неговото прилагане в България.

1. Подходът „ЛИДЕР“: управление на бизнеса и селските райони „отдолу-нагоре“

До началото на 90-те години на XX в. в ЕС се прилагат секторните подходи за управление и развитие на селските райони. Главно те са ориентирани към финансово подпомагане на земеделските производители за модернизация и развитие на аграрното производство. При тях се прилага управленският принцип „отгоре-надолу“, а като резултат земеделски производители и общинската администрация имат пасивна роля основно на „обучаващи се“ и „изпълнители“ за усвояване на знания и практически умения, които са им необходими за приспособяване на аграрния отрасъл към пазарните изисквания. Самите обучаващи се и изпълнители не участват при проектиране развитието на собствените си райони и бизнес.

Идеята за „ЛИДЕР“ възниква в началото на 1991 г., за да създаде предпоставки за повишаване на потенциала на селските райони и да стимулира развитието им чрез прилагане на новия подход за управление на аграрния сектор и общините „отдолу-нагоре“. При него се разчита на местната инициатива и внедряването на ноу-хау в управлението на агробизнеса и развитието на селските райони. Постепенно този управленски подход придобива популярност като се превръща в начин за създаване на нови работни места и започване на нови дейности в недоразвитите селски райони в страните от ЕС.

Първоначално „ЛИДЕР“ е „експеримент“ за интегриране на идеи, за сдружаване на заинтересовани лица и ресурси на регионално ниво на основата на разработени местни стратегии и проекти. Постепенно с годините той се превръща в резултатна мениджърска практика за управление на агробизнеса и развитие селските райони.

В прилагането на ЛИДЕР се открояват четири етапа (табл. 1):

- Първи етап: прилаган като „ЛИДЕР I“ от 1991 г. до 1993 г.;
- Втори етап: „ЛИДЕР II“, реализиран в периода от 1994 г. до 1999 г.;
- Трети етап: „ЛИДЕР+“, който се прилага от 2000 г. до 2006 г.;
- Четвърти етап: От 2007 до 2013 г. „ЛИДЕР“ не е самостоятелна програма [4], а отделна ос (mainstreaming, т.е. „преобладаваща насока в основното направление“) във всички национални Оперативни програми за развитие на селските райони на страните от ЕС. Това създава нови възможности за използване на подхода „ЛИДЕР“ на базата на много повече дейности за развитие на изостаналите селски райони, отколкото в предходните му три етапа [1]. Финансирането на дейностите по ЛИДЕР от 2007 г. се осъществява чрез общите финансови трансфери, получавани от всяка страна-членка на ЕС от Европейския селскостопански фонд за развитие на селските райони (ЕСФРСР).

Табл. 1 Развитие на подхода „ЛИДЕР“ в страните от ЕС

ЕТАПИ	ПЪРВИ ЕТАП: „ЛИДЕР I“	ВТОРИ ЕТАП: „ЛИДЕР II“	ТРЕТИ ЕТАП: „ЛИДЕР +“	ОБЩО
Брой на Местните инициативни групи	217	906	1 893	3 016
Площ, на която действат МИГ (хил. км ²)	367,0	1 375,1	11 577,4	13 319,5
Финансиране от ЕС млн. €	442	1 755	2 105	4 302

Източник: Информационен бюлетин на ЕК, 2007.

Общото между четирите етапа на реализация на „ЛИДЕР“ е, че се прилага *единна система от инструменти* за активно участие на общностите в селските райони на ЕС при изграждането на собственото им бъдеще в унисон с другите регламенти на ОСП. Идеята при използването на всеки един от тези инструменти, независимо от различията в развитието на селските райони в ЕС е да се разработят и прило-

жат специфични регионални стратегии. Същите трябва да разкрият потенциалните възможности на региона, да спомогнат за тяхното развитие и да се превърнат в средство за ефективни промени. Предимството на този подход е, че стратегиите се разработват и прилагат от местните физически и юридически лица чрез прозрачни процедури, като се подпомагат от местните администрации [6].

Разликата между „ЛИДЕР“ и други политически подходи за управление, и развитие на селските райони, прилагани до 1991 г. е, че се действа чрез неговите седем основни инструмента, които представляват „система и съставните ѝ подсистеми (елементи)“. Добрата субординация между седемте подсистеми дава дългосрочен ефект при използване на потенциалта за развитие на селския район (фиг. 1).



Фиг. 1. Подходът „ЛИДЕР“ - система и съставните ѝ подсистеми

Иманентната същност на седемте подсистеми на подхода „ЛИДЕР“ се анализира по-надолу.

1.1. Стратегията за развитие на селския район.

Тя обхваща хомогенна, социално свързана територия, характеризираща се с общи традиции и местна идентичност. Районът трябва да има достатъчна кохерентност по отношение на човешки, финансови и природни ресурси. Броят на населението в дадената територия може да бъде от десет до сто хиляди жители. Формирането на района като референции по-лесно разкрива силните и слаби страни, заплахите и възможностите, потенциала и идентифицирането на проблемите, които възпрепятстват развитието на селския район.

1.2. Управление на принципа „отдолу-нагоре“.

Прилаган този принцип в селските общини означава активното участие на местни представители на обществени и частни институции с различни икономически и социални интереси при разработване на стратегия за развитие на селския район и формулирането на приоритетите в нея. Тук прилаган управленският принцип „отдолу-нагоре“ има за цел да създаде „административен капацитет“ чрез:

- участие на местното население за идентифициране на силните и слабите страни на селския район;
- да повиши образователното му ниво;
- участие на местните заинтересовани лица при разработване на стратегията и
- съставянето на регионални проекти за реализирането ѝ.

1.3. Местни инициативни групи (МИГ).

Наличието на местни партньорства означава да се изгради т. нар. „Местна инициативна група“ (МИГ) като основен елемент на подхода „ЛИДЕР“. МИГ може да се създаде ad hoc, за да гарантира достъп до финансиране от структурните фондове на ЕС или да бъде основана на предварително изградено партньорство [7]. Тя представлява екип от различни специалисти, които вземат решения, относно разработването и управлението, плащането и контрола на проектите за осъществяване на местната стратегия за развитие. Партньори в МИГ за един селски район могат да бъдат: професионални организации и сдружения, представляващи аграрни производители; собственици на МСП; жители на района и техните местни организации; местни политически представители; екологични организации; културни и образователни институции и др.

1.4. Иновации

Те се изразяват в трансфер на добри практики и технологични предложения в селските райони, доказали своя ефект в други страни на ЕС или нови решения на трудно преодолими проблеми на селските общини, които чрез други намеси не са успели да отстранят. Пример за подобно сътрудничество е това между датската МИГ „Limfjordsgruppen“ и шведската МИГ „Smalandsgruppen“. Целта на разработения проект е да насърчи обмена на идеи и опит не само между участващите МИГ, но и между заинтересованите страни на двете територии. Проектът прилага интегрален подход чрез включване на представители от различни сектори като туризъм, производство и преработка на аграрни продукти, образование и др. Иновацията се реализира чрез процеса на взаимно обучение между шведските и датските партньори.

1.5. Интегрирани мултисекторни дейности

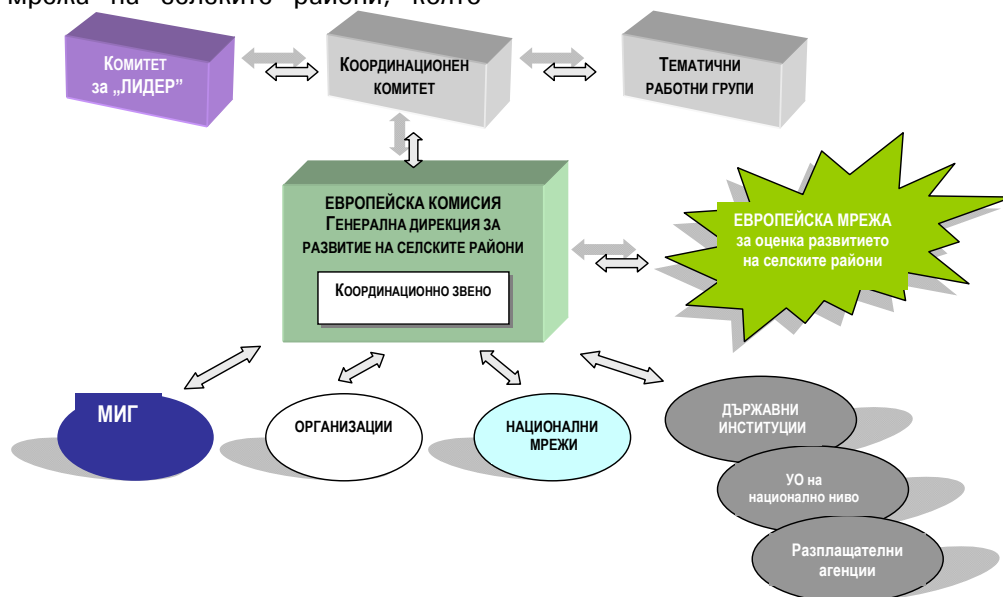
„ЛИДЕР“ е мултисекторна, т.е. многоотраслова политика за интегрирано местно развитие

на дейностите и проектите. Това означава едновременно да се включват различни икономически сектори - селско стопанство, промишленост, туризъм, инфраструктура, както и културно-историческото наследство и др., които да съдействат за изпълнение на местните инициативи и стратегии. Пример за прилагане на успешна политика за интегриране на земеделието в обществения живот е белгийският регион Lorraine. Там селскостопанските дейности се развиват в 150 фермерски стопанства в три общини. Ролята, която има тук „ЛИДЕР+“ е да подобри състоянието на земеделието. Аграрните производители са ангажирани с труднорешими икономически проблеми и не виждат смисъл в разработване на алтернативни форми за развитие на дейността им. На базата на разработения проект и постигнатия диалог между земеделските производители и местното население се откриват нови възможности за откриване на работни места, подпомагащи аграрния сектор и носещи му реалната добавена стойност.

1.6. Селски мрежи

„Всяка страна членка трябва да създаде Национална мрежа на селските райони, която

обединява всички организации и административни органи, работещи за устойчиво развитие на селските райони” - се казва в Регламент 1698/2005 на ЕК. От 2007 г. се изгражда Европейска мрежа за развитие на селските райони (ЕСМ), управлявана от ЕК. Тя представлява специфичен елемент на ЛИДЕР, функциониращ на принципа „отгоре-надолу“, за предоставяне на информация и знание на всички заинтересовани и активно участващи в изпълнението на ОСП на ЕС. Членове на ЕСМ са Националните мрежи за развитие на селските райони, като във всяка държава от ЕС има изградена най-малко една мрежа. Други нейни членове са организации, представени на европейско ниво, като Европейската LEADER асоциация за развитие на селските райони, мрежата PREPARE - партньорство за развитие на селските райони в Европа и др., звена и отдели към управляващите органи на програмите за развитие на селските райони на национално ниво. Съществено място в структурата на ЕСМ имат изградените МИГ в съответните страни, чийто общ брой за първото полугодие на 2011 г. вече надминава 2 200 броя. Организационната структура на ЕСМ е представена на фиг. 2.



Фиг. 2. Организационна структура на Европейската мрежа за развитие на селските райони

Европейската мрежа е инструмент за анализ на регионалната политика с два основни принципа:

1. Изграждане на практически връзки между заинтересованите страни за развитие на селските райони в ЕС на всички нива;

2. Споделяне на познания и опит в планирането, програмирането и прилагането на регионални политики и специфични подходи за устойчиво развитие.

Основните задачи на ЕСМ са: разработване и разпространяване на знание, създаване на връзки и насърчаване на работата в мрежата.

1.7. Сътрудничество

Реализира се при разработване на общ проект на една МИГ с други, прилагащи подхода „ЛИДЕР“. Два вида сътрудничество по ЛИДЕР се прилагат в ЕС:

- *Интертериториално* - между различни селски райони в рамките на една страна-членка;
- *Транснационално* - между МИГ от две или повече страни-членки на ЕС.

Районът на МИГ „Development Association of Halkidiki S.A.“ е предимно планински и полупланински. Той е основно селски и през последните тридесет години демографският растеж е положителен, а миграцията намаляла. Разработеният проект цели създаването на компания, която да функционира като клъстер чрез обединяване на всички нейни членове. Те са от различни селскостопански и туристически сектори и взаимно се допълват. Участието в клъстера дава възможност на предприятията да си сътрудничат при популяризиране на местните продукти и помага за развитие на туризма в региона. Всички участващи в проекта фирми носят специалното лого на проекта, което е гаранция за качество и се превръща в символ на местното кулинарно изкуство. Основната стойност на проекта е свързана с неговия метод и процес на изграждане на функционираща мрежа от предприятия, които са от основно значение за местното икономическо развитие.

2. Прилагане на подхода „ЛИДЕР“ в България

Чрез прилагането на подхода „ЛИДЕР“ в България се цели повишаване на наличния местен капацитет за подготовка и прилагане на стратегиите за регионално развитие. Използването на елементите на подхода предполага повишаване знанията и уменията на местни експерти, за да могат успешно да оценяват и

наблюдават проектите, разработени на регионално ниво.

Прилагането на ос „ЛИДЕР“ в страната стартира с приемането на Наредба 14 за осъществяване на мярка 431-2² от Програмата за развитие на селските райони³. през април 2008 г. Два месеца по-късно се отправя първата покана за подаване на заявления по тази приоритетна ос, като за периода от юни до септември на същата година са подадени 91 проекти. От октомври 2008 г. до май на 2009 г. се извършва оценка на кандидатите за финансиране, а през юни са сключени нови 71 договори. През следващите три месеца е отправена втора покана за подаване на заявления по мярка 431-2, а в резултат на това са депозирани още 45 проекта, от които 32 са одобрени за финансиране. В началото на 2010 г. е приета и Наредба 23 за прилагане на мярка 41 по ос „ЛИДЕР“ като се приемат през следващите шест месеца още 54 проекти.

До началото на 2010 г. у нас по ос 4 „ЛИДЕР“ на ПРСР са подписани 103 проекти за подготовка на МИГ. Общата стойност на тези проекти възлиза на 8,6 мил. €, обхващащи 68,4% от общините и над 2,2 млн. от населението в селските райони в страната⁴. Така до края на месец септември 2010 г. са финансирани 20 проекти в размер на 512 300€ или 5,9% от общо одобрената стойност.

Бенефициенти са общини, юридически лица с нестопанска цел, или търговски дружества, регистрирани по Търговския закон и кооперации по Закона за кооперациите, които осъществяват дейност на територията на създаващата се МИГ и действат от нейно име. Предвижда се в страната да се изградят до 60 МИГ, от които само 50 ще бъдат финансирани по мярка 41. „Прилагане на стратегии за местно развитие“ и мярка 431., под-мярка 1: „Управление на МИГ“.

За да се оцени свършената работата по ос 4 „ЛИДЕР“ в страната през август-октомври 2010 г. е направено проучване от Agrotec

² Под-мярка 2: Разходи за управление, придобиване на умения и постигане на обществена активност- за потенциални Местни инициативни групи за периода 2007-2009 г.

³ Възможностите по Програмата за развитие на селските райони от поредицата от информационни публикации за Общата селскостопанска политика на ЕС в рамките на проекта „Общата селскостопанска политика - двигател за развитието на българските селски райони“., МЗХ.

⁴ Разпределението на общините в селските райони спрямо териториите по ЛИДЕР е следното: 1) 67 общини със заявена самостоятелна територия по ЛИДЕР; 2) 25 територии, обхващащи по 2 общини; 3) 8 територии, обхващащи по 3 общини; 4) 3 територии, включващи по 4 общини.

SpA⁵. То установява, че 39 от респондентите са се обърнали към експерти от Германия, Италия, Гърция, Испания, Унгария, за да ползват техния опит при създаване на собствени МИГ и разработване на регионални стратегии.

Според междинната оценка на Програмата за развитие на селските райони за периода 2007-2009 г. 48,3% от интервюираните са готови за изпълнението на разработените регионални стратегии по ос „ЛИДЕР“ [5]. Макар резултатите да имат субективен характер, могат да се направят и изводи за готовността на МИГ да стартират местно развитие в оставащия програмен период до 2013 г., основано на управление „отдолу-нагоре“, което използва се-

демте основни елемента на подхода. Минималният бюджет за реализиране на една регионална стратегия е 1 млн. €, а максималният е 2 млн. €, като се допуска допълнително финансиране на същата, на стойност не по-висока от 2,5 млн. € за периода на действие на настоящата ПРСР.

От отговорите на въпроса „Обсъждани ли са конкретни регионални проекти, които да се финансират на основата на разработените стратегии за местно развитие?“ при 28 от анкетираните и от екстраполацията при петдесет планирани МИГ в България в табл. 2 са представени получените резултати.

Табл. 2. Регионални проекти, стартиращи след одобряване на стратегиите за местно развитие в България за период 2011-2013 г.

Проекти	На база отговори на 28 респондента		На база екстраполация при 50 планирани МИГ	
	Проекти брой	Бюджет €	Проекти брой	Бюджет €
ос 1	468	18 219 276	836	32 534 421
ос 2	119	4 365 700	213	7 795 893
ос 3	737	34 914 597	1316	62 347 495
Проекти по др. програми	81	2 009 320	145	3 588 071
ОБЩО	1405	59 508 893	2509	106 265 880

Източник: Проучване на Agrotec SpA, август-октомври 2010 г.

3. Проблеми пред бенефициентите при изпълнение на одобрените проекти

Спечелилите финансиране проекти по ос 4 на ПРСР за изминалия период са разнородни, но проблемите, на които се натъкват при тяхното реализиране са сходни. В тази връзка по-надолу са изведени най-често срещаните:

- Забавяне на авансовите плащания, което затруднява планираните дейности. Това налага теглене на кредити от търговските банки, а като гаранция на предоставения заем се залага главно лично имущество;
- Липсва координация между действията на ДФ „Земеделие“, Разплащателната агенция и Министерството на земеделието и храните, което силно затруднява работата по изпълнение на планираните дейности в проектите;
- Проблеми има и в процедурите при признаване и покриване на направените разходи. Твърде дълги са периодите за одобряване на направените промени и одобрение на подадените документи.

Много често референтните ценови ограничения за възстановяване на разходите влизат в противоречие с бюджета на проекта, приложен към сключения договор;

- Проблеми поражда и процедурата за обществените поръчки, от където произтичат и затрудненията с докладването пред общинския съвет и кметовете за изпълнение на предвидените мероприятия;
- Напоследък се изразява от бенефициентите недоверие в европейските програми. Според тях същите са само за „определени“ хора, чиито проектите успеят, а болшинството имат проблеми;
- Като цяло местната общност е настроена прекалено индивидуалистично, а колективно разбиране се постига много трудно;
- Все още е слаба информираността на регионалните общности, а огромният

⁵ Попълнените въпросници са 58 или 56,3% са дали отговори.

брой изисквани документи, бавните процедури по подбора на проектите отказват по-голямата част от потенциалните бенифициенти да кандидатстват по мерките от ПРСР и в частност по ос 4.

Препоръки

За преодоляване на съществуващите проблеми при изграждане на МИГ, съставянето и изпълнението на стратегиите за местно развитие могат да се направят следните *препоръки*:

Нужно е, да се ускорят процедурите по оценка на проектите и разработените стратегии за местно развитие, свързани с изпълнението на целите на подхода „ЛИДЕР“, чрез мобилизиране на потенциала от човешки и материални ресурси в различните райони, за да се усвоят финансовите средства. Трябва разширяване и развитие на знанията и уменията за прилагане на стратегиите за местно развитие, както и подготвяне на местни експерти, които да участват в наблюдението и оценката на проектите;

Очаква се до края на 2015 г. броят на проектите, финансирани по ос 4. „ЛИДЕР“, свързани с изпълнението на стратегиите за местно развитие да надхвърлят две хиляди броя. В тази връзка избраните МИГ незабавно трябва да координират действията си с определените служители на Регионалната разплащателна агенция, за да се преодолеят закъснения при оценката на подадените регионални проекти.

За да се преодолее настоящото недоверие в процедурата, е необходимо много ясно да се дефинират сроковете, изискванията при подаване и обработване на подадените проекти, както и оценката на същите на ниво МИГ и Регионалната разплащателна агенция да бъде по-прозрачна.

Необходимо е, за успешно реализиране на принципа на управление „отдолу–нагоре“, заложен в ЛИДЕР, управляващият орган в лицето на МЗХ да се оттегли от пряко участие в изпълнението на мерките по ос 4 и да запази само функциите си по наблюдение чрез изградена и функционираща електронна система. Последната да свързва всички избрани МИГ и Регионалните разплащателни агенции. Тази система трябва да подпомогне управляващия орган при упражняване на неговите функции и задължения, свързани с наблюдението на законосъобразността на процедурите. Докато ДФ „Земеделие“ и Разплащателните агенции оперативно да се информират за необходимите проверки и предстоящия транш на финансови средства към одобрените от МИГ регионални проекти.

Литература

1. *ЛИДЕР – Подобряване на качеството на живот в селските райони*. сп. „LEADER+ Magazine“. бр. 7. 2007. изд. ЕК. Брюксел. с.11-17.
2. *Информационен бюлетин на ЕК*. 2007.
3. *Поредицата от информационни публикации за Общата селскостопанска политика на ЕС в рамките на проекта „Общата селскостопанска политика - двигател за развитието на българските селски райони“*. МЗХ 2009.
4. *Регламент на ЕС № 1698/2005*.
5. Agrotec SpA. *Междинна оценка на Програмата за развитие на селските райони на Република България за периода 2007-2009 г.* 30.12.2010. София. с.313-318.
6. Benz, A., Fuerst, D., Kilper, H., Dieter, R. *Regionalisation, Theory, practice and prospects in Germany*. SIR. Stockholm. 2000.
7. Benz, A., Fuerst, D. *Regionentwicklung in: Bernd Adamaschek, magda Proehl - Regionen erfolgreich steuern*. Bertelsmann. 2003. S. 11-19.
8. McGregor, D. *Leadership and Motivation*. Boston. MIT Press. 1996. p. 51.

THE “LEADER” PROGRAM: THE “BOTTOM-UP” APPROACH FOR MANAGEMENT OF BUSINESS AND REGIONS

Todorka Atanasova-Kalaydjieva
Trakia University, Stara Zagora, Bulgaria

Abstract

The conceptual idea of the “LEADER” program dates back to the early 90s'. It aims to increase the potential of rural areas and to encourage their development by implementing the new approach of managing agricultural production regions by enhancing “bottom-up” initiatives. The approach is based on the local initiative and implementation of know-how in the management techniques and mechanisms of the agribusiness and the rural development.

The most distinguishing difference between the "LEADER" practices and the other political approaches for rural development and management, applied before 1991 is its operationalization through seven basic tools defined as "system and its constituent sub-systems". Funding for the "LEADER" is provided by the European Structural Funds and through the years it has experienced four stages of development. The common feature which generalizes the implementation of the "LEADER" during the appointed stages is the application of a uniform system of tools for active participation of the rural communities in shaping their own future in line with the other regulations of the Common Agricultural Policy. The purpose of this paper is to reveal the specific features of the approach "LEADER", and the conditions and problems in its implementation in Bulgaria as well.