

РАЗВОЈНА АКАДЕМИЈА ПОЉОПРИВРЕДЕ СРБИЈЕ

# АГРАРНИ МЕНАџМЕНТ

Др Борислав Коларић



Београд, 2026.

АКАДЕМИЈА ПО РАЗВИТИЈУ  
СЕЛСКОГО ХОЗЈАЈСТВА СЕРБИЈИ  
DEVELOPMENTAL ACADEMY  
OF AGRICULTURE OF SERBIA



Развојна  
Академија  
Пољопривреде  
Србије

# АГРАРНИ МЕНАџМЕНТ

Др Борислав Коларић

Београд, 2026. година

**РАЗВОЈНА АКАДЕМИЈА ПОЉОПРИВРЕДЕ СРБИЈЕ**

**АГРАРНИ МЕНАџМЕНТ**

Основни уџбеник  
Прво издање, електронска публикација

***Аутор:***

др Борислав Коларић

***Рецензенти:***

Др Марија Бајагић, Доцент, Универзитет Бијељина, Босна и Херцеговина  
Др Саша Спасојевић, Професор струковних студија, Академија струковних студија Шабац, Србија

***Издавач:***

РАЗВОЈНА АКАДЕМИЈА ПОЉОПРИВРЕДЕ СРБИЈЕ  
Београд, Кнеза Милоша 12  
<https://www.raps.rs/>  
[office@raps.rs](mailto:office@raps.rs)

***За издавача:***

Академик, Проф. Др Михаило Остојић, председник РАПС-а

***Лектура:***

Проф. језика и књижевности Светлана Тошић

***Припрема за штампу:***

Др Јелена Игњатовић  
Докторанд Александра Ђорђевић  
Мастер инж. Бошко Синобад

***Дизајн корица:***

Др Борислав Коларић

***Електронска штампа***

Графика Шабац, Краља Милутина 169, 15000 Шабац

**Тираж: 20**

**ISBN-978-86-900755-3-9**

**Београд, 2026. године.**

Copyright:

© 2026. Развојна академија пољопривреде Србије  
Издавач задржава сва права.

Репродукција појединих делова или целине ове публикације није дозвољена

## ПРЕДГОВОР

У модерним условима пољопривредног пословања, аграрни менаџмент добија све заступљеније место и улогу. Аграрни менаџмент (агроменаџмент, менаџмент у пољопривреди), као научна дисциплина изучава се на свим високошколским установама које се баве пољопривредним темама. С тога, потреба за стручном литературом добија на актуелности, поготово када је реч о уџбеницима прилагођеним образовном плану и програму Високих школа струковних студија.

Садржај уџбеника може бити корисна стручна литература за дакадемске и струковне школе фамилијарног профила, као и за стручњаке који раде у агробизнису и непосредно или посредно се баве проблематиком управљања, односно руковођења.

Књига се састоји из осам поглавља, која чине структурну и садржајну целину: Први део уџбеника дефинише основе менаџмента, док други део указује на комплексност управљања у агробизнису. Трећи део рада анализира карактеристике управљања пољопривредном производњом, док четврти истиче организационе облике у агробизнису. Пети део уџбеника базиран је на усклађености аграрног сектора Србије и Европске Уније. Шести део дефинише агроменаџмент, а седмо поглавље менаџмент малих и средњих предузећа у агробизнису. Осми део се бави изазовима стратешог планирања и управљања у савременим условима пољопривредне производње.

С обзиром да је др Борислав Коларић, непосредно пред издавање, трагично преминуо, уџбеник ће бити издат постхумно у договору са његовом породицом. У нади да ће овај уџбеник користити циљним групама, хвала свима који су учествовали у реализацији истог.

Колеге са Одсека за пољопривредно пословне студије и туризам, Академије  
струковних студија Шабац

## САДРЖАЈ:

### ПОЈАМ И СУШТИНА МЕНАѢМЕНТА

I.	Појам и суштина менаѢмента .....	9
I.1	Организација и потреба за менаѢментом.....	11
I.2	Карактеристике менаѢмента .....	12
I.3	Фазе менаѢмента .....	14
I.3.1	Планирање.....	15
I.3.2	Организовање.....	18
I.3.3	Управљање људским ресурсима .....	19
I.3.4	Руковођење.....	20
I.3.5	Контрола.....	22

### ПОЈАМ И ЗНАЧАЈ АГРАРНОГ МЕНАѢМЕНТА

2.	Појам и значај аграрног менаѢмента.....	27
2.1	Комплексност управљања у оквиру агробизниса .....	28
2.2	Сектори у оквиру агробизниса .....	28
2.3	Макро и микро ниво агроменаѢмента.....	30

### УПРАВЉАЊЕ ПОЉОПРИВРЕДНОМ ПРОИЗВОДЊОМ

3.	Карактеристике управљања пољопривредном производњом.....	35
3.1	Специфичности пољопривредне производње.....	36
3.2	Специфичности производне структуре у пољопривреди .....	43
3.3	Принципи пољопривредне организационе структуре и линије производње .....	45
3.4	Интензитет пољопривредне производње .....	47
3.5	Специјализација пољопривредне производње.....	49
3.6	Регионализација пољопривредне производње.....	50
3.7	Специфичност управљања експлоатацијом пољопривредних машина.....	52

### ОРГАНИЗАЦИОНИ ОБЛИЦИ У АГРОБИЗНИСУ

4.	Организациони облици у агробизнису.....	58
4.1	Критеријуми за поделу предузећа по величини.....	58
4.2	Породична газдинства .....	59
4.3	Земљорадничке задруге.....	61

4.4	Мала и средња предузећа у оквиру пољопривредне делатности .....	62
4.5	Повезивање малих и средњих предузећа у кластере .....	65
4.6	Пословни инкубатори и њихов значај у агробизнису .....	70
4.7	Велика пољопривредна предузећа и агрокомплекси.....	74

#### МЕНАѢМЕНТ У ПОЉОПРИВРЕДИ - АГРОМЕНАѢМЕНТ

5.	МенаѢмент у пољопривреди - агроменаѢмент.....	81
5.1	Улога стратешког менаѢмента у пољопривредној производњи.....	82
5.2	Улога оперативног менаѢмента у пољопривредној производњи.....	88
5.3	Значај менаѢмента људских ресурса у пољопривредној производњи.....	92
5.4	Финансијски менаѢмент као саставни део агроменаѢмента.....	98
5.5	Управљање ризиком .....	104
5.6	Маркетинг у агробизнису.....	107
5.7	Улога менаѢера у пољопривредном газдинству .....	111
5.8	Маркетинг менаѢмента у агропривреди.....	114
5.8.1	Маркетинг стратегија пољопривредних произвођача .....	117
5.9	Карактеристике аграрног сектора у Србији .....	121

#### МЕНАѢМЕНТ МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА У АГРОБИЗНИСУ

6.	МенаѢмент малих и средњих предузећа у агробизнису .....	127
6.1	Могућности оснивања малих и средњих предузећа у агробизнису.....	131
6.2	МенаѢмент на сељачким газдинствима (Фарм менаѢмент) .....	135

#### АГРАРНИ СЕКТОРИ СРБИЈЕ И ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ

7.	Усклађеност функционисања аграрног сектора Србије са аграрном политиком ЕУ.....	142
7.1	Заједничка пољопривредна политика у Европској унији – САР.....	142
7.2	Управљање квалитетом у прехранбеној производњи .....	146
7.3	Стратегија пољопривреде Србије за приступање ЕУ.....	150
7.4	Политика интегралног руралног развоја .....	151

#### ИЗАЗОВИ МЕНАѢМЕНТА У САВРЕМЕНОЈ ПОЉОПРИВРЕДНОЈ ПРОИЗВОДЊИ

8.	Изазови стратешког планирања и управљања у савременим условима пољопривредне производње .....	160
8.1	Улога информационих система и нових технологија у савременом аграру.....	162
8.1.1	Значај и улога информационих система .....	162

8.1.2	Примена модерних технологија у савременој пољопривредној производњи.....	164
8.1.3	Примена информационих технологија у агро сектору Србије .....	166
8.2	Примена знања и управљање иновацијама у агробизнису .....	168
8.2.1	Примена знања и иновација у развоју агробизниса у Србији.....	169
8.3	Биотехнологија и генетички инжењеринг.....	171
8.3.1	Генетичко инжењерство - ГМ.....	172
8.4	Органска пољопривреда .....	174
8.5	Стање и перспективе развоја органске пољопривреде у Србији .....	176
8.5.1	Регулисање органске пољопривредне производње .....	178
8.6	Могућност производње нових видова енергије у пољопривреди.....	179

**I**  
**ПОЈАМ И СУШТИНА**  
**МЕНАџМЕНТА**

# I ПОЈАМ И СУШТИНА МЕНАџМЕНТА

Менаџмент представља мултидисциплинарну науку која се бави управљањем људима, ресурсима и процесима ради ефикасног остваривања организационих циљева. Као свестан и циљан процес, обухвата планирање, доношење одлука и спровођење промена унутар различитих типова организација – формалних и неформалних, профитних и непрофитних. Посебна пажња посвећена је организационом менаџменту и његовој улози у унапређењу рада, тимског духа и одрживог развоја. У пољопривреди, аграрни менаџмент има кључну функцију у управљању агробизнисом кроз проток информација и контролу ризика. Савремени услови пословања захтевају трансформацију власника у обучене менаџере, способне да воде комплексне системе и обезбеде дугорочан опстанак и развој организације.

## 1. Појам и суштина менаџмента

Изворно значење речи менаџмент потиче од енглеске речи *MANAGE*, што значи водити, управљати, руководити, а реч менаџер у базичном преводу би значило управник. Посматрајући контекст шире дефиниције, менаџмент је посебна научна дисциплина, мултидисциплинарног карактера, која се бави истраживањем проблема управљања пословима, предузећима и друштвеним системима. Ова дисциплина изучава менаџмент као сложен процес са низом подпроцеса и као групу људи који управљају процесима и проучавају све појединачне проблеме и појаве управљања у вези са ефикасним извршавањем одређених задатака и послова.

Према речима познатог стручњака и гуруа у овој области Питера Дракера, менаџмент је организациона функција, али је чине и људи који је обављају. Сличног мишљења је била и Мери Фолет, која, дефинишући менаџмент, подразумева управљање као способност да се ствари обављају преко људи. Управљање подразумева свесно и циљано планирање, акцију и промену постојећег стања. Другим речима, подразумева доношење одлука и спровођење свих активности на промени постојећег стања.

Према Дракеру, основни задатак менаџмента је да активира све потенцијале компаније у правцу унапред дефинисаног циља, у жељи да се жељено учини могућим, а могуће стварним, а што би се шематски могло приказати на следећи начин (Слика1):



Слика 1. Задатак менаџмента

Организациони менаџмент се односи на праксу планирања, координације и надгледања различитих елемената унутар организације како би се постигли њени циљеви и задаци. Укључује усмеравање и вођење ресурса, људи и процеса како би се обезбедило ефикасно пословање и оптималан учинак. Организациони менаџмент обухвата активности као што су постављање циљева, формулисање стратегија, расподела ресурса, доношење одлука и неговање продуктивног радног окружења. Ефикасно управљање организацијом игра кључну улогу у повећању продуктивности, промовисању тимског рада и покретању одрживог раста унутар организације.

Многи стручњаци су допринели покушају да се дефинише и детерминише менаџмент:

- Анри Фајол посматра менаџмент као једну од најважнијих дисциплина организације, која се састоји од неколико фаза: предвиђања, планирања, организовања, наручивања, координације и контроле.
- Сличан став има Стирс који менаџмент дефинише као процес планирања, организовања, усмеравања и контроле људских ресурса у комбинацији са другим ресурсима у складу са задатком и постављеним организационим циљевима.
- Адигес верује да се менаџмент заснива на очекивањима која би требало да се десе у будућности, а не на ономе што се већ догодило у прошлости.
- Дракер посматра менаџмент одвојено од власништва, положаја и моћи, истичући да је менаџмент професионална делатност и постоји као функција и задатак који се обавља преко менаџера који су професионалци.

На основу изнетог, уочава се неколико релевантних карактеристика којима би се могла детерминисати суштина менаџмента:

- управљање је континуиран процес,
- менаџмент је саставни део свих нивоа организације,
- задатак менаџера је усмерен на постављени циљ, до којег треба доћи ефикасним и ефективним пословањем организације,

- менаџмент је функционални процес који обједињује и повезује неколико организационих подфункција: предвиђање, планирање, организовање, доношење одлука, координација и контрола.
- менаџмент је професионална функција која се третира одвојено од власништва, положаја и моћи.

## 1.1 Организација и потреба за менаџментом

Када би хтели дати неки једноставан опис, може се рећи да организација представља двоје или више људи који раде на структуриран начин како би постигли циљ или групу циљева. Данашње друштво има много организација. Групе појединаца стално удружују снаге да би оствариле заједничке циљеве. Већином, циљеви организација садржани су у стварању зараде и профита. Међутим, са друге стране имамо организације чији су циљеви непрофитни и више алтруистички. Неке организације имају формалну структуру (војска, корпорације), док друге имају неформалну структуру (спортски тим, позоришна група).

Оно што је заједничко за све организације, било да су формалне или неформалне, јесте да окупљају људе ради постизања заједничког циља. Циљ представља намеру коју организација настоји да оствари. Циљ и намера представљају основни елемент организације. Све организације морају имати план и ресурсе за постизање својих циљева. Али без обзира који су њихови циљеви, све ове организације карактеришу две заједничке ствари: сачињене су од људи, а одређени појединци су задужени за те људе.

Када би се тражио одговор на питање шта је управљање организацијом, укратко би се могло рећи да се оно односи на уметност окупљања људи на заједничкој платформи како би исте мотивисали да раде ка заједничком унапред дефинисаном циљу. Управљање организацијом омогућава оптимално коришћење ресурса кроз адекватно планирање и контролу на радном месту.

Управљање организацијом доприноси визуализацији циљева и остваривању пословних циљева. Представља скуп стратегија које предузећа користе да уједине људе са заједничким циљем. Одређивањем приоритета циља и осигуравањем да се сви задаци фокусирају на постизање заједничког циља, овај процес помаже организацијама да ефикасно користе ресурсе, као што су радна снага, новац и простор, и смањује отпад који може настати током производних процеса.

Менаџмент организације даје осећај усмерености запосленима. Појединци су добро свесни својих улога и одговорности и знају шта треба да раде у организацији. Ефикасно управљање осигурава профитабилност организације. Можемо рећи да се управљање организацијом односи на ефикасно руковање организацијом, као и њеним запосленима.

Организација се често састоји од групе професионалаца који сарађују како би постигли краткорочне и дугорочне циљеве. Менаџери се појављују у свакој организацији која је фокусира на свој успех. Ови појединци имају понекад незавидан задатак да доносе одлуке, решавају тешке проблеме, постављају циљеве, планирају стратегије, организују, воде и мотивишу друге запослене.

Да би остварили ове циљеве, менаџери поред људских ресурса, користе и друге попут материјалних и финансијских ресурса. Прецизније речено, менаџери ефективно и ефикасно управљају и координирају свим додељеним ресурсима како би постигли циљеве организације. У суштини, менаџери обављају посао преко других људи и као лидери морају наћи начин за њихово охрабрење и мотивацију у настојању да се постигну заједнички планирани циљеви.

## 1.2 Карактеристике менаџмента

Значај менаџмента у пословним системима огледа се у потреби покретања и усмеравања активности организације у правцу остваривања постављених циљева. То није активност од данас до сутра, већ представља дугорочну оријентацију која се остварује кроз утврђивање мисије и визије пословног система.

У погледу улоге и функције менаџмента у организацији, корисно је дефинисати неколико појмова:

- *Менаџмент* – процес планирања, организовања, вођења и контроле рада чланова организације и коришћење свих расположивих средстава организације за постизање постављених циљева. Другим речима, менаџмент је покушај да се оствари жељена будућност, узимајући у обзир прошлост и садашњост.
- *Менаџери* – људи одговорни за усмеравање напора ка постизању циљева организације. Они раде у односима заснованим на реципроцитету – сваки актер утиче на другог.

- *Менаџерски учинак* – мера колико је менаџер ефикасан и делотворан, тј. колико успешно одређује и остварује одређене циљеве.
- *Организациони учинак* – мера колико је организација ефикасна и ефективна, односно колико успешно остварује одређене задатке.
- *Ефективност* – способност одређивања правих задатака, одабира правих циљева: „радити праву ствар“. Менаџер мора изабрати прави циљ. У супротном, недостатак ефективности се не може надокнадити ни највишим степеном ефикасности.
- *Ефикасност* – способност да се минимизирају ресурси потребни за постизање организационих задатака: „радити праве ствари на прави начин“. Ефикасан је руководилац који постиже резултате (оутпут) сразмерно уложеном раду (инпуту). Ако минимизира трошкове ресурса потребних за постизање циља, он ради ефикасно.

У општем смислу, менаџмент се може дефинисати као процес који обезбеђује функционисање и развој пословног система у условима сталних промена услова и утицаја средине, као и самог система.

Континуираним информационом процесом доношења одлука покреће се и усмерава целокупна активност пословних система у правцу постизања жељених циљева. Жељени циљеви су одређени друштвено-економским системом у коме постоји пословни систем, па се менаџмент може дефинисати и као скуп систематизованих знања о управљању пословним системима.

Да би се менаџмент разумео као конкретна активност, треба узети у обзир следеће карактеристике:

- Менаџмент је способност (вештина, наука) да се постигне акција преко других људи.
- Менаџмент је континуиран (непрекидан) процес решавања проблема који настају у процесу функционисања и развоја пословног система.
- Менаџмент је динамичан процес, јер се услови у пословном систему и његовом окружењу стално мењају, па је неопходно прилагођавати и мењати активности управљања, у складу са променама.

- Основна улога менаџмента је да интегрише, координира и усмерава активности пословног система и његових подсистема и ставља их у рационалан (још боље оптималан – најбољи могући за дате услове) однос са својим окружењем.
- Менаџмент се не завршава доношењем управљачких одлука, већ подразумева предузимање радњи са циљем њиховог спровођења у пословну праксу.
- Менаџмент је интелектуална активност која подразумева одговорност менаџера за ефикасно коришћење ресурса пословног система (рад и средства).
- Основни елементи менаџмента, као интелектуалне активности, су информације, знања и алати за рад.

Послови управљања могу се поделити у три групе:

- Управљање производном техником и технологијом.
- Менаџмент запослених радника (у производњи), службеника (у администрацији) и менаџера на нижим нивоима (управа).
- Управљање организацијом и економијом (организацијска структура, ефективност и ефикасност).

### 1.3 Фазе менаџмента

Најопштију дефиницију управљања дао је Хенри Фајол, где наводи само једну функцију која је блиска менаџменту, а то је администрација коју надаље дели на 5 делова: предвиђање, планирање, организовање, командовање и контролу.

Процес менаџмента може се поделити у више процеса или фаза. Постоје детаљне и мање детаљне поделе. Највише прихваћена је подела менаџмента на четири фазе:

- Планирање,
- Организацију,
- Руковођење,
- Контролу.

Данас у савременом пословању све већи значај се даје људском, односно интелектуалном капиталу, па стога и фокус на запослене постаје релевантан фактор успешности

организације. Из тих разлога све више еминентних стручњака проширују базични процес менаџмента на 5 етапа, укључујући управљање људским ресурсима као фазу равноправној са четири базичне (Слика 2).



Слика 2. Фазе менаџмента

Посматрајући кроз призму наведених фаза, за менаџмент можемо рећи да представља процес планирања, организовања, вођења и контроле рада, чланова организације и коришћења свих расположивих средстава организације за постизање постављених циљева, то јест настојање да се оствари жељена будућност, узимајући у обзир прошлост и садашњост.

У свакој од наведених фаза доносе се управљачке одлуке. Планске се односе на будућност (ближу или даљу). Организационе одлуке се односе на непосредно уређење пословног система и процеса у њему. Руковођење доноси управљачке одлуке којима менаџмент утиче на управљани систем. То су оперативне управљачке одлуке. Контролне одлуке се односе на прошлост. Анализира се остварење планских, организационих и руководећих одлука у циљу дефинисања једне од основа за започињање новог циклуса менаџмента (поред оцене садашњег стања и предвиђања будућности).

### 1.3.1 Планирање

Планирање је хронолошки прва фаза у започињању неког управљачког циклуса. Укључује постављање циљева, дефинисање стратегија и одређивање акција потребних за постизање тих циљева. Планирање се бави доношењем одлука које имају временску димензију. То је процес напредног размишљања који захтева анализу тренутног стања организације,

идентификацију прилика и изазова и развој планова за капитализацију могућности и превазилажење изазова. Има за циљ предвиђање будућих производних и других пословних задатака предузећа за одређени временски период, као и услова за њихову реализацију, односно пружа мапу пута за активности организације и осигурава да се ресурси ефикасно алоцирају.

Планирање је суштинска фаза управљања организацијом која омогућава предузећима да ефикасно остваре своје циљеве. Ово укључује креирање пословног плана, укључујући циљеве, који саветује менаџмент и помаже му да изради стратегију најбољих метода за напредак ка постизању циљева као организације. У фази планирања, менаџмент дефинише задатке које треба да обаве запослени, идентификује које ресурсе задаци захтевају и описује како да се ови ресурси користе без расипања. Стога планирање представља преглед и разматрање више могућих варијанти у вези са свим елементима будућег пословног процеса и рада предузећа и рационалног *апприори* избора оптималног састава тих елемената утврђеног на основу принципа економског оптимума.

Планирање је увек повезано са одлучивањем, тачније планирање је припрема одлука, а одлучивање је доношење одлука. Другим речима, суштина планирања је у избору најбољих између више могућих циљева, политика, стратегија, програма и планова, односно у доношењу најбољих планских одлука на бази којих треба доносити организационе и руководеће одлуке ради предузимања акције у пословном систему. Одлуке се доносе у садашњости, а имају утицаја на будућност пословног система. Њима се утиче на промену понашања пословног система у целини.

Три главне врсте планова могу помоћи менаџерима да постигну циљеве своје организације: стратешки, тактички и оперативни:

- **Стратешко планирање** почиње мисијом организације. Представља след корака тако дизајнираних да представљају циљеве организације као целине, а не циљеве специфичних одељења унутар организације. Стратешки планови гледају унапред у наредне две, три, пет или чак више година како би се организација померила са места где се тренутно налази тамо где жели да буде. Захтевајући вишестепено учешће, ови планови захтевају хармонију између свих нивоа менаџмента у организацији.

- **Тактички план** се бави тиме шта јединице нижег нивоа у оквиру сваке организације морају да ураде, како то морају да ураде и ко је надлежан на сваком нивоу. Тактике су средства потребна да се стратегија активира и да она функционише. Тактички планови се односе на краће временске оквире и ужи обим него што су то стратешки планови. Ови планови обично трају једну годину или мање јер се сматрају краткорочним циљевима.
- Супервизори и вође тимова развијају **оперативне планове** који подржавају тактичке планове. Оперативни план је онај који менаџер користи да би извршио своје пословне обавезе.

Менаџмент највишег нивоа развија усмерене циљеве за целу организацију, док нижи нивои менаџмента развијају компатибилне циљеве и планове за њихово постизање. Стратешки план највишег менаџмента за целу организацију постаје оквир и поставља димензије за планирање нижег нивоа. Укратко речено, оперативни планови доводе до постизања тактичких планова, који заузврат доводе до постизања стратешких планова (Слика 3.).



**Слика 3. Врсте организационих планова**

Поред ове три врсте планова, менаџери такође треба да развију план за ванредне ситуације у случају да њихови првобитни планови пропадну. Планирање у ванредним ситуацијама

укључује идентификовање алтернативних праваца деловања који се могу применити и када се првобитни план покаже неадекватан због променљивих околности.

Дакле, за планирање можемо рећи да је континуирани, динамички процес којим се пословни систем прилагођава и утиче на своје окружење. Планирање је усмеравање понашања пословног система (функционисања и развоја) на основу анализе прошлости, оцене садашњости и предвиђања будућности. Оно подразумева избор циљева и начин њиховог остваривања путем планских одлука (политика, стратегија, програма и планова). Планирање без доношења одлука губи своју сврху. Планска одлука о циљевима је у ствари одлука о визији пословног система.

### 1.3.2 Организовање

Процес организовања је једна од кључних фаза управљања, која по реду долази након планирања, а претходи управљању и контроли. Организовање укључује структурирање и уређење ресурса, задатака и људи унутар организације. Након што менаџер има план, може структурирати своје тимове и ресурсе. То укључује успостављање формалне структуре, дефинисање улога и одговорности и стварање односа између различитих позиција или одељења. Овај важан корак може дубоко утицати на успех организације. Организовање осигурава да су прави људи у правим улогама, ресурси се ефикасно распоређују и постоји јасноћа у току рада и линијама извештавања. То исто подразумева доделу ресурса за комбиновање максималног учинка са минималним инпутом. Ово омогућава запосленима да раде оптимално са ресурсима које њихова улога захтева.

Када се говори о организацији компаније, морају се узети у обзир две кључне компоненте компаније:

- *Организациона структура* – представља поделу на појединачне делове који представљају организационе јединице које реализују одређене функције и задатке.
- *Функционисање предузећа* – представља процес који обухвата скуп активности које се обављају унутар и између појединих организационих целина у предузећу и кроз везе између предузећа и окружења.

Организација "одређује ко шта ради". Одлука садржи формалну регулацију подређености и надређености елемената система, односно регулацију руковођења. Организациона

структура представља формалну поделу задатака унутар организације. Шематски приказ односа унутар организације назива се организациона структура. Мора бити усклађен са стратешким плановима организације и њеним активностима. Кроз овај процес менаџери обликују односе унутар организације формирајући њену структуру и на тај начин воде запослене ка ефективној и ефикасној реализацији визије и мисије организације.

Организациона структура као формализована менаџерска одлука треба да омогући:

- ефикасно доношење и реализацију других менаџерских одлука (планских, руководећих и контролних),
- оптимално спровођење пословних (производних, услужних, административних и управљачких) процеса у неком пословном систему.

Организовање, као и планирање, мора бити пажљиво разрађен и примењен процес. Овај процес укључује одређивање рада који је потребан да би се постигао циљ, додељивање тих задатака појединцима и уређење тих појединаца да самостално доносе одлуке (организационе структуре). Крајњи резултат процеса организовања је организација — целина која се састоји од уједињених делова који делују у хармонији како би извршили задатке за постизање циљева, како ефективно тако и ефикасно.

Правилно спроведен процес организовања треба да резултира радним окружењем у којем су сви чланови тима свесни своје одговорности. Ако се процес организовања не води добро, резултати могу довести до конфузије, фрустрације, губитка ефикасности и ограничене ефикасности.

### **1.3.3 Управљање људским ресурсима**

Након што је структурни дизајн организације постављен, потребни су јој људи са правим вештинама, знањем и способностима да попуне ту структуру. Људи су најважнији ресурс организације, јер људи или стварају или поткопавају репутацију организације за квалитет и производа и услуга. Поред тога, организација мора ефикасно да реагује на промене како би остала конкурентна.

Право особље може провести организацију кроз период промена и обезбедити њен будући успех. Због важности запошљавања и одржавања посвећеног и компетентног особља, ефикасно управљање људским ресурсима је кључно за успех свих организација.

Функција људских ресурса односи се на процес запошљавања и развоја потребног особља за попуњавање различитих позиција у организацији. То је онај део процеса управљања који се бави регрутовањем, селекцијом, распоређивањем, расподелом, очувањем и развојем људских ресурса. То је веома важан аспект управљања, јер осигурава да организација има прави број и праву врсту људи, са правом квалификацијом на правим местима, у право време и да раде праву ствар.

Разумевање основа управљања људским ресурсима може помоћи сваком менаџеру да ефикасније води. Чврсте праксе управљања људским ресурсима могу да обликују радну снагу компаније у мотивисан и посвећен тим који је способан да ефикасно управља променама и оствари циљеве организације. Сваки менаџер треба да разуме следећа три принципа:

- Сви менаџери су менаџери људских ресурса.
- Запослени су много важнија имовина од зграда или опреме и они су ти који дају организацији конкурентску предност.
- Управљање људским ресурсима је процес усклађивања то јест мора ускладити потребе организације са потребама запосленог.

Мотивација игра кључну улогу у покретању ангажовања и продуктивности запослених. То укључује разумевање индивидуалних потреба и коришћење различитих стратегија за инспирисање и подстицање запослених да раде најбоље што могу. Технике мотивације могу укључивати признање, награде, могућности развоја каријере и стварање позитивног радног окружења.

#### **1.3.4 Руковођење**

Руковођење представља операционализацију управљања, а само управљање се односи на припрему одлука, спровођење одлука, организацију извршења и контролу спровођења одлука. Руководилац је оперативни (извршни) менаџер, који доноси управљачке одлуке које се непосредно имплементирају у пословну праксу, односно којим се она непосредно регулише. Постоји много научних и стручних дефиниција руковођења. Међутим, један врло једноставан, кратак и концизан опис руковођења се може дефинисати као менаџерски процес којим појединац (руководилац) остварује утицај на групу извршилаца ради

остваривања неког заједничког циља. Савремено руковођење подразумева лидерство, које укључује не само управљање задацима, већ и разумевање и подршку потреба и тежњи запослених да побољшају своје ангажовање и продуктивност. То захтева усмеравање, инспирисање и мотивисање запослених, неговање тимског рада и омогућавање ефикасне комуникације.

У пракси је присутно преклапање између управљања (менаџмента) и руковођења. Док су менаџерске одлуке претежно усмерене на доношење планских одлука, руководеће одлуке су примарно везане за организационе, а мање за планске одлуке. Управо због тога, руковођење је више и значајније повезано за процесе организације и реализације пословања, односно више је усмерено на ефикасност пословања, док је управљање значајније за процес раста и развоја пословног система, односно више је оријентисано на ефективност пословања.

Руковођење се може дефинисати као операционализација менаџмента, односно операционализација управљачких, пре свега планских и организационих одлука. Доношење одлука је везано за проблеме, а проблем настаје увек када се постојеће стање разликује од планираног. Гледано с једне стране, проблеми отежавају пословање, а са друге отварају могућности – прилике. У већини случајева, проблем је прикривена прилика.

Доношење одлуке представља избор између алтернатива, то јест уочавање и одабир најефикаснијег правца акције за решавање одређеног проблема или искориштавање прилике. Доносилац одлуке може бити појединац, или се она доноси на нивоу неке групе. Доношење одлука јесте активност која се перманентно дешава у свим облицима људског деловања као мислећег бића, кроз разне врсте изазова у свакодневном животу или у пословној сфери (Слика 4.)



Слика 4. Шематски приказ одлуке

У процесу одлучивања, као прерогатив менаџмента, уобичајено је да се разматра пет основних корака:

- постављање проблема и размишљање о његовом решењу, што подразумева утврђивање циљева у оквиру њихове реализације;
- дубљу анализу претходних разматрања са додатним информацијама;
- доношење одлуке;
- предузимање радњи;
- прихватање одговорности у смислу доношења последица за нежељене резултат погрешне одлуке, као и очекивања признања (награде) за позитивне резултате.

### 1.3.5 Контрола

Једноставно речено, организациона контрола је процес додељивања, оцењивања и регулисања ресурса на сталној основи да би се постигли циљеви организације. Контрола се може дефинисати уско као процес који менаџер предузима да би се уверио да је стварни учинак у складу са планом организације, или шире као било шта што регулише процес или активност организације. Да би успешно контролисали организацију, менаџери морају не само да знају који су стандарди учинка, већ и да схвате како да поделе те информације са запосленима.

Контрола је процес којим се осигурава да стварне активности одговарају планираним активностима и представља менаџерску активност која захтева праћење, оцењивање, мерење и унапређење различитих активности у организацији, са циљем идентификовања

ефеката и предузимања корекција по потреби. То укључује успостављање стандарда учинка, мерење стварних перформанси, упоређивање са стандардима и предузимање корективних радњи када је то потребно. Практично, контрола је у функцији анализе реализације ранијих менаџерских одлука. Она је повратна информација управљачком подсистему која му говори да ли су и у којој мери реализоване менаџерске одлуке.

Менаџмент сваке организације мора развити систем контроле прилагођен циљевима и ресурсима њене организације. Ефективни системи контроле деле неколико заједничких карактеристика.

Ове карактеристике су следеће:

- *Фокус на критичне тачке* - критичне тачке обухватају све области пословања организације које директно утичу на успех њених кључних операција.
- *Интеграција у успостављене процесе* - контроле морају функционисати хармонично у оквиру ових процеса и не би требало да представљају уско грло у операцијама.
- *Прихватање од стране запослених* - учешће запослених у дизајну контрола може повећати прихватање.
- *Прецизност* - ефикасни системи контроле пружају чињеничне информације које су корисне, поуздане, валидне и доследне.
- *Схватљивост* - контроле морају бити једноставне и лако разумљиве.

## Питања за проверу знања

1. Који је основни задатака менаџмента према Питер Дракеру?
2. Шта подразумева управљање организацијом?
3. Шта је ефективност, а шта ефикасност?
4. Која је разлика између менаџерског и организационог учинка?
5. У које три групе се послови управљања могу поделити?
6. Навести фазе менаџмента и објаснити разлог проширења базичног модела.
7. Шта подразумева планирање?
8. Које су три главне врсте планова?
9. Шта представља организација рада?
10. Шта подразумева функција људских ресурса?
11. Фазе које постоје при доношењу одлука су?
12. Шта обухвата контрола, као процес?

# **II**

## **ПОЈАМ И ЗНАЧАЈ АГРАРНОГ МЕНАџМЕНТА**

## II ПОЈАМ И ЗНАЧАЈ АГРАРНОГ МЕНАџМЕНТА

Пољопривредна производња представља организовану делатност усмерену на добијање биљних и сточарских производа корисних за човека, при чему кључну улогу имају природни услови. Као основа аграра, пољопривреда обухвата гајење и прераду примарних производа ради задовољења личних и друштвених потреба. Развој агросектора зависи од аграрне политике коју диктира држава кроз агроменаџмент, чији је циљ стварање повољног економског амбијента и ефикасно коришћење ресурса. Утицај доброг менаџмента огледа се у стабилној и профитабилној производњи унутар агробизниса.

## 2. Појам и значај аграрног менаџмента

Менаџмент у пољопривреди, тј. вођење пољопривредних послова има велики значај у савременом пољопривредном сектору. Због тога је неопходно стално пратити и проучавати савремени развој пољопривредних трендова. Пољопривреда данас има значајне задатке у погледу креирања пословних политика које ће обезбедити успешну контролу ризика и неизвесности у тржишним условима пословања и рада.

Управљање пословним предузећем или јавном институцијом разликује се од управљања сопственом имовином, или самосталног вођења неке привредне делатности, без обзира да ли је то реч о производњи или пружању услуга. Многа велика и сложена предузећа почињала су од самосталног предузетничког покретања неке привредне организације. Међутим, после првих корака и ширења делатности, раст је убрзо подразумевао више од саме промене величине предузећа, повећавајући комплексност пословања. Развитак организације намеће потребу за њеном трансформацијом која захтева другачију структуру, другачије принципе, другачије понашање и другачији рад. Власници се суочавају са све сложенијим пословањем, што за последицу има њихову потребу ка трансформацији у менаџере, обученим и способним да управљају организацијом у савременом тржишном окружењу. У противном, врло брзо пословна делатност и сам опстанак фирме може доћи до ризика од пропасти и нестанка.

Аграрни менаџмент у пољопривреди је пословна функција којом се остварују циљеви пољопривреде, а оријентисана је на правовремени проток пољопривредних информација о пословању, како о примарној пољопривредној производњи тако и о готовим производима. Другим речима, агроменаџмент се може дефинисати као наука или струка о управљању агрокомплексом, привредним подсистемом и пословним системима у оквиру агрокомплекса. Добро познавање менаџмента у пољопривреди подразумева знање из више области. Поред потребног познавања пољопривреде уопште, потребно је овладати и другим знањима из различитих научних дисциплина попут маркетинга – менаџмента, финансијског менаџмента, управљања кадровима и других функција управљања пословањем.

Суштина аграрног менаџмента садржана је у ефикасним управљању кроз планирање, организовање, вођење и контролу свих пољопривредних активности у циљу производње и продаје пољопривредних производа.

У светлу реченог, аграрни менаџмент се може дефинисати као динамички процес остварења ефикасног коришћења расположивих аграрних ресурса. Тако дефинисан, аграрни менаџмент обухвата и активирање недовољно искоришћених ресурса и прилагођавање променама окружења. Квалитет резултата у функционисању аграрног менаџмента зависи у великој мери од субјективног – људског фактора, односно од креативности и знања.

Такође, успешност менаџмента зависи од квалитета технологије одлучивања – пре свега информационалних технологија.

Подсистеми аграрног менаџмента су менаџмент аграрне производње, финансијски менаџмент, организациони менаџмент, маркетинг менаџмент, менаџмент људских ресурса, иновативни менаџмент, менаџмент контроле квалитета.

## **2.1 Комплексност управљања у оквиру агробизниса**

Пољопривредна производња је смишљена делатност човека, која је усмерена на производњу органских материја биљних и сточарских производа, који имају корисну вредност за човека. Дефинишући пољопривреду можемо рећи да је то привредна делатност у којој се искоришћавањем земљишта и гајењем корисних биљака и животиња добијају примарни производи биљног и животињског порекла и врши њихова прерада у оквиру пољопривредних газдинстава ради задовољења личних и друштвених потреба (Стипетић, 1987). То је врста привредне делатности која у односу на друге привредне гране у многоме зависи од природних услова производње.

## **2.2 Сектори у оквиру агробизниса**

Посматрајући пољопривредну производњу и њену повезаност са другим привредним субјектима у оквиру агробизниса, потребно је рећи да агробизнис систем чине 3 сегмента (слика 5.):



### 2.3 Макро и микро ниво агроменаџмента

Пољопривредна производња у оквиру агроиндустријског комплекса, веома је сложен организациони систем, који је у исто време и подсистем националне привреде. Због такве сложености и карактера управљање, односно менаџмент пољопривредном производњом можемо посматрати са два нивоа:

- **Макро ниво менаџмента** - посматра агропривреду на националном нивоу има значај на свеукупност активности на реализацији развојних циљева у једној земљи као целини. У ингеренцији је државе почев од Министарства пољопривреде до надлежних служби на нивоу градова и општина. Управљачке одлуке државе односе се на производњу, стабилност, паритет цена, тржиште, увоз, извоз, квалитет и стандардизацију. Циљеви овог нивоа агроменаџмента су да кроз менаџмент функционисања и развоја националне пољопривреде да задовоље стратешке потребе у храни и створе макро амбијент за економски успешно функционисање и развоја пољопривредних произвођача и привредних грана које су у тесној вези са пољопривредом (остали део агроиндустријског комплекса).
- **Микро ниво менаџмента** - односи се на управљање активностима појединачних организација која се баве пољопривредном производњом. На овом нивоу доносе се одлуке из области избора и примене најефикаснијих организационих облика, избора најоптималнијих алтернатива при решавању конкретних проблема, обезбеђивање материјалних, финансијских средстава за производњу, обезбеђивање потребних кадрова, координацију активности запослених итд. Менаџмент сложених пословних система, као и малих и средњих предузећа у агроиндустрији, пољопривредних предузећа и земљорадничких задруга назива се **агробизнис менаџмент**, док управљање сељачким газдинствима налази се у домену **фарм менаџмента**.

Примарни циљ државе треба да буде да путем економских механизма обезбеди стратешке потребе становништва за храном и економски стимулативан амбијент за укупан развој аграра. Тако да субјекти на микро нивоу у зависности су од политике која се намеће са макро нивоа и с тога се морају прилагођавати променама у агросистему. Аграрна политика може се представити као менаџерска одлука која је усмерена на функционисање или на развој националне пољопривреде.

Кроз њу државни агроменаџмент ствара услове за оптимално коришћење расположивих ресурса и обезбеђује нормално функционисање тржишта пољопривредних и прехранбених производа. Утицај аграрног менаџмента треба да се огледа у остварењу стабилне и профитабилне производње у целокупном агробизнису.

За примену аграрне политике у пракси, неопходно је изградити институционализовани систем, који ће ефикасно обезбедити њену имплементацију (Слика 6). Основни циљ пољопривредне саветодавне службе је да усклади циљеве пољопривредних произвођача, односно сељака (фармера) са циљевима државне политике развоја националне пољопривреде, односно агрокомплекса у целини. Другим речима, циљ пољопривредне саветодавне службе је усклађивање микро и макро циљева развоја пољопривреде.



Слика 6. Функционисање менаџмента на макро и микро нивоу

## Питања за проверу знања

1. Како можемо дефинисати аграрни менаџмент?
2. Шта подразумева управљање организацијом?
3. Који су подсистеми аграрног менаџмента?
4. Која је разлика између менаџерског и организационог учинка?
5. У које три групе се послови управљања могу поделити?
6. Навести фазе менаџмента и објаснити разлог проширења базичног модела.
7. Објаснити функционисање менаџмента на макро и микро нивоу.
8. Објаснити примену аграрне политике.

**III**  
**УПРАВЉАЊЕ ПОЉОПРИВРЕДНОМ**  
**ПРОИЗВОДЊОМ**

# III УПРАВЉАЊЕ ПОЉОПРИВРЕДНОМ ПРОИЗВОДЊОМ

Пољопривредна производња, која се претежно одвија на отвореном простору, захтева прилагођен аграрни менаџмент усмерен ка очувању природног окружења и ефикасном коришћењу земљишта као основног производног средства. Специфичности агроменаџмента проистичу из потребе за интеграцијом хоризонталне и вертикалне производне структуре у оквиру рационалне организационе повезаности. Разликовање екстензивне и интензивне производње огледа се у нивоу улагања и технологији рада. Специјализација и регионализација пољопривреде омогућавају ефикасније коришћење ресурса и прилагођавање тржишним захтевима, при чему се природне карактеристике региона третирају као кључне за планирање одрживог развоја аграра.

### 3. Карактеристике управљања пољопривредном производњом

Највећи део пољопривредне производње обавља се на отвореном простору. Самим тим циљеви пословања пољопривредних предузећа обухватају обезбеђење квалитета природног окружења, а задатак аграрног менаџмента мора бити прилагођен овом циљу.

Обзиром да је земљиште основно средство за производњу, она је везана за одређени део територије и као таква подложна климатским факторима који су присутни у тој области. Као резултат разлика у температури, падавинама и плодности земљишта, пољопривреда је веома хетерогена. Стални пљускови и поплаве које настају могу уништити целу жетву. Екстремне врућине и екстремне зиме су такође проблем. На пример, у крајње северним областима, вегетација може бити уништена или смањена јаким мразевима који се јављају у касно пролеће и рану јесен. Овај проблем је далеко мање изражен у областима удаљеним од поларног региона. У умереним зонама, зиме су идеалне, јер су довољно јаке да изазову значајну смртност инсеката и других штеточина, а земљиште није превише подложно ерозији и другим облицима деградације. Такође, током вегетације, постоји довољан број дневних сати, који побољшавају фотосинтезу и тиме убрзавају раст биљака. Дакле, одговарајућа температура са адекватне падавине и плодно земљиште су важни услови за узгој пољопривредних култура (Sanchez and Logan, 1992).

Са друге стране, највећи делови тропских и суптропских предела су кишни, што поред топлоте доприноси бржем развоју биљака. Међутим, један од проблема је тај што су падавине често повезане са јаким олујама, што доводи до брзог испирања земљишта и хранљивих материја.

Такође, организми који штете људима и пољопривредним културама успевају на местима која су топла и влажна, па одсуство периода температура испод нуле које убијају комарце и друге штетне организме, представља велик недостатак.

Због изузетно великог утицаја природних услова на процес производње у пољопривреди и њихове релативне непроменљивости, неопходно је што боље упознати природне услове за производњу како би их што боље искористили, односно прилагодити им производњу што је више могуће.

Економско окружење такође има свој специфичан утицај, јер се у пољопривредној производњи не може у кратком року извршити супституција производне структуре. То исто

за последицу има спору адаптацију пољопривредне производње у односу на промењене захтеве тржишта. Наведеном можемо придодати повезаност и међусобну зависност пољопривредне производње и прераде пољопривредних производа, који дају још већу димезију комплексности проблема са којима се суочава аграрни менаџмент.

### **3.1 Специфичности пољопривредне производње**

Специфичности пољопривреде су оне њене особине које је диференцирају од осталих привредних грана. Посебност пољопривреде у односу на друге гране привреде јесте та што се производња одвија на отвореном, под утицајем природних фактора и биолошких процеса. У пољопривредној производњи, поред процеса трансформације материјала овијају се и процеси биолошке синтезе. У том процесу, где се енергија акумулира и стварају хранљиве материје захваљујући сунчевој енергији и коришћењу природних услова, постоји низ специфичности. Пољопривредна производња је органска производња и у односу на друге привредне гране, много више зависна од природних услова, пре свега од земљишта и сунца, а све уз активно учешће човека. Све наведено указује на комплексност управљања пољопривредним системом, које захтева добро познавање специфичности који карактеришу и имају релевантан утицај на пољопривредну производњу.

#### ***Специфичност почетног материјала у пољопривредној производњи***

Материјал као предмет рада који је заступљен у пољопривредној производњи представља жива биљка или животиња, односно њихови ембриони - клице (живинска јаја, семе усева, цео организам животиње итд.). Специфичност овог материјала је у томе што се у процесу пољопривредне производње понаша другачије од понашања почетног материјала у процесу било које друге неорганске производње.

Примера ради, почетни материјал у индустријској производњи садржи у себи од самог почетка сву масу материје, која се претвара у готов производ, мењајући само својство. Као пример можемо узети производњу стола, столице или ормара у индустрији намештаја, која од самог почетка процеса производње садржи тачну количину и врсту полазног материјала: даске, шрафове, окове, фарбу, лак итд.

У пољопривредној производњи почетни материјал не садржи сву масу материје будућег готовог производа. Готов производ ствара се природним растом живог почетног материјала уз помоћ људског рада, средстава за производњу и утицаја спољне средине. Почетни

материјал у пољопривредној производњи значајно је мањи на почетку процеса производње у односу на крај те производње. Иако човек може да интервенише, убрзава и успорава процес (агротехничке и зоотехничке мере, методе селекције - селекција рано сазревајућих биљних сорти и раса стоке) утицај природе је пресудан и то као ни у једној другој грани.

Кроз процес фотосинтезе уз присуство сунчеве енергије, воде и хранљивих материја, биљке генеришу органску материју, тако да од једног зрна семена настане цела биљка са великим бројем семенки. У сточарству имамо нешто другачији облик производње, где постоји трансформација органске материје из једног облика у други. Биљна органска материја која је као таква неприступачна за људску конзумацију конвертује се у високовредне сточарске производе (месо, млеко, јаја).

### ***Утицај земљишта, као најважнијег средства за рад***

У пољопривреди земљиште није само примарни услов пољопривредне производње, већ и средство за рад и предмет рада. Док земљиште у индустрији представља физичку основу за производњу као општи предуслов у погледу локације, у пољопривреди је неопходан производни фактор (основна имовина) који не може да се надокнади другима и активно је укључен у процес производње.

Земљиште не само као примарни услов пољопривредне производње, већ и као средство за рад и предмет рада има веома значајну улогу. Оно улази у процес производње са свим својим карактеристикама - физичким, хемијским и биолошким. Преко земљишта биљка се храни црећи хранљиве материје, расте и сазрева до коначног финалног производа. Дакле, земљиште са својим природним особинама представља предмет рада, али истовремено и средство за рад помоћу кога радници у пољопривреди заједно са другим средствима за рад делују на друге предмете рада.

Природне специфичности земљишта као услова пољопривредне производње огледају се у неколико карактеристика:

- *Непокретност земљишта* – У пољопривреди (биљној производњи) радно место је фиксно и одвија се на парцели. Земљиште се не може премештати према захтевима пољопривредног газдинства, те да би човек радио на земљи он мора да иде до парцеле. Парцела је организационо место где се активним учешћем радника и обрадом врши биљна производња. Положај парцеле је веома важан и директно утиче

на благовремену обраду усева, транспортне трошкове и економичност коришћења механизације, као и губитак времена. Ближа парцела (у односу на газдинство или тржиште) има ниже транспортне трошкове радника и средстава за рад. Са друге стране, неприступачност и релативна удаћеност парцеле отежава благовремено извођење радова. Такође, разуђеност парцела утиче на трошкове, јер захтевају изградњу више објеката, прилазних путева и других потребних објеката.

- *Неумноживост земљишта* - представља битну особину земљишта са аспекта једне одређене површине – парцеле, где се проширивање искључује. Међутим, уколико постоји одређена земљишна површина која је била неискоришћена услед неких негативних околности (подводно или сушно земљиште и сл.) може се путем уређења, исушивања, одводњавања, наводњавања и другим активностима оспособити за пољопривредну производњу.
- *Неистрошивост земљишта* – везана је за могућност очувања квалитета земљишта, које се експлоатацијом троши. У свом развоју биљке расту користећи хранљиве материје из земље које нису неограничене и морају се накнадно враћати. Претерано извлачење свих квалитетних садржаја из земље без повратка истих представља њено раубовање и веома лош начин управљања земљиштем. Приликом доношења менаџерских одлука око производних активности, мора се водити рачуна о квалитету земље, не само у циљу обезбеђења постојеће пољопривредне производње, већ имати поглед и у будућност.
- *Природна плодност и квалитет земљишта* - директно утичу на висину и квалитет приноса без обзира колика су улагања по хектару обрадиве површине, а зависе од структуре земљишта тј. његових хранљивих материја. Различита плодност земљишта последица је разлика које постоје од земље до земље када су у питању структура и садржај хранљивих састојака у њој.

### ***Зависност времена производње од природних услова***

Природни услови, пре свега климатски услови, имају велик утицај на пољопривредну производњу. Овај утицај се одражава на више начина:

- За пољопривредне радове кажемо да су сезонског карактера и њихова активност увелико зависи од годишњег периода (пролеће, лето, јесен, зима).

- Такође, пољопривредни радови зависе од дневних климатских и других услова (киша, мраз, сувише суво, тврдо земљиште или сувише расквашено земљиште, јак ветар итд.) који онемогућавају или омогућавају спровођење планираних дневних радова у пољопривреди.

Наведени проблеми за последицу имају да се савремено организована пољопривредна газдинства данас више окрећу ка производњи повртарског биља унутар стакленика и пластеника, где се уз контролисане услове климатски утицаји неутралишу, а недостаци компезују на вештачки начин. Самим тим овај начин производње даје веће гаранције у успешност добијања финалног производа.

Међутим, иако деловање климатских фактора делује лимитирајуће на функционисање пољопривредних активности које се дешавају на отвореном простору, они се разним предиктивним поступцима, као и кроз процес управљања активног утицаја на исте, могу ублажити или неутралисати.

Утицај климатских фактора највише је изражен кроз дејство топлоте, влаге, светла и кретања ваздуха:

- *Топлота* – битан фактор који утиче на дужину трајања вегетационог периода, као и на примену одређених агротехничких мера, које се технолошки морају обавити у одређеним временским интервалима.
- *Влага* – биолошки процес клијања и раста биљака не може се замислити без воде. У зависности од присуства влаге у датом подручју, доносе се одлуке о томе шта ће се производити. Ако подручје обилује влагом, опредељење иде на ону производњу која изискује више влаге и обрнуто. Често пута од учесталости и обима падавина зависи и динамика пољопривредних радова. Обрађивање земљишта у ситуацији када је она сувише влажна или сувише сува је тешко изводљиво, а када се радови морају обавити, то се врши у веома тешким условима уз високе трошкове рада и механизације.
- *Светлост* – као главни чиниоц у стварању фотосинтезе делује директно на развој биљака. Сходно интензитету и дужина трајања светлости током дана и укупно током године, врши се најадекватнији избор за узгој ратарских култура.

- *Кретње ваздуха* – дејство ветрова смањује влажност земљишта и може да врши ерозију истог. Присуство јаких ветрова може значајно умањити принос и повећати трошкове обраде земљишта и ангажоване механизације.

### ***Неподударност времена производње и времена рада***

Време стварања пољопривредног производа подразумева укупно време од почетка производног процеса па до добијања финалног производа. Пољопривредна производња представља дуготрајан процес раста и развоја живих организама биљака, а у великој мери и животиња.

Постоји строго утврђен редослед проласка кроз одређене фазе развоја које су дате законима саме природе. Те фазе одређене су природним законима, а не људским принципима поделе рада и организације као што се то дешава, на пример, у индустрији.

Типично је за пољопривреду да се време производње и време рада не поклапају. То важи како у биљној производњи, тако и у сточарству.

Време производње у пољопривреди је по правилу много дуже од радног периода, у складу са строго утврђеним природним редоследом проласка кроз одређене фазе развоја које су дате законима саме природе.

Биљка расте и сазрева у време када човек не ради директно око ње. Док се обавља припрема земљишта (дубоко орање, основно ђубрење, тањирање, предсетвена припрема), па и сама сетва, не обавља се производни процес. Он настаје када је семе доспело у земљиште и када су се створили услови да оно клија и ниче. За то време нема радова. Биљка расте и развија се у дужем временском периоду, а само повремено је потребно спроводити одређене радне операције (прихрањивање, окопавање, прскање и на крају жетва). После жетве нема више производње, али има радова у пољопривреди (транспорт, смештање у складишта, сушење, дорада).

Примера ради, код производње пшенице, која се у нашим условима сеје у октобру, а жање у јулу, време производње износи око пет месеци вегетационог периода са свеукупно 2-3 месеца дисконтинуираног рада. Наведени пример илуструје колико је време производње дуже од времена уложеног рада.

Слично је и у сточарству. Постоје радови на исхрани стоке, напајању водом, изђубравању објекта, нези и заштити животиња, а за све ово време одвија се процес производње, који се манифестује у расту и развоју стоке, репродукцији, производњи млека, који дуже траје од поменутих радова.

Сходно реченом, радне операције се морају спроводити у пољопривреди једна за другом, по устаљеној процедури која је везана за раст и развој биљака и животиња, као и за стање природних услова за производњу. Није могуће да се на једном производу паралелно обављају различите радне операције, што је могуће и пожељно у индустрији код производње сложенијих производа чији се интегративни делови производе паралелно и у исто време се склапају у готов производ. Илустрације ради, у пољопривреди мора бити завршена предсетвена припрема да би се након тога обавила сетва. Жетва усева увек мора бити на крају производног процеса.

За производ који долази из примарне пољопривредне производње карактеристично је да се не појављује у континуиету током године:

- У воћарству, код дугогодишњих засада потребно је да прође више година да настане први производ. И након тога, у наредним циклусима производње, само у једном кратком периоду у току године настаће нови производ који ће се складиштити, прерађивати или продавати током целе године.
- У ратарској производњи усеви стижу једном годишње. Завршни радови у виду жетве, трају највише до тридесет дана. Код повртарске производње, нарочито у заштићеном простору, могуће је реализовати неколико жетви годишње и сукцесивну бербу у већем делу године.
- У сточарској производњи, у зависности од смера и типа производње, готов производ може да пристигне једном годишње (телад), до готово континуиране производње (млеко, јаја).

### ***Споро прилагођавање променама тржишних захтева и спор обрт капитала***

У условима савременог пословања захтеви и услови тржишта све брже се мењају, а због дугачког производног процеса у пољопривреди није могуће у кратком временском периоду променити структуру производње. Тако да је пољопривреда поред великих производних

ризика који настају услед доминантних утицаја природних услова који су ван могуће контроле и понашају се непредвидиво, изложена и високим тржишним ризицима. Све то може да ствара озбиљне економске проблеме пољопривредним произвођачима.

Као пример, можемо дати претпоставку да се на неком газдинству подиже одређен засад воћа које је у том тренутку веома популарно, економски исплативо, са предикцијом његове даље потражње на тржишту. Међутим, док тај засад не стаса и почне доносити род који би се пласирао на тржиште (за пар година) потражања за истим може увелико опасти. Да би се прилагодило новим захтевима тржишта потребно је опет пар година, у ком периоду могу опет да се промене захтеви и услови на тржишту.

Дуго трајање производног процеса, које директно утиче на брзину, односно број обрта уложеног капитала (основних и трајних обртних средстава) током године, представља негативну специфичност пољопривреде. Последица је деловања биолошких процеса на производњу и врло мало се може учинити да се бољом организацијом убрза и створи повољније решење проблема финансирања.

Овај обрт није једнак за све производње, нити за све гране у пољопривреди. Најспорији је обрт капитала у биљној производњи, зато што ту настаје органска материја у процесу фотосинтезе, која захтева доста времена. Нешто боља ситуација је у сточарству, где се органска материја трансформише из једног облика у други.

Због спорог обрта, улагање капитала у пољопривреду је мање исплативо него у друге делатности. Решење је да се улагање не заврши и не валоризује у примарној пољопривреди, већ у индустријској преради пољопривредних производа.

### ***Могућност производње на терет природних ресурса***

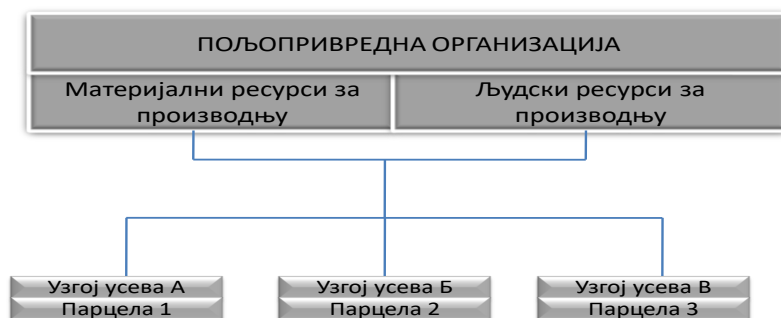
Обзиром да је пољопривредна производња биолошког карактера и под утицајем природних услова, могуће је да се она одвија и без додатних улагања у производни процес. Производња средстава за саморепродукцију као карактеристика пољопривреде указује да се веома важна средства пољопривредне производње, попут стоке и биљака, репродукују у природном облику у оквиру пољопривредних организација. Бројна неопходна средства за репродукцију, како биљна тако и сточарска производња (као што су семе, расад, сточна храна, млади сточни фонд, тов грла и др.) ствара се у пољопривредној организацији.

Логично је да су ефекти такве производње у природном погледу далеко мањи, а осим тога у дужем периоду, раубовање земљишта може оставити трајне еколошке и економске последице, па се оно никако не препоручује.

### 3.2 Специфичност производне структуре у пољопривреди

Основна специфичност агроменаџмента, нарочито код великих и сложених пословних система у агроиндустрији, произилази из постојања хоризонталних и вертикалних производних структура у пољопривреди.

**Хоризонтална производна структура** у пољопривреди произилази из потребе за рационалним и економски оправданим начином коришћења фактора производње. Подразумева производну повезаност (зависност) појединих сродних линија производње у оквиру исте производне гране, која се остварује преко заједничког коришћења истих фактора производње, односно рада, средстава рада и предмета рада. Овде се исти фактори производње (земљиште, радници, механизација) користе за производњу различитих пољопривредних производа (Слика 7).



Слика 7. Илустрација хоризонталне производње

Поменути фактори производње се користе за производњу већег броја пољопривредних производа у оквиру једне или више производних грана. То је процес добијања више разноврсних производа са једним утрошком рада и средстава.

Разлог примене оваког организационог облика јесте сезонски карактер пољопривреде као и фамилијарности агротехнолошких поступака производње различитих линија производње. Непоклапање радних процеса и сезонски карактер производње захтевају коришћење истих фактора производње у различито време током године за производњу различитих пољопривредних производа

У оквирима оваквог начина поставке производне структуре, битно је рећи да хоризонтална повезаност није једнака за све линије производње. Ресурси неопходни у процесу производње крећу се од уско специјализованих намењени за само једну линију производње, па све до заједничких за поједине, па чак и за више производних грана.

Тако имамо случај да је степен хоризонталне повезаности код неких линија производње више изражен, а код других мање. У првом случају имамо већи број заједничких фактора производње, док у другом случају је мање изражен, јер је већи удео посебних (специјализованих) производних фактора који се користе само за те производње.

На пример, у оквиру ратарске гране производње могу се заједнички користити ресурси попут земље - оранице, радника, трактора, као и разних прикључних средстава за обраду земљишта, где спада широк спектар механизације попут плугова, сетвоспремача, комбајна итд. Насупрот томе, имамо специјалне комбајне који се користе само за поједине врсте поврћа, или специјализоване објекте и уређаје у сточарству.

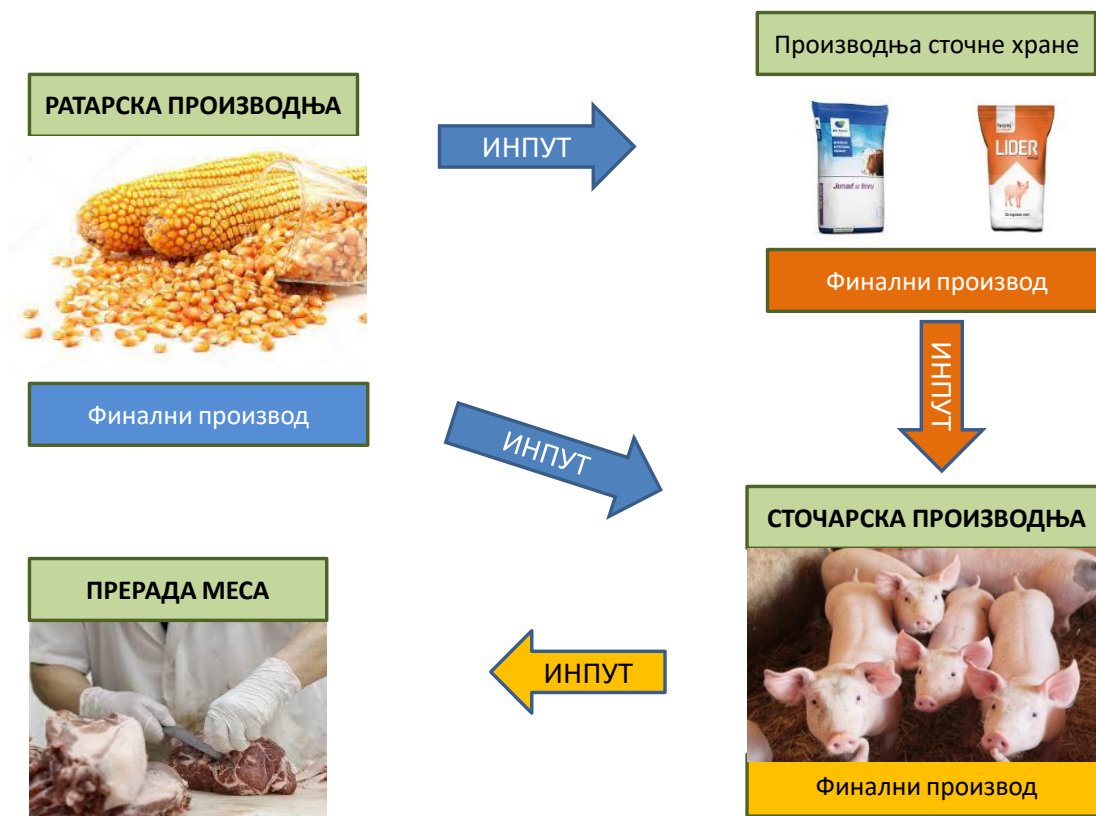
У зависности колико се фактори производње рационално користе, зависи и економска ефикасност пољопривредне производње. Рационалнија хоризонтална структура, односно боље коришћење заједничких фактора производње и боља повезаност линија производњи преко истих фактора предиктори су за економски ефикаснију производњу.

**Вертикална производна структура** представља зависност, односно производну повезаност производње појединих производних линија различитих производних грана, што се постиже заједничким производима. Суштина ових зависности је фазни карактер пољопривреде, а огледа се у чињеници да резултат производног процеса (крајњи производ неке линије производње), представља неопходан инпут (сировину) за производни процес друге производне линије.

Вертикална производна структура карактерише се кроз постојање низа репродукционих ланаца који повезују поједине линије производње у оквиру различитих производних грана путем коришћења фазних производа.

Посматрајући односе у ратарству и сточарству, биљна производња са свим својим гранама представља у основу вертикалне производне структуре, дајући своје крајње производе као инпуте за сточарску производњу, док остале делатности унутар сточарске производње чине надградњу. Као пример за наведено можемо узети кукуруз који представља финални

производ у ратарској производњи, али истовремено може представљати инпут за сточарство, или пак за неку врсту даље прераде попут производње сточне хране, кукурузног брашна и сл. Такође, производња кукуруза представља импут за производњу товних свиња, а ово даље је основа, односно импут за производњу свињског меса (Слика 8).



Слика 8. Илустрација вертикалне производне структуре

Потребно је рећи да јачина вертикалних производних зависности није једнака за све линије производње. У неким случајевима постоји реципрочна (повратна) веза виших производних фаза према нижим, на тај начин што нуспроизводи неких виших производних фаза представљају инпут за неке ниже производне фазе.

### 3.3 Принципи пољопривредне организационе структуре и линије производње

Функција организационе структуре у свим предузећима састоји се у дефинисању односа између појединих организационих делова на различитим нивоима, као и односе тих делова према целини. Суштина се састоји у томе да све организационе јединице треба да буду тако конципиране да остварују парцијално заједнички циљ предузећа, што значи да између њих мора постојати рационална организациона повезаност.

У контексту пољопривредне производње, хоризонтална и вертикална производна структура чине суштину пољопривредне делатности, а организациона структура треба да омогући оптимално успостављање и коришћење синергије и ефикасности хоризонталне и вертикалне производне структуре у одређеној пољопривредној производњи.

Постоје три могућа принципа за формулисање организационе структуре:

- **Производни принцип**, који обједињује сродне линије производње. Том приликом се остварује повезаност, односно интеграција сродних процеса производње и могућа је специјализација производње, а линије производње нису територијално груписане. То је углавном присутно код малих предузећа.
- **Територијални принцип**, потреба за његовом применом јавља се у ситуацијама где постоје велике просторне раздаљине, тако да се организациони делови формирају према одређеним територијалним целинама и обухватају више разнородних линија производње. Овакав приступ, омогућава рационалније коришћење постојећих производних потенцијала и фактора производње, јер се губи економски смисао њиховог заједничког коришћења за више сродних, али територијално одвојених линија производње. Овакав вид организационе структуре преферира коришћење вертикалне производне структуре, јер се у истој организационој, производној јединици налази више различитих линија производње и производних грана. Карактеристичан је код великих пољопривредних предузећа, са великим бројем активности.
- **Комбиновани принцип** подразумева комбинацију претходна два начина. Тако да имамо ситуацију да се делови сложеног пословног система, који су просторно релативно хомогени, формирају према производном принципу, а делови који су просторно дислоцирани формирају према територијалном принципу.

Са друге стране једна од релевантних карактеристика пољопривредне производње јесте настојање да се једним утрошком рада и средстава у једном производном процесу добија више различитих производа који чине **линију производње**.

Овај термин подразумева групу међусобно везаних производа који се добијају са истим утрошком. Другим речима, линије производње подразумевају производни процес који даје главни производ уз добијање једног или више споредних производа. Из перспективе

организације пољопривредне производње све линије производње могу се груписати у следеће категорије:

- *Главна (основна) линија* производње карактерише се највећим уделом у робној производњи. Главни производ је онај због кога се генерише одређена линија производње и има доминантну вредност. Зато се главне линије производње фаворизују и придаје им се највећа пажња.
- *Допунске линије производње* се у предузећу одвијају упоредо са главном линијом. Настају као нус-производ у процесу производње главног производа. Карактеришу се са довољно високим уделом у робној производњи, мада је он значајно мањи у односу на удео који доноси главна линија производње. Уводе се како би се искористили природни услови који нису могли бити искоришћени при експлоатацији главних линија производње (пшеница, као главни усев, скида се у јулу, а након тога, као допунски сеје се неки пострни усев).
- *Помоћне (узредне) линије* производње су оне чији је удео у робној производњи веома мали а уводе се ради додатног и потпунијег искоришћавања природних услова, као и равномернијем искоришћавању расположиве радне снаге и средстава за производњу. Оне су у функцији подршке ефикасном спровођењу производног процеса главних линија производње. Иако су помоћне линије, њихова улога није занемарљива у организацији производње, што захтева детаљно планирање са аспекта њиховог удела.

Рационалност у заступљености три наведене линије представља релеванту менаџерску активност у оквиру организације пољопривредне производње, тако да заступљеност допунских и помоћних линија производње треба да буде у сагласности са главним линијама производње.

### **3.4 Интензитет пољопривредне производње**

Појам екстензивног и интензивног постоји у свим областима материјалне производње, укључујући и пољопривреду. Нивои интензивности испољавају се у разликама нивоа улагања рада и средстава по јединици капацитета, што се огледа у начинима обраде земљишта, техници која се примењује у тим производњама, количини употребљених минералних ђубрива, броју и системима држања стоке, количини утрошене сточне хране по грлу итд.

У случају *екстензивних система*, уз употребу истих средстава за производњу, она проширује област производње, односно производња се повећава на основу повећања пољопривредних површина. Дакле, екстензивни облик производње подразумева мање улагања рада и средстава по јединици капацитета у односу на интензивну производњу. Заснива на производном моделу који прати природни ритам природних ресурса.

Другим речима, прати се нормалан животни циклус усева као и земљишта. У овом случају се не користе средства за производњу која убрзавају процес, а циљ није хиперпродукција, већ квалитет. Не злоупотребљавајући машине или хемијске производе, а још мање искоришћавајући земљиште, оно остаје здравије, омогућавајући му да се опорави између жетве и промовишући биодиверзитет. Уз екстензивну пољопривреду, ресурси се поштују и остављено је време за сваки усев. Тренутн екстензивна пољопривреда има тренд ширења у свим земљама јер не штети животној средини, а са друге стране производи квалитетнију храну.

С друге стране, *интензивни производни систем* предствља врсту пољопривреде, ратарства и сточарства, са вишим нивоом инпута и производње по квадратној јединици пољопривредног земљишта. Карактерише га низак коефицијент необрађености, већа употреба инпута као што су капитал и рад, и већи приноси усева по јединици земљишне површине. Дакле, реч је о повећању производње на основу повећаног улагања рада и средстава за производњу по датој јединици површине. Интензивна пољопривреда је производни метод који краткорочно максимизира производњу, односно тежи да постигне високу количину производње. И у ту сврху се користе различита средства. На пример, употреба специјалног семена, специјалног наводњавања, специјализоване механизације, ђубрива и стајњака, фитосанитарних производа и пестицида. Циљ је да се земљиште обрађује два пута годишње; један за пролеће и лето, а други за јесен и зиму. Због максимизације производње, интензивна пољопривреда захтева више рада и машина него екстензивна. Повећана је потрошња ђубрива, пестицида и фунгицида. Треба нагласити да интензивна производња не подразумева свако повећање улагања рада и средстава за производњу, већ само она улагања која за последицу имају постизање повољних пословних резултата.

Повећање нивоа интензивности јесте историјска тежња условљена повећаном потребом за храном због пораста броја становника, а са друге стране ограничености плодног земљишта.

Међутим, иако се стално тражи интензивирање пољопривредне производње, то не значи да по сваку цену треба тежити максималном интензитету. Неопходно је водити рачуна о његовом утицају на животну средину, а посебно на пољопривредно земљиште, с обзиром да интензивирање пољопривредне производње може на крају довести до деградације пољопривредног земљишта. У том смислу треба тежити одрживом интензивирању, што подразумева процес производње повећане количине хране са непромењене пољопривредне површине уз истовремено смањење утицаја на животну средину.

### **3.5 Специјализација пољопривредне производње**

Специјализација пољопривредне производње представља процес усмеравања производње од комплексне ка ужој по асортиманима, али већој по количини или бољој по квалитету. Омогућава максимално коришћење производних капацитета, чиме доприноси повећању пољопривредне производње и квалитета производа. У великој је зависности од потражње на тржишту и профитабилности производа, тако да на опредељење приликом специјализације пољопривредне производње утичу захтеви потрошача, као и могућност набавке потребних инпута за производњу.

Са производног аспекта, она може бити хоризонтална и вертикална:

- хоризонтална специјализација односи се на ширину производње,
- вертикална специјализација односи се на дубину производње (на пример узгој кукуруза са његовом даљом прерадом).

Посматрајући кроз призму начина ангажовања људских ресурса, специјализација производње је у пољопривреди постављена сасвим другачије него у другим индустријама. У индустрији се, на пример, у оквиру једне организационо-производне јединице може говорити о производњи само једног производа, или само дела једног финалног производа. Самим тим, у индустрији радник може да се фокусира само на једну операцију у оквиру одређене производње, што чини немогућ приступ у пољопривредној производњи.

Због сезонског карактера производње, а ради бољег коришћења средстава за производњу и радне снаге, у пољопривреди у већини случајева није могуће ићи на строго уску специјализацију производње. Непоклапање времена рада и времена производње доводе тога да производна радна снага у пољопривреди мора бити свестрано квалификована. Како

би радници били рационално искоришћени, они морају знати више различитих радних операција који се спроводе на више различитих линија производње у току године, тако да у пољопривреди није могућ висок степен специјализације рада у погледу постојећих радних операција током производње.

Посматрано са аспекта предузећа, најповољнији вид производње подразумевао би специјализацију, то јест могућност да се предузеће у потпуности оријентише на ону производњу којом се оптимално искоришћавају природни услови. Углавном то није случај, јер се може десити да та производња не обезбеђује најповољнији финансијски резултат, из разлога што се тај производ не може реализовати по одговарајућој цени. С тога се предузеће одлучује за неки други тип производње којим се не искоришћавају попуно природни услови и не добија се највиши принос, али се тим производом боље пролази на тржишту.

Висока специјализација пољопривредних радника за поједине послове могућа је искључиво у већим пољопривредним предузећима, тако да у једном сложеном пољопривредном предузећу изводљиво је да један радник буде само ратар, повртар, или сточар.

Оваква расподела рада, тешко је примењива на земљорадничким газдинствима са малим бројем радника, те је тамо присутан низак ниво специјализације, јер незамисливо је да се пољопривредни радник специјализује само за сетву или одржавање једне пољопривредне културе. У том случају би ван сезоне остао без посла. Не постоји радник који ради само у производњи пшенице, нити тракториста који ради само дубоко орање.

Због тога, да би радник био довољно искоришћен потребно је да обавља разне операције, различитим средствима и за производњу различитих линија производње. На пример, мора да користи разне врсте трактора, комбајна и других машина за орање, предсетвену припрему, сетву, жетву, превоз радника и репроматеријала и готових производа.

### **3.6 Регионализација пољопривредне производње**

Уколико специјализацију посматрамо са аспекта шире територије, долазимо до појма регионализације, која подразумева специјализацију производње за одређене линије производње у појединим деловима неке државе. Регионализацијом се врши производно структурирање пољопривредне производње по територијалном принципу, у сврси остваривања максималних интегралних циљева развоја националне пољопривреде.

При спровођењу регионализације узимају се у обзир природне и друштвено-економске карактеристике региона, тако да региони представљају хомогене територије са релативно сличним природним и друштвено – економским условима за пољопривредну производњу. Као примарне, узимају се природне карактеристике, јер су релативно непроменљиве, за разлику од друштвено – економских које су зависне од природних услова и самим тим више променљиве, те се третирају као секундарне.

Земљиште са својим геоморфолошким, педолошким и хидрографским карактеристикама релевантан је фактор код опредељивања локације одређених линија биљне производње. Обзиром да биљна производња представља основу за узгој стоке, тиме регионализација пољопривреде утиче индиректно и на сточарство.

Поред земљишта, за регионализацију веома битни су и климатски фактори (надморска висина, температура, падавине и њихов распоред у току године, ветрови, број сунчаних дана), који значајно утичу на могућност узгајања одређених производних линија као и на резултате који се током производње реализују.

Осим природних, за регионализацију су значајни (у мањој мери) и друштвено-економски фактори. У ову групу спадају друштвено-економски односи, историјско наслеђе и традиција, демографске прилике, изграђеност индустријских капацитета који пољопривреди обезбеђују инпуте и прерађивачких капацитета за потребе пољопривреде, саобраћајне прилике, тржишни услови и сл. Зависно од њиховог карактера, могу се јавити и као подстицајни и као ограничавајући за привредни развој региона уопште, па и за развој пољопривреде.

На бази територијалних и климатских услова, пољопривредна производња у Србији може се структурирати, у три основна региона:

- **Равничарски**, који обухвата надморску висину до 250 метара и подразумева интензивну пољопривредну производњу жита, индустријског биља у ратарству, као и интензивни узгој свиња и живине у сточарској производњи.
- **Брдски**, подразумева пољопривредне површине на надморским висинама између 250 и 600 метара, повољне за полуинтензивни узгој житарица, намењеним за интензивну производњу говедарском и овчарском узгоју.

- **Планински**, чине га пољопривредне површине на преко 600 метара надморске висине, ливаде и пашњаци погодни за говедарство, овчарство и козарство.

Регионализација је значајна за пољопривреду, јер обезбеђује услове за максимално коришћење природних и организационо-економских услова и фактора одређене територије, кроз специјализацију и концентрацију производње. Дефинисани региони требало би да представљају специфичне производне подсистеме у оквиру интегралне националне пољопривреде.

### **3.7 Специфичност управљања експлоатацијом пољопривредних машина**

Пољопривредне машине представљају део основних средстава, чијом применом се обезбеђује техничка опремљеност и ефикасност људског рада. Њихова основна функција прожима се кроз неколико битних активности:

- олакшавају извођење пољопривредних радова,
- убрзавају радове и доприносе њиховим реализацијама у оптималним роковима,
- увећавају квалитет радова,
- утичу на порст продуктивности рада.

Задатак сваког пољопривредног предузећа, без обзира на његову величину и комплексност јесте да обезбеди неопходну механизацију потребну за реализацију производње. Због сезонских карактеристика пољопривредне производње и потребе брзог обављања радова, опремљеност пољопривредним машинама је веома битан фактор ове производње.

Застарелост машина води ка неефикасности производње. С тога је неопходна периодична обнова пољопривредне механизације.

Структура механизације се мења у складу са захтевима нових технологија у пољопривреди. Са економског аспекта, понекад је исплативије да се купе нове машине, него да се због штедње на ангажованим машинама умање приноси и погоршају економски резултати пословања.

Међутим, предходно је потребно сагледати однос набавне вредности машина и обима обрадивих површина, плодореда производње и броја производних радника у предузећу, јер избор адекватних машина и њихово правилно коришћење, фактори су који могу утицати на

снижење цене коштања пољопривредних производа у чијој се производњи те машине користе.

Средства механизације према покретљивости деле се на:

- универзално покретна средства ( вучна, самоходна и транспортна средства),
- полупокретна средства (привремено фиксирани транспортери, покретне сушаре),
- непокретна средства.

У агроиндустријским комбинатима користе се следећи типови машина:

- самоходне машине - комбајни,
- погонске машине - трактори,
- прикључне машине, где спадају разне машине за обраду земљишта, сетву, расипање минералног ђубрива, негу и заштиту биљака, заливање, убирање плодова итд.,
- машине и уређаји који се користе у сточарској производњи, попут музилица, уређаја за класирање јаја, машина за припрему и дистрибуцију сточне хране,
- машине и уређаји за прераду пољопривредних производа,
- транспортна средства, где спадају камиони, приколице, бескрајне траке и сл.

У оквиру пољопривредних машина постоји и термин машинских агрегата, који представљају спрегу две или више машина и имају значајну улогу у максимизирању производње, уз минималну потрошњу горива и квалитетно обављене радове. Ови агрегати обично обухватају спрегу погонске и прикључне машине.

Годишњи капацитет једне пољопривредне машине посматра се кроз максимално могуће време њене употребе у току године, а израчунава се тако што се од календарског годишњег фонда радних часова машине одузме време неопходних прекида рада. Поред тога могуће је израчунавати месечни, недељни и дневни и капацитет употребљености пољопривредне машине.

Пољопривредна механизација, захтева пажљиво одржавање, јер је то главни фактор који утиче на њен дужи век трајања и правилан рад током експлоатације. Машине и алати су током употребе изложени разним штетним унутрашњим и спољашњим утицајима, па их је

потребно заштитити, а у периоду када нису у употреби чувати и складиштити на одговарајући начин, тако да када се за тим укаже потреба, могу се што лакше и што пре пустити у рад.

Приликом одржавања пољопривредне механизације посебну пажњу треба обратити на то где се машина, алат или уређај налази, односно да ли се одржавање односи на:

- одржавање пре почетка сезоне (пре пролећних радова),
- одржавање током рада (пословна сезона),
- одржавање по завршетку радова (зимски период).

Један од основних задатака менаџмента јесте да води рачуна о нивоу трошкова коришћења тих машина и њиховом одржавању. У пољопривредном предузећу неопходно је постојање плана коришћења сваке пољопривредне машине. Такође поменути план треба да обухвати и потребе за енергентима који су неопходни за рад одређене машине.

Поред трошкова набавке машина постоје и трошкови коришћења пољопривредних машина, у које на годишњем нивоу спадају амортизација, трошкови смештаја машина, трошкови пореза, техничког одржавања и оправки, трошкови погонског горива, уља, мазива, замене гума итд.

## Питања за проверу знања

1. Који је сегменти чине агробизнис систем и како су повезани?
2. Које су специфичности почетног материјала у пољопривредној производњи?
3. Који је утицај земљишта као средства за рад?
4. Каква је зависност времена производње од природних услова?
5. Шта подразумева неподударност времена производње и времена рада?
6. Због чега се пољопривредна производња споро прилагођава тржишним променама?
7. Шта представља могућност производње на терет природних ресурса?
8. Које су карактеристике хоризонталне производне структуре?
9. Шта представља вертикалну производну структуру?
10. Која су три принципа за формулисање организационе структуре?
11. Шта је линија производње и како се категорише?
12. Упоредити карактеристике екстензивног и интензивног начина производње.
13. Шта представља специјализација пољопривредне производње?
14. Које су специфичности људских ресурса унутар специјализације производње?
15. Које типове машина и уређаја срећемо у агроиндустријским предузећима?

**IV**

**ОРГАНИЗАЦИОНИ ОБЛИЦИ У**  
**АГРОБИЗНИСУ**

## IV ОРГАНИЗАЦИОНИ ОБЛИЦИ У АГРОБИЗНИСУ

Породична пољопривредна газдинства представљају основни и доминантан облик организовања пољопривредне производње у Србији, заснован на приватном власништву и раду чланова домаћинства. Разликују се комерцијална и некомерцијална, у зависности од тржишне оријентације и услова за добијање подстицаја. Земљорадничке задруге омогућавају удруживање малих произвођача ради повећања ефикасности. Агробизнис пружа велике могућности за развој малих и средњих предузећа, која имају значајну улогу у ревитализацији руралних подручја, запошљавању становништва и подизању животног стандарда.

## 4. Организациони облици у агробизнису

### 4.1 Критеријуми за поделу предузећа по величини

У Србији се, на основу позитивних законских прописа, правна лица према величини разврставају у четири групе: микро, мала, средња и велика. Као критеријуми за поделу предузећа по величини користи се:

- просечан број запослених,
- пословни приходи,
- просечна вредност пословне имовине утврђене на дан састављања редовног годишњег финансијског извештаја у пословној години.

Треба напоменути да већина земаља узима у обзир многе чиниоце, али се може сматрати да су ови, у највећем броју, заједнички за све државе.

У *микро* правна лица разврставају се она правна лица која не прелазе два од следећих критеријума:

- просечан број запослених 10;
- пословни приход 700.000 ЕУР у динарској противвредности;
- просечна вредност пословне имовине 350.000 ЕУР у динарској противвредности.

*Мала предузећа* су она, која у последњој години испуњавају најмање два од следећих критеријума:

- просечан број запослених 10 - 50.
- пословни приход од 700.000 до 8 милиона ЕУР у динарској противвредности;
- просечна вредност пословне имовине од 350.000 до 4 милиона ЕУР у динарској противвредности.

*Средња предузећа* су она, која на дан састављања финансијских извештаја у последњој пословној години испуњавају најмање два од следећих критеријума:

- просечан број запослених од 50 до 250.
- пословни приход од 8 до 40 милиона ЕУР у динарској противвредности;.

- просечна вредност пословне имовине од 4 до 20 милиона ЕУР у динарској противвредности.

*Велика предузећа* су она, која имају веће вредности показатеља код најмање два од три наведена критеријума за средња предузећа.

## 4.2 Породична газдинства

Пољопривредна породична газдинства представљају најстарији и основни облик организовања пољопривредне производње. Индивидуална породична газдинства обухватају пољопривредна газдинства на којима појединац, тј. пољопривредник заједно са члановима свог домаћинства обавља пословну делатност.

Породична газдинства се заснивају на приватном власништву над земљиштем и другим средствима за производњу. Представљају повезаност породице, као власника поседа и извора радне снаге с једне стране и потрошача као конзумента произведених добара с друге стране.

Породична газдинства имају своју организациону структуру која је у складу са њиховим економским функцијама и прилагођена величини капацитета и структури производње. У зависности је од намене производње, односно да ли је реч о натуралном или комерцијалном газдинству.

Натурална пољопривредна производња се великим делом одвија у оквиру кућних задруга, те организациона структура тих газдинстава обухвата велики број економских јединица. Распадање кућних задруга и подела земљишних површина и пољопривредне опреме, утицали су на смањење броја економских, односно организационих јединица које је газдинство могло да организује.

Превазилажењем натуралности, породична газдинства се оријентишу ка профитабилним производњама, што утиче на сужавање броја економских јединица. Неке јединице се потпуно елиминишу, чиме тече процес трансформације организационе структуре породичних газдинстава, у складу са захтевима тржишта. Организација производње на пољопривредним газдинствима која су повезана са прерађивачким капацитетима усклађена је са захтевима прерађивача.

Када је реч о пољопривреди у Србији, породична газдинства чине најбројнију категорију произвођача. Она поседују највећи део обрадивог земљишта. Према Закону о пољопривреди и руралном развоју породичне фарме могу бити:

- Комерцијално породично газдинство које је оријентисано ка тржишту и које под одређеним условима има право да користи подстицаје дефинисане законом (премије, рабати, извозни подстицаји, кредитна подршка и сл.).
- Некомерцијална породична пољопривреда која није тржишно оријентисана, чији је носилац корисник пензије остварене по основу пољопривредне делатности и која под одређеним условима има право на подстицаје (подстицај у природи, новчана помоћ пољопривредницима чији је једини извор прихода пољопривредна производња).

Пољопривредна газдинства веће економске снаге и вредности користе већу површину обрадивог пољопривредног земљишта у односу на мала пољопривредна породична газдинства, што указује на све веће раслојавање у нашој пољопривреди. Од великог броја малих, ситних газдинстава у Србији, само трећина спада у комерцијална газдинства. Велики број газдинстава има скромне радне потенцијале, ниску акумулативну моћ, остарелост радне снаге и руинираност и застарелост средстава за рад којима располаже, тако да просто не може да се трансформише у комерцијално газдинство. Техничка опремљеност ситних и средњих газдинстава је врло мала, што доводи до тога да у највећем броју случајева, ова газдинства послују у границама просте репродукције, са наглашеним елементима натуралне или просте робне производње. Наведени јаз може имати негативне последице по српску пољопривреду, као што су: убрзана деаграризација, девастација села и пренасељеност градова, пораст незапослености итд., и оне се морају озбиљно узети у обзир.

У садашњим условима привређивања у Србији, у великом броју случајева, пољопривредно газдинство је сужено на породичну економију или окућницу. Под окућницом подразумевамо најчешће неподељено сељачко газдинство. Оно може да представља врло значајан фактор опстанка, који даје и добру основу, из које може да се развије пољопривредно газдинство. Даљим улагањем и инвестирањем од пољопривредног газдинства може да се формира мало или средње предузеће у аграру.

### 4.3 Земљорадничке задруге

Задруга је правно лице и представља посебан облик организовања физичких лица, које послује на задружним принципима и својим пословањем остварује своје економске, друштвене, културне и друге интересе. Задруга се заснива на оснивачкој скупштини, закључењем уговора о оснивању, усвајањем задружних правила и избором органа. Задругу може основати најмање пет задругара. Задругар је физичко лице које је члан задруге и послује у целини или делимично преко задруге, односно лице које продаје своје производе преко задруге, набавља производе или користи услуге неопходне за обављање делатности.

Данас се задруге баве разним делатностима и оснивају се углавном као земљорадничке (пољопривредне), занатске, потрошачке, стамбене, радничке, студентско-омладинске, социјалне и здравствене задруге.

У оквиру пољопривредне делатности, земљорадничке задруге представљају основни облик интеграције сељачких газдинстава у циљу побољшања ефикасности њихове производње и целокупног пословања. То подразумева удруживање производних, финансијских и других ресурса више пољопривредних произвођача у циљу остваривања њихових одређених интереса.

Земљорадничке задруге могу да се баве разним делатностима, иако би основна требало да буде организација производње на имањима пољопривредника. У пракси се баве производњом, прерадом, откупом или продајом пољопривредно-прехранбених производа, снабдевањем задругара сировинама, разним енергентима и средствима за производњу, обављањем промета роба и услуга задруге, снабдевање пољопривредног и сеоског становништва робом широке потрошње и сл.

Задруга је модел који омогућава извеснији опстанак малих пољопривредних произвођача с тога, власници малих имања су највише заинтересовани за удруживање у земљорадничке задруге, како би заштитили своје интересе. Развоју задругарства погодују и инфраструктура наслеђена из периода када је задругарство имало значајну улогу у пољопривредној производњи, као и знања из тог периода. Само удруживањем у задруге мали произвођачи могу повећати производњу и постати сувласници скувих уређаја, просторија и машина.

У оквиру својих делатности, земљорадничке задруге производе, откупљују, прерађују и продају пољопривредне, прехранбене и друге производе задруге и снабдевају задруге са

репроматеријалом, средствима за производњу, енергентима, деловима за пољопривредну механизацију и другом потребном робом. Такође, пружају помоћ и услуге сеоским домаћинствима у организацији сеоског туризма и врше све друге послове који су од интереса за пословање задруге.

Земљорадничке задруге могу бити опште и специјализоване (ратарске, воћарске, повртарске, виноградарске, сточарске, пчеларске и др.). као додатне активности у свом пословању, специјализоване земљорадничке задруге организују и производњу одређених производа, њихову прераду и пласман на тржиште.

По основу онога шта задругари у оквиру задружног пословања удружују, могу се разликовати више типова:

- *производни* – где се удружују производни капацитети ради њиховог рационалнијег и ефикаснијег коришћења (земљиште, механизација, радна снага);
- *услужни* – удруживање средстава механизације ради ефикаснијег пружања услуга самим задругарима или другим корисницима;
- *трговачки* – удруживање задругара ради ефикасније реализације набавке и продаје;
- *финансијски* – удруживање финансијских средстава у циљу покривања трошкова текуће производње, као и инвестирањима у наредне пословне активности;
- *мешовити* – различите комбинације предходно наведених типова.

#### **4.4 Мала и средња предузећа у оквиру пољопривредне делатности**

Развој малих и средњих предузећа (МСП) условљени су дејством јаких фактора у виду промена које се данас дешавају у привреди и друштву, стављајући у први план човека, његову информисаност, знање и креативност, што подразумева брзу адаптацију, квалитет, иновативност и флексибилност.

Мала и средња предузећа су мотор економског развоја, која подразумевају приватну својину и наглашавају предузетничке вештине, а самим тим су синоним за приватни сектор и предузетништво. Њихова главна предност огледа се у томе што су флексибилна, брзо се прилагођавају променама и испуњавају захтеве тржишта. Мала и средња предузећа (МСП) су данас главни носиоци економског развоја у многим земљама. Захваљујући својој

флексибилности, МСП су у могућности да прихвате савремена технолошка решења за производњу и пружање услуга, заснована углавном на софтверским апликацијама, Интернету и мрежним комуникацијама.

Мала предузећа имају мали обим пословања, мали уложени капитал и мали број запослених. Сходно томе, она се структурно уклапају у привредни простор који не покривају велика и средња предузећа, односно баве се пословним активностима за које нису заинтересована, или нису исплатива за већа предузећа.

Мало предузеће карактерише релативно низак степен специјализације послова, менаџмента и пословних функција. По правилу оснива га физичко лице - предузетник, који је уједно и власник и управник предузећа, а самим тим доноси самостално све одлуке везане за пословање и сноси ризик пословања предузећа.

Средња предузећа имају одређене сличности и са малим и са великим предузећима, односно, она су на прелазу између малих и великих. Оно што их између осталог карактерише јесте подела рада и кооперација, које су значајно развијене у овим типовима предузећа. Такође, средња предузећа карактерише релативно висок степен специјализације послова и заокруженост радног и технолошког процеса, што доводи до повећања укупне флексибилности предузећа. Другим речима, њихова предност огледа у способности да се брже прилагоде и реагују на тржишне и технолошке промене.

Агробизнис је врло занимљиво поље за развој МСП, пошто укључује широк спектар делатности. Пољопривредна производња карактеристична је по разноврсности својих производа чиме даје низ могућности за различите делатности којима би се мала и средња предузећа могла бавити. Наиме, она обухвата примарну производњу, односно, аграрни сектор, али и прераду пољопривредних производа и њихов пласман, као и производњу инпута за пољопривреду. Економски потенцијал који поседује пољопривреда намеће потребу анализе стања у области малог и средњег предузетништва које треба да буде носилац развоја агробизниса.

Бржи развој малих и средњих предузећа у оквиру агробизниса доприноси опоравку и ревитализацији неразвијених подручја, што за последицу има равномернији регионални развој и стварање услова за запошљавање локалног становништва, поготово млађе популације, чиме се смањују миграциона кретања из села у град. Са друге стране

пољопривредни ресурси би боље искоришћени, што би створило повећање животног стандарда на селу.

МПС у агробизнису делимично су настала из пољопривредних (сељачких) газдинастава, њиховим производним реструктурирањем и стављањем производног акцента на прераду одређених пољопривредних производа, а делом из предузетничке иницијативе појединаца. Њихово пословање требало би се заснивати на неколико важних принципа:

- МПС треба да буду основни чинилац реструктурирања и интензивирања пољопривредне производње;
- предност треба дати производима који су високо профитабилни и за које постоји обезбеђен пласман;
- средства за оснивање МПС треба обезбедити из реалних извора;
- пореском и царинском политиком треба додатно стимулирати изградњу МПС.

Предности у пословању МПС у односу на велика пољопривредна предузећа, огледају се у следећем:

- за оснивање и функционисање МСП нису потребна капитална улагања;
- МСП представљају значајан фактор за упошљавање нове радне снаге;
- МСП се појављују као значајан извор фискалних прихода за државу;
- развојем МСП подстиче се процес реструктурирања пољопривредне делатности;
- задовољавају специфичне потреба за појединим производима, који су мањег обима;
- имају организациону структуру која је у могућности да брже реагује на динамичке промене у окружењу;
- расположиви ресурси се максимално користе;
- запослени су оспособљени за више радних операција, што ствара могућност брже адаптације променама у радном процесу;
- од стране запослених постоји више мотива за рад и резултате пословања свог предузеће него што то постоји у великом предузећу.

Поред наведених предности, постоје и слабости које се манифестују приликом оснивања и развоја МСП-а:

- брз и непромишљен улазак у неки пословни подухват на основу лоших и површних процена везаних за успех на тржишту;
- власници предузећа често прецењују своје реалне могућности и способности;
- покушајем бављења предузетништвом често се баве особе по својој струци, знању и вештинама нису дорасле таквим изазовима, што за последицу има неуспешно пословање;
- немогућност обезбеђивања додатних финансијских средстава у случају наглих промена на тржишном окружењу или услед последица промена економске политике.

У савременом пољопривредном бизнису, који се као и цела привреда налази у турбулентном и веома променљивом тржишном окружењу, прилика за ефикасно пословање заснива се сопственој сировинској основи која се користи:

- у производњи висококвалитетних производа са заштићеном марком, базираних на комбинацији савремених и традиционалних технологија;
- у производњи и преради еколошких производа, односно здраве хране.
- пласирањем финалних производа на инострана тржишта и подмиривањем потреба домаћих конзумента.

#### **4.5 Повезивање малих и средњих предузећа у кластере**

Кластеризација је нови облик предузетничког понашања који се заснива на проналажењу услова за конкурентску предност произвођача и ефикасну организациону мрежу. Она има велики значај и улогу која се огледа у удруживању сродних произвођача у сврху што бољег позиционирања на тржишту. Кластаризација представља модел удруживања укупних појединачних потенцијала свих произвођача, која има за циљ задовољавање квантитета, квалитета и континуитета у свим сегментима продукције, почев од организовања производње, развоја производа и пласмана готових производа.

Сам назив кластер потиче од енглеске речи "clusters", која може имати више значења, али најчешће може се превести као скуп, или група. У економском контексту, кластери се могу

дефинисати као савремени модели пословног умрежавања кроз формирање ланаца сарадње заснованих на производној кооперацији, саобраћају роба и технологија, као и пружања других услуга у којима се на флексибилан начин покреће развој МСП. Обзиром да кластери представљају групе повезаних предузећа на ужем географском подручју, њихово формирање има за циљ подстицање развоја и конкурентности на локалном и регионалном нивоу.

Као главна карактеристика кластера могло би се навести хоризонтално повезивање предузећа из истог сектора, на локалном и регионалном нивоу, као и вертикално повезивање међусобно комплементарних предузећа из различитих сектора, чиме се обезбеђујуће већи степен концентрације и координације интеракционих веза међусобно повезаних предузећа, научно истраживачких и финансијских институција, као и других владиних и невладиних институција, у циљу повећања конкурентских предности сваког појединачног учесника и кластера у целини. Све то доприноси синергијском ефекту који произилази из унапређења међусобне интеракцијске везе и размене информација, знања и сопствених искустава.

Професор са Харварда, Мајкл Портер дефинише кластере као „географску концентрацију међусобно повезаних компанија, специјализованих добављача, пружалаца услуга, компанија у сродним (повезаним) индустријама и повезаних институција (универзитети, агенције, привредне коморе) у одређеној области делатности, које се такмиче једни са другима, али у исто време и међусобно сарађују.

Једна од главних карактеристика кластера јесте велика међузависност свих чланова, брза међусобна дифузија технолошких, маркетиншких и менаџерских знања, улазак у стратешка партнерства са добављачима и купцима у циљу постизања синергијског ефекта сваког појединачног предузећа, као и на нивоу кластера као целине.

Утицај кластера на конкурентност укључених чланица у којима кластер послује посебно је евидентан у промоцији раста продуктивности, оперативне ефикасности укључених предузећа и појединачних пољопривредних произвођача и смањењу трошкова производње. Умрежавање кластера доприноси ефикасном приступу свим инпутима, посебно специјализованој радној снази, добављачима, техничком ко-технолошком и тржишном знању, информацијама и идејама.

Учлањивањем у кластере учесници имају могућност да „надокнаде” све што недостаје сваком појединцу, односно имају могућност да имају заједнички, ефикаснији и јефтинији приступ: капиталу/финансијама за инвестиције, специјализованим добављачима и радној снази, тржишту за пласман производа, знање, информације и научна сазнања, технологију, маркетинг итд.

Кластери су један од начина унапређења конкурентности пољопривредног сектора и руралних подручја и њихове трансформације у одржива и конкурентна подручја. Умрежавање кластера резултира смањењем трошкова на основу уједињених активности и близине добављача, дистрибутера и државних институција и услуга, као и јавних и приватних агенција. Посебно је значајна улога кластера у јачању иновативног учинка укључених компанија и региона, што се постиже ефикасном накнадном разменом знања и искустава међу пољопривредним произвођачима и ефикасним накнадним преносом знања и информација из института и других научних центара.

Када је реч о специфичном доприносу кластера унапређењу конкурентности руралних подручја и њиховом равномерном развоју, посебно значајну улогу има у отварању нових радних места и развоју предузетништва, како у области примарне пољопривреде, тако и у остали сектори руралне привреде.

Удруживањем у кластере све чланице постају успешније у пословању. Користи које добијају из формирања кластера огледају се у следећем:

- пословни простор и изграђена инфраструктура;
- лакши приступ финансијама, укључујући и повољне банкарске кредите и могућности реализације заједничких инвестиција;
- заједничка улагања у истраживање и развој; јака научно-истраживачка база; јефтинији и бржи приступ новим научним сазнањима и савременој технологији;
- заједнички и ефикаснији приступ специјализованој радној снази; способност кластера да привуче кључне раднике и стручњаке;
- услуге пословне подршке и велике донаторске компаније (специјализовани саветници за пословање, правна питања, патенте, запошљавање и власништво);

- заједничко улагање у канале продаје и улагање у маркетинг стратегије, а самим тим и јефтиније истраживање тржишта;
- развијање информатичке базе и инфраструктуре у одређеној области;
- боље сагледавање тржишта, што доводи до бржег реаговања на промене и правовременог увођења иновација;
- стварају се оквири за сарадњу, изграђује се кооперација и поверење и на тај начин потиру се страхови од међусобне конкуренције;
- развој комуникације и дугорочне сарадње и поверења између свих учесника у тржишном ланцу производње и извоза пољопривредних производа;
- кластери помажу у развијању и оснаживању руралних заједница.

Кластер има доста предности у односу на неке друге облике пословног удруживања, а исте се огледају кроз:

- *Успостављање већег степена продуктивности* – рад у кластеру омогућава лакши приступ добављачима, отвара се приступ квалитетнијој радној снази, специјализованим информацијама, као и сарадња са разним стручним и јавним институцијама.
- *Подизање иновативности* – иновативни менаџери у оквиру кластера имају прилику да размењују мишљења и информације, што доводи до генерисања нових идеја везаних за нови производ, технологију или услугу.
- *Мањи трошкови приликом реализације заједничких пројеката* – кластер је тај који инвестира у опрему и квалификовани кадар који ће радити са уложеном опремом, а од чијег ће рада целокупни резултат користити све чланице кластера. Сви трошкови се деле на заинтересоване чланице које су заинтересоване за опрему или стручни кадар, уз предходно договорене услове. Тиме се смањује ризик инвестирања и користе предности удруживања у кластер.
- *Превазилажење пословних баријера* – у оквиру пословног окружења налази се низ баријера која мања и неискусна предузећа не могу самостално превазићи. Управо овде су корисна искуства старијих чланица а односе се на излазак на нова тржишта,

или развој нових производа. Удруживањем средстава у поменуте активности трошкови се значајно смањују по појединачној чланици кластера, а у зависности од договора дели се остварена добит.

- *Управљање и прилагођавање променама насталим на тржишту* – турбулентност модерног тржишта захтева флексибилност од стране предузеће који су учесници у тржишној арени. Кластер омогућава чланицама да заједничким радом и деловањем значајно скрате период прилагођавања на настале промене и поделе евентуални ризик пословања који би настао услед појаве нових прилика на тржишту.

Поред предности које доноси удруживање у кластере, постоји и неколико недостатака, који се огледају у следећем:

- *Погрешна схватања о кластеру, као организационом моделу* – мали број предузећа има стрпљења и давања времена на развој сарадње са другим чланицама, као и стрпљење у вези чекања повољних прилика за реализацију заједничких пројеката.
- *Лоше разумевање интереса чланица кластера* – већином, кластер се формира на иницијативу једног или мањег броја предузећа, што доводи до тога да се за циљеве кластера постављају њихови уски интереси. Због тога веома је важно да се кластер формира на равноправној основи, која обухвата парцијалне интересе сваке чланице, дајући прилику истој да искаже свој интерес и представи га и контексту свеукупних циљева кластера.
- *Превелика специјализација кластера* – превелика специјализација кластера може да смањи иновативни потенцијал. Са једне стране чланице су забринуте за конкуретнску способност, уколико учествују у таквом кластеру, а са друге стране чланице које би требало да унесу иновације у кластер имају проблем прикључења због уске специјализације којој не припадају.

Посматрајући аграрни сектор, пољопривредни кластери укључују организације прилично разноликог профила и области деловања. Неке од њих су издвојене као језгро, а други делови имају помоћну и сервисну улогу, односно пружају снажну подршку језгру кластера (Слика 9).



Слика 9. Организациона структура агро кластера (Извор: Simidiankin et al., 2020)

#### 4.6 Пословни инкубатори и њихов значај у агробизнису

Последњих деценија у развијеним земљама поред пословних кластера и пословни инкубатори пронашли су афирмацију као нови модели развоја малих и средњих предузећа. Појавили су се педесетих година прошлог века по јапанском моделу формирања и организовања нових послова, што је подстакло развој малих породичних фирми. Први инкубатор је основан 1950. године у Америци. Данас у свету постоји много различитих модела пословних инкубатора, а у зависности од локалних услова развијени су и модели.

Пословни инкубатори се састоје од већег броја мањих предузећа смештених на једном месту, обично у оквиру једне зграде. Они представљају центре, чији је циљ подршка отварању и развоју нових послова. Пројектна инкубација је алат за економски развој у различитим облицима власништва дизајнирана да помогне фирмама да започну и убрзају свој развој и успех. Сам крај процеса инкубације, треба да изнедри стварање успешних фирми, економски ојачалих, са стеченим вештинама преживљавања и способности да самостално егзистирају и успешно послују на локалном тржишту. Стицањем финансијске

независности и пословне одрживости оне постају спремне напустити овај пројекат, односно физички се издвојити из инкубатора, што се обично дешава у периоду од две до четири године.

Инкубатори се сматрају посебно атрактивним у земљама у транзицији, јер могу помоћи у смањењу баријера удруживањем знања и смањењем трошкова. У тим земљама, у последњој деценији прошлог века инкубатори су се испољили као средство подршке развоју и расту малих МСП, равномерном регионалном развоју и укључивању њихових привреда у процесе европских интеграција.

Пословни инкубатори могу се представити као организован начин формирања МСП, од идеје до њиховог оспособљавања за самостално функционисање, у којем учествује велики број различитих субјеката, почев од државних, регионалних и локалних власти, преко финансијских институција, комора, агенција, заинтересованих привредника, научних институција (универзитети и институти) и представницима других струка неопходних за истраживање и развој, трансфер знања у технологију и технологије у нове производе.

Пословни инкубатор пружа могућност микро, малим и средњим предузећима (МСП) да послују на једном месту и деле заједничке просторе на нов и оригиналан начин. Прецизније речено, пословни инкубатор представља један од елемената предузетничке инфраструктуре, који подразумева „погодан“ простор, где потенцијални предузетници започињу свој посао, или су у питању веома млада микро предузећа (до 6 месеци) која се боре да успешно наставе свој посао.

Погодност простора огледа се у повољним условима за његово коришћење, пословни консалтинг и друге услуге које ће се пружати корисницима простора, као и помоћ у управљању инкубатор корисницима услуга. Пословни инкубатор има три важне компоненте:

- зграда (пословни простор),
- пословне саветодавне и друге услуге,
- услуге менаџмента.

На било којој локацији на којој се налази инкубатор, циљ мора бити успостављање структуре и облика који најбоље одговара специфичним потребама локалне и регионалне

привреде. другим речима, инкубатори су дизајнирани да подрже/задовоље потребе локалне заједнице, и као резултат оваквог приступа имају веома индивидуалан стил и фокус.

Заједничке карактеристике инкубатора су:

- обезбеђивање лако доступног простора под повољним условима за почетнике у пословању и веома млада МСП,
- услуге пословног саветовања које се пружају у просторијама инкубатор,
- заједнички административни послови,
- помоћ добијању финансијских средстава за пословање,
- обезбеђивање могућности повезивања предузећа,
- укљученост заједнице (општине, региона, државе) у њихов рад.

Инкубатор подстиче компаније да постану независне чим буду у могућности, и да напусте исте када испуне неколико услова:

- већина њих стекне успостављен менаџерски тим и управни одбор;
- добијање другог круга финансирања;
- имају производе или услуге које доносе профит.

Постоји много облика инкубатора, а свима им је заједничко јесу услуге и стручна подршка која се пружа оснивачу у циљу што ефикаснијег покретања посла. Другим речима, иако се инкубатори међусобно разликују по врсти, намени и начину формирања, њихова основна функција је заједничка, која се састоји у подстицању оснивања, пружању логистике и подршке предузетницима при оснивању нових предузећа, да опстану у старту, да унапреде и развију своје пословање и пословно окружење на локалном и регионалном нивоу. Ова врста подршке подразумева пружање инфраструктурне, финансијске, организационе, техничке, стручне и сваке друге помоћи у развоју нових пословних подухвата.

Највећа предност пословних инкубатора је управо то што пружају услуге прилагођене потребама почетника. Пружањем саветодавних услуга, административних, правних, рачуноводствених и финансијских услуга, нижим закупом и обезбеђивањем радног простора, заједничком употребом опреме (коришћење рачунара и софтвера, штампача,

скенера, телефона, и друге канцеларијске опреме), пословни простор и други услови за успешно пословање омогућавају смањење трошкова пословања новоформираних предузећа, уштеду капитала и времена за предузетнике.

Што се тиче пољопривредног сектора, агробизнис инкубатор својим радом у пољопривреди и сродним делатностима доприноси друштвено-економском развоју региона. Конципиран је као место сусрета свих којима је у интересу одрживи развој пољопривредних газдинстава, унапређење производње, пласман и продаја производа, у циљу свеопштег унапређења без обзира да ли су у питању појединци или организације, приватни или јавни сектор.

Агробизнис инкубатор замишљен је као центар за развој иновативног предузетништва у оквиру агробизниса, који треба да омогући динамичан проток информација и створи основу за коришћење постојећих материјалних, финансијских и пре свега људских ресурса. Процес инкубације агробизниса треба да обезбеди заједничке објекте и опрему, развој пословања, приступ тржишту и услуге процене технологије, финансијске услуге, као и менторство и умрежавање.

Искуства земаља у окружењу показују да агробизнис инкубатори имају велику улогу у унапређењу пољопривредне производње, пре свега малих газдинстава и њиховом повезивању, у достизању мера финансијске подршке, унапређењу канала продаје и постизању бољих резултата. То исто довело је до оснивања првог агробизнис инкубатора у Србији. Уговор о оснивању Агробизнис инкубатора у Сремској Митровици потписан је 2022. године, а оснивачи истог су Развојна агенција Војводине, Агенција за рурални развој града Сремска Митровица, Пољопривредна стручна служба „Сремска Митровица” и Пољопривредни факултет у Новом Саду.

Ово је први агробизнис инкубатор намењен малим и средњим газдинствима која се баве производњом и прерадом, основан са идејом да пружи подршку малим произвођачима како би на прави начин пласирали своје производе, унапредили производњу и остварили већи промет. Другим речима од агробизнис инкубатора очекује се да промовише предузетништво, удруживање и развој у сектору пољопривреде, примарне прераде пољопривредних производа и агротуризма.

Инкубатор је настао на иницијативу појединаца, али и приватног и јавног сектора, односно уз сарадњу и велику подршку града Сремске Митровице. Каснијим трудом и радом

запослених Градске управе Сремска Митровица, представља јединствену акцију на територији Републике Србије са јасном мисијом – да помогне стварању синергије свих релеватних чинилаца на територији града Сремске Митровице са циљем побољшања услова за производњу и пласман производа.

Данас агробизнис инкубатор Сремска Митровица има више од 40 чланова који се баве производњом меса, млека, меда, ракије и вина. Подршку члановима овог бизнис инкубатора пружило је и учешће на међународним сајмовима у Новом Саду и Београду, где су могли да излажу своје производе, пласирају их и обезбеде продају.

#### **4.7 Велика пољопривредна предузећа и агрокомплекси**

Основне карактеристике великих предузећа огледају се у следећем:

- располагању значајним капиталом,
- великим обимом и обухватом послова,
- великим учешћем на тржишту,
- великом броју запослених.

Поред тога, ова предузећа имају могућност набавке и располагања најмодернијим технологијама и опремом, доминантна су на тржишту и стварају велик профит.

У пољопривредној делатности, величина предузећа најчешће се исказује кроз природни показатељ који се односи на површину земљишта каоја се искоришћава у датом предузећу. Такође, величина пољопривредног предузећа може се изразити и кроз просечан број запослених, али овај метод није најприхватљивији, јер је број запослених у зависности од степена механизације, квалификације радне снаге, као и степена ангажованости сезонске радне снаге.

Исто тако, величина пољопривредног предузећа може се исказати и обимом производње, а примењује се у случајевима када је производња у том предузећу хомогена (фарма која се искључиво бави производњом млека, или меса, плантаже воћа или грожђа и сл.).

Посматрајући Србију, настанак великих пољопривредних предузећа везан је за социјалистичко друштво након Другог светског рата. Иако су формирана као продукт

идеологије и одређеног политичког система, она су имала своје економско оправдање, које се огледало у следећим користима:

- економија величине пољопривредних предузећа омогућавала је примену савремене технологије и технике,
- концентрација стручних кадрова омогућавала је развој науке и агротехнике и њихов трансфер на сељачка газдинства,
- пољопривредна предузећа били су иницијатори настанка и развоја прехранбене индустрије, најпре у истим организационим облицима – комбинантског типа.

Повезивањем примарне тачке пољопривредне производње са прехранбеном индустријом и трговине прехранбеним производима дошло је до специфичне врсте економског удруживања и генерисања агроиндустријских комплекса, где је обухваћена примарна, секундарна и услужна делатност привреде. Овакав садржај агроиндустријског комплекса резултат је жеље да се повећа примарна пољопривредна производња, њена индустријска прерада и пласман исте на тржишту.

Сама реч комбинат указује да је реч о одређеним комбинацијама обављања различитих функција савремене пољопривреде: пре свега, функција примарне производње, прераде и транспорта, а затим и читавог низа помоћних функција које представљају делатност ових великих интеграционих система.

Појава агрокомбината, на нашим просторима, у оквиру Социјалистичке Југославије постаје интензивна почев од краја 1950-их. Као највиши облик организационог облика у друштвеном сектору пољопривреде, настали су кроз интеграционе процесе, с једне стране, друштвених пољопривредних организација (пољопривредна добра, задруге и друга пољопривредна газдинства) и са друге стране, постојећих прехранбених индустрија. Тако су настале јединствене, комплементарне организације савремене пољопривреде које комбинују пре свега две основне функције (примарну производњу и индустријску прераду), а потом и низ других пратећих функција, међу којима су, између осталих, научноистраживачки рад, финансије и друге функције које воде ка заокруживању целокупног процеса репродукције хране.

У развијеном свету се лансира концепт пољопривреде, што значи много више од низа фарми, магацина и посредника. У том смислу, овај концепт обухвата агроиндустрију (прерађиваче пољопривредних сировина), произвођаче пољопривредне механизације, петрохемијски и транспортни комплекс, предузећа за паковање и рекламирање, државне агенције, универзитетске лабораторије, банке и многе друге институције у чије окружење усмеравају пољопривредне произвођаче да послују, независно од тога да ли су „мали” (систем породичног газдинства) или велики (систем индустријског пословања).

Овако схваћен агробизнис комплекс треба да се потврди и у привредној пракси. „Велики“ као и „мали“ пољопривредници не могу да остваре ефикасно пословање без одговарајућег укључивања у шири систем, артикулисан као комплекс аграрне привреде који почива на неизбежним хоризонталним и вертикалним међусобним везама.

У земљама са развијеном тржишном економијом, агрокомплекс, као сложен систем за производњу хране и задовољење захтева потрошача, представља бројне делатности које су међусобно повезане и изузетно зависне једна од друге. Које делатности су обухваћене агрокомплексом најчешће зависи од економске политике сваке земље, па се појам може проширивати и сужавати.

Може се говорити о два базична начина настанка агроиндустријског комплекса:

- први се састоји у израстању, развоју и постепеном осамостаљивању прераде и промета пољопривредних и прехранбених производа као резултат научно техничког прогреса, продубљивања поделе рада, подизања степена сродности и сл.
- Други начин почиње друштвено-економским и организационим повезивањем током времена издвојених, посебно обликованих и релативно самосталних функција производње, прераде и промета пољопривредних и прехранбених производа.

Оно што је битно напоменути јесте да све велике компаније у оквиру агробизниса као модерном систему за производњу и дистрибуцију хране имају посебну друштвену одговорност према потрошачима, којима треба да се испоручи здравствено безбедна храна, као и према природном окружењу у смислу очувања здраве животне средине. У сагласности са наведеним, Европска комисија дефинише друштвену одговорност предузећа као скуп активности те организације, усмерених ка испуњењу обавеза дефинисаних законом и уговорима, али и активности којима се предузеће обавезује у испуњавању обавеза које нису

део формално-правних оквира, као што су улагања у заштиту животне средине и унапређењу односа са свим интересним групама, а првенствено са потрошачима. То исто подразумева усвајање најзначајнијих међународних стандарда од стране свих компанија у агробизнису попут ISO 26000, HACCP и Global GAP.

## Питања за проверу знања:

1. Како се према величини деле предузећа у Србији и које су им карактеристике?
2. Шта су породична газдинства?
3. Шта су земљорадничке задруге?
4. Које су предности развоја малих и средњих предузећа у пољопривредној делатности?
5. Шта је кластеризација?
6. Шта су пословни инкубатори?
7. Које су основне карактеристике великих пољопривредних предузећа?

V  
**МЕНАЏМЕНТ У ПОЉОПРИВРЕДИ**  
**-АГРОМЕНАЏМЕНТ-**

# V МЕНАЏМЕНТ У ПОЉОПРИВРЕДИ - АГРОМЕНАЏМЕНТ

Агроменаџмент представља примену менаџерских принципа у пољопривредној производњи ради ефикаснијег управљања ресурсима, повећања продуктивности и профитабилности. Он обухвата планирање, организовање, вођење и контролу свих аграрних активности у циљу одрживог развоја пољопривреде. Стратешки менаџмент је процес континуираног доношења управљачких одлука, од којих су најважнији циљеви и стратегије. Док оперативни менаџмент има за задатак да спроводи стратешке планове управљања. Менаџмент људским ресурсима има за циљ да обезбеди оптималан број радника, у право време, на правом месту и на адекватан начин. Ризици који могу произаћи из нижег приноса од очекиваних количина истог могу довести до финансијских проблема кроз низ догађаја, тако да ризик приноса значи и финансијски ризик. Такође, важна карика у свему овоме јесте маркетинг у агробизнису. Маркетинг обухвата истраживање тржишта, промоцију и продају пољопривредних производа ради бољег позиционирања на тржишту.

## 5. Менаџмент у пољопривреди - агроменаџмент

Улога управљања пољопривредом огледа се у интеграцији, усмеравању и координацији постојећих ресурса пољопривреде у правцу постављених циљева конкретне пољопривредне организације. Менаџмент у пољопривреди обухвата континуирани процес којим се ограничени ресурси (земљиште) стављају у сврсисходан однос са радом и капиталом у циљно оријентисаној организацији.

Специфичност пољопривредне производње условљава и специфичности управљања пољопривредом, где је управљање ресурсима далеко сложеније у односу на друге привредне организације. Та сложеност првенствено се односи на чињеницу да се највећи део пољопривредне производње одвија под ведрим небом, што доноси велику дозу пословног ризика. Стога менаџмент решава оперативне и стратешке проблеме са којима се суочава пољопривредна производња означена као високо ризична са становишта деловања унутрашњих (ендогених) и еколошких (егзогених) фактора.

Динамичност пољопривреде, са становишта утицаја фактора у оквиру којих се одвија пољопривредна производња, захтева од менаџмента да се не понаша статично, већ да су управљање, планирање, организовање, руковођење и контрола у сталном динамичком односу са променама са циљем обезбеђивања опстанка, стабилности и развоја. Менаџмент мора да претпостави одређену ситуацију, усмери своје активности у пољопривредним газдинствима у правцу смањења ризика и да неизвесност претвори у прилике одабиром правих стратегија у сфери услова и начина постизања циља.

Свако добро познавање менаџмента у пољопривреди подразумева и познавање пољопривреде уопште, маркетинг менаџмента, финансијског менаџмента, управљања кадровима и других функција управљања пословањем. Суштина управљања је планирање, организовање, вођење и контрола свих пољопривредних активности и функција у циљу производње и продаје пољопривредних производа. Стога се може рећи да менаџмент пољопривредним газдинством кроз фазе планирања, организовања, одлучивања и контроле представља управљање ресурсима којим располаже у оквиру материјалних, људских, финансијских, и информационих потенцијала.

Менаџмент као процес интердисциплинарног знања производи управљачке одлуке које се данас све више заснивају на информацијама, а информације на знању. За менаџмент у

пољопривреди се каже да је пословна функција која остварује циљеве пољопривреде, а оријентисана је на правовремени проток пољопривредних информација о пословању, како о примарној пољопривредној производњи тако и о готовим производима. Неадекватне одлуке и активности управљања пољопривредним газдинствима могу довести до кризне ситуације.

Менаџер у пољопривреди треба да допринесе подизању нивоа знања о потребама пољопривредне производње и приоритету инвестиција, као и да подстакне процес преношења знања са научних институција на пољопривредна газдинства за потребе самих пољопривредника.

У свакој организацији можемо разликовати најмање два нивоа управљања, стратешки и оперативни, који су по значају исте релевентности, али различитих концепата. Иако се њихове улоге разликују, менаџери на оба нивоа обављају четири основне функције управљања: планирање, организовање, вођење и контрола. За опстанак и развој организације неопходно је хармонично и синхронизовано деловање ових нивоа менаџмента.

### **5.1 Улога стратешког менаџмента у пољопривредној производњи**

Имајући у виду да тржишни услови привреде значајно мењају правила игре, као и позиције које поједини фактори имају у стварању конкурентске предности, постоји потреба за већом флексибилношћу у пословању. Управо из тог разлога, од менаџмента се очекује да развије стратешки приступ у решавању проблема, сагледавању прилика и опасности, и да дефинише адекватно стратешко понашање на основу детаљне анализе критичних фактора пословног успеха. Стратешка оријентација постаје непроцењива у стварању различитих конкурентских предности.

Стратешки менаџмент је модеран приступ менаџменту прилагођен динамичним условима пословања, односно пословном окружењу које карактеришу изазови, шансе и опасности. Стратешки менаџмент је у основи процес континуираног доношења управљачких одлука, од којих су најважнији циљеви и стратегије.

Имајући у виду да не постоји подједнако добро решење за све ситуације у којима се предузеће може наћи, доношење одлука (као и сам процес стратешког управљања) не сме бити превише стандардизовано и формализовано.

Са флексибилним приступом уз поштовање ситуационих фактора, стратешки менаџмент као савремени модел управљања може се окарактерисати кроз следеће кораке:

- анализи шанси и опасности које постоје у спољашњем окружењу – процена тржишног окружења; анализи слабости и снага унутар организације.
- дефинисању мисије и циљева организације.
- формулисању стратегије – на нивоу предузећа и организационих делова.
- имплементацији стратегије – спровођење стратегије у конкретну акцију; успостављање оптималног организационог дизајна и организационе културе.
- стратешкој контроли.

Треба нагласити да се стратешко планирање првенствено бави реалном *анализом ситуације* како би компанија била спремна за сваку врсту изазова, што укључује следеће активности:

- откривање нових тржишта;
- истраживање конкуренције;
- проучавање области којом се предузеће бави;
- испитивање жеља и потреба купаца;
- предвиђање тржишне активности;
- истраживање нових производа и услуга.

При креирању нове или редефинисању постојеће стратегије веома важно је суочити и на прави начин упоредити унутрашње снаге и слабости организације са спољашњим претњама и шансама на тржишту. У том смислу, SWOT анализа је корисна техника за разумевање снага и слабости организационог пословања, као и за препознавање претњи и могућности које постоје на тржишту и које би могле да угрозе или унапреде досадашње пословање.

Организација мора да створи нешто вредно, другим речима, мора да произведе резултате у складу и уважавањем оних којима су ови резултати намењени. Изјавом о *мисији* објављује се чему предузеће тежи и шта намерава да остане или оствари. Мисија је разлог постојања предузећа, односно прокламација зашто постоји, уз објашњења којој врсти потрошача служи.

Планирање пословања подразумева доношење одлуке у садашњости, а реализација ће наступити у будућности. Уско са тим повезана је **визија** предузећа. Визија је ментална слика која уверљиво артикулише ту будућност. Она описује куда предузеће има намеру да иде и шта жели да постане и оствари.

**Формулисање стратегије** подразумева одређивање различитих начина, односно различитих стратешких опција за реализацију мисије и циљева организације. Процес формулисања стратегије укључује:

- предлагање стратешких алтернатива;
- евалуација алтернатива и доношење одлука;
- избор и доношење одлуке о примени.

Стратешке одлуке су у суштини веома сложене одлуке, услед стално променљивих фактора спољашњег окружења. Кључна фаза у процесу стратешког одлучивања је избор алтернативе која се сматра најповољнијом.

При формулисању стратегије чувени научник и професор, Мајкл Портер указује на неопходност разматрања и анализа фактора који одређују структуру једне гране:

- баријере за улазак,
- преговарачка моћ купца,
- преговарачка моћ добављача,
- појава замена,
- интензитет конкуренције у грани.

Процес **имплементације стратегије** представља спровођење стратегије у дело. Обухвата међусобно усаглашавање стратегије и организационе структуре, формирање одговарајућег система управљања а тиме и одговарајуће организационе културе. Одвија у неколико корака:

- Стављање изабране стратегије у акцију - процес претварања стратегије у скуп акција помоћу програма, поступака, буџета итд.

- Обезбеђивање потребних ресурса за спровођење стратегије - Да ли су средства адекватна и доступна, да ли их има довољно? Ово се такође односи и на то како ће организација доћи до неопходних финансијских ресурса, људских ресурса (обично у облику одговарајуће квалификованих запослених), физичких (материјалних) ресурса као што су опрема и зграде, и интелектуалних (нематеријалних) ресурса.
- Прилагођавање конфигурације организације у складу са изабраном стратегијом - Сви делови (нивои) организације морају бити усклађени тако да сви раде ка заједничкој визији, мисији и циљевима. Неопходно је да структура организације и организациона култура одговарају овој намени.
- Управљање променама током имплементације изабране стратегије - имплементација стратегије неизбежно укључује промене у организацији и захтева праве одлуке како њима треба управљати.

Суштина процеса контроле је поређење постигнутих резултата са постављеним циљевима и осмишљавање мера за отклањање одступања. **Контролна функција** процеса стратешког управљања обухвата четири врсте контроле:

- стратешку контролу,
- контролу имплементације,
- контролу предвиђања,
- индивидуалну специфичну превентивну контролу.

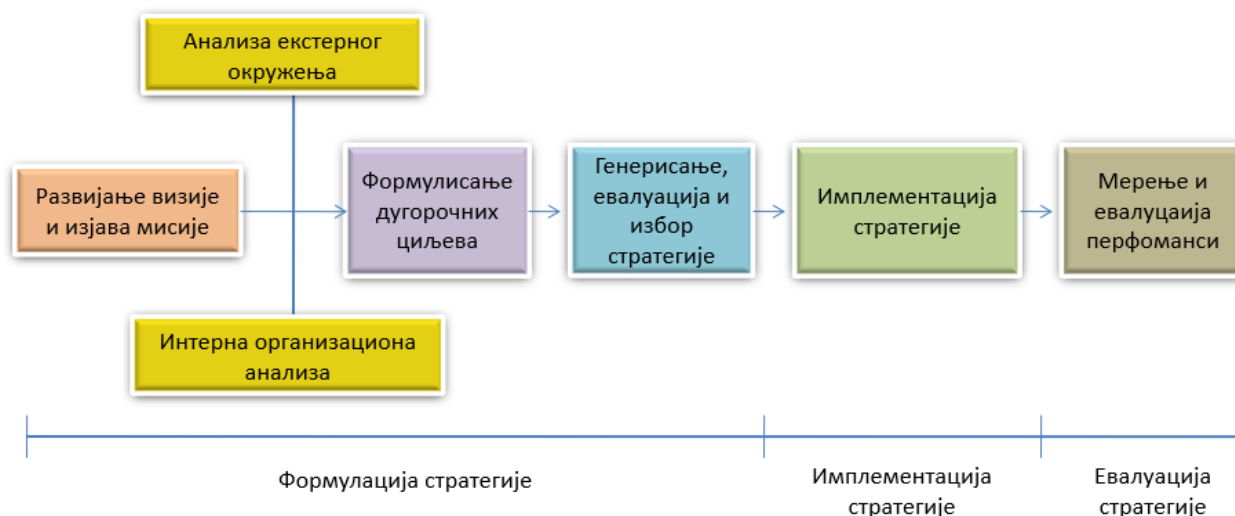
Уз сваки облик надзора над функционисањем процеса стратешког управљања, морамо предузети следеће кораке:

- евалуација резултата (кроз квалитативне и квантитативне методе мерења),
- поређење са постављеним циљевима и захтевима,
- пројектовање мера за отклањање одступања.

Од облика целокупног система праћења зависи да ли вршимо функцију контроле за сваку фазу процеса стратешког управљања или за процес рада.

Контрола је, као задња фаза управљања, повезана каналом повратне везе, са фазом планирања и њој доставља информације о актуелним резултатима. Пошто на тај начин преноси информације у фазу планирања о томе како тече извршење планираних циљева и задатака и каква се одступања појављују, фаза контроле омогућава да се уведу корективне акције ради смањења или елиминисања одступања. Такође омогућава да се неки планирани циљеви и задаци коригују и да се на тај начин целокупан процес управљања учини ефикаснијим.

Сви наведени кораци у формулацији и имплементацији стратегије подразумевају поштовање њиховог редоследа и извршавању, као и њихову интегралност, што илуструје приложени шематски приказ на Слици бр. 10.



Слика 10. Модел процеса стратешког менаџмента (Извор: David, 2009)

У пољопривреди, за разлику од других привредних грана, није лако и брзо променити структуру производње, због чега је одговорност менаџмента, односно носиоца пољопривредног газдинства који доноси одлуке, веома велика. Постаје јасно да без примене концепта стратешког управљања у овом сектору није могуће ефикасно искористити расположиви потенцијал, нити очекивати завидне резултате у погледу производње, извоза и конкурентности у свету.

Стратешко управљање је важно за дугорочно пословање и планско управљање пољопривредном привредом. Представља доношење пословних одлука од значаја за будуће пословање пољопривредног газдинства. Доношење стратешких одлука о пољопривредним

газдинствима углавном се заснива на утврђивању структуре производње у наредном периоду.

Примера ради, у неким секторима пољопривреде, као што су воћарство или виноградарство, производни циклус је дугорочан, па је краткорочно немогуће преоријентисати производњу према потражњи тржишта. Зато су стратешке одлуке власника газдинства, односно пољопривредног произвођача који је уједно и менаџер, важне за дугорочно позитивно економско пословање пољопривредног газдинства.

Са друге стране, потребе потрошача постају све захтевније, сложеније и софистицираније. Тржиште пољопривредних производа, посебно у условима либерализације и раста увоза, постаје све сегментираније и захтева значајан маркетиншки напор. Нови трендови попут органске и здраве хране, полуготове хране, сталне производне иновације и генерисање нових производа који освајају наклоност потрошача, све су присутнији на тржишту.

Стратешки начин размишљања постаје услов не само за раст и развој савремених организација, већ и за њихов опстанак. Стога је праћење и примена нових технологија у областима истраживања и развоја, производње, али и свих фаза процеса управљања (планирање, организовање, руковођење и контрола) неопходна.

У контексту примене стратегијског менаџмента у пољопривредним организацијама, доношење стратешког плана подразумева неколико корака или поступака:

- анализа стања на газдинству, које ће дефинисати тренутне снаге и слабости, као и сагледавање окружења и мноштва фактора који утичу на производњу на датом пољопривредном газдинству.
- на основу сучељавања унутрашњих способности и вредновања властитих ресурса организације (квалитет земљишта, капитални фондови, способност и стручност радне снаге, стање механизације и могућност њене модернизације), са релевантним чиниоцима на тржишту постављање стратешких циљева, који одређују смер у коме треба да се развија газдинство.
- анализа досадашњег пословања у смислу промашаја или успешног пословања. Поређења са сродним по величини, интензивности или специјализованости газдинствима.

- израда и вредновање алтернативних стратегија. Опредељење за једну од алтернативних стратегија.
- извршење стратешког плана. Док су предходне активности представљале планирање, вредновање и избор оптималне стратегије, овај корак представља конкретно извршење онога што је планирано.

Стратешки план у савременом пословању мора имати свака фарма или пољопривредно предузеће које има циљ успешно пословање. Доношење стратешког плана у оквиру пољопривредних предузећа било малих, средњих или великих поверавају се менаџменту тог предузећа. Одлуке који они доносе у контексту стратешког плана имају дугорочно дејство 3-5 година. Доношење стратешких одлука захтева од руководиоца фарме да дефинише визију и мисију фарме, пословне циљеве, анализу расположивих ресурса, анализу окружења и одлуку о стратегији производње (структура, обим, пласман производње). Доносе се одлуке да ли ширити фарму, остати на истом нивоу производње, мењати структуру производње, или чак напустити газдинство. Сходно томе доноси се одлука о инвестицијама и њиховој структури, као о структури производње.

## **5.2 Улога оперативног менаџмента у пољопривредној производњи**

Оперативни менаџмент је на нижем нивоу у хијерархији и има задатак да спроводи стратешке планове управљања. Оперативне одлуке се доносе за краћи временски период од стратешких одлука. Може се рећи да оперативни менаџмент претвара стратегије у опипљиве задатке управљања производњом, са крајњим циљем побољшања конкурентске позиције предузећа.

Улога оперативног менаџмента огледа се у томе да што ефикасније спроведе трансформацију инпута у излазе, што треба да резултира квалитетним производом или услугом. С обзиром да највећи трошкови пословања настају управо током процеса производње, тј. трансформација инпута у аутпуте, то значи да оперативни менаџмент има највише простора за смањење трошкова производње.

Оперативни менаџмент дефинише конкретне задатке и циљеве пословних функција и пословних јединица. Да би оперативни менаџмент био успешан, оно пре свега треба да обезбеди структуру и квалитет потребних ресурса, те да их усмерава и користи према жељеном циљу.

Шредер основне задатке оперативног менаџмента везује за неколико функција, које подразумевају следеће активности (Schroeder, 1999):

- квалитет,
- обликовање процеса,
- планирање и терминирање капацитета,
- управљање залихама,
- управљање људским ресурсима.

Обављање задатака једне функције предуслов је за реализацију других, а све функције су појединачно карике у ланцу функционисања предузећа.

У пољопривреди планирање посматра интегрално са анализом и представља једну континуирану активност, јер обе наведене функције се прожимају и допуњују. Функцију планирања карактерише временска непрекидност, јер подразумева доношење планова и њихово ревидирање када се констатује одступање од постављеног циља.

Сложеност и специфичност агроменаџмента условљени су постојањем хоризонталних и вертикалних производних зависности, као и потребом да се максимално искористи потенцијална синергија која се крије у њима.

У зависности од многих фактора: климатских услова, аграрне политике, односа увоза и извоза, као и других фактора који утичу на понуду и тражњу пољопривредног производа, донете одлуке треба континуирано анализирати и евентуално кориговати ако то захтевају тренутни тржишни услови. Разлози због којих одлуке подлежу анализи и корекцијама су пре свега кретање тржишних цена, које може бити месечно, недељно, дневно. Други фактор који у великој мери утиче на корекцију одлука је развој нових сорти, средстава за заштиту биљака, додатака храни, савременије механизације, алата и прикључака. Поред тога, појава нових или измена постојећих закона и уредби у областима пољопривреде и заштите животне средине, такође могу утицати на корекцију раније донетих одлука.

Да би у сваком тренутку знао куда иде његов посао, менаџер мора имати јасну слику о својој тренутној позицији, тако да се одлучивање на пољопривредном газдинству треба заснивати на евидентирању, које треба да контролише коришћење ресурса и управља њима.

Вођење евиденције на фармама обухвата поређење са претходним годинама и са другим сличним газдинствима, ради лакшег планирања будућих активности и доношење исправних пословних одлука, као и за мерење финансијског успеха пословања на фарми.

Међутим, степен корисности вођења евиденције на пољопривредном газдинству у зависности је од тога колико су подаци тачни. У пракси се често дешава да пољопривредници који воде књиге прецене приходе свог газдинства и потцене укупне трошкове (трошкове производње и животних трошкова чланова фарме). У таквим ситуацијама, све одлуке донете на основу ових записа биће погрешне и могу имати дугорочне последице по пословање фарме.

Све наведено одређује карактеристике које би треба поседовати менаџер неког пољопривредног газдинства:

- способност организовања и извршавања постављених задатака и циљева;
- добро разумевање агротехнолошких и економских аспеката производње и продаје пољопривредних производа;
- способност комуникације са окружењем у циљу пружања квалитетних информација неопходних за пословање;
- на основу прикупљених информација доношење квалитетних одлука у пословању.

Вештина менаџмента у пољопривредној производњи огледа се у томе, да се потенцијална производна синергија максимално искористи и валоризује кроз економску ефикасност и ефективност.

Посматрајући управљање пољопривредним газдинством кроз основне фазе менаџмент процеса, *планирање*, као хронолошки прва фаза, треба да обезбеди благовремено прилагођавање процеса производње променљивом окружењу, настоји да смањи време и трошкове производње, утиче на смањење производних и тржишних ризика, синхронизује и координира активности организационих делова и пословних функција.

Фаза планирања у потпуној је зависности и тесној вези са опредељеним моделом пољопривредног газдинства, односно да ли ће оно бити ситно пољопривредно газдинство, комерцијално, газдинство корпорацијског типа или неког другог пословног облика.

Ову фазу карактерише временска непрекидност у смислу праћења донетих планова и њихових ревидирања уколико се уочи одступање кретања ка жељеном циљу. С тога планирање се не може посматрати издвојено од анализе. Обе активности морају бити континуиране, прожимати се и допуњавати, како би имале синергично дејство и дале своју пуну пословну ефикасност.

Друга фаза, односно **организовање**, јесте менаџерска функција која дефинише организациону структуру, додељује задатке извршиоцима и врши њихово обједињавање у организациону целину неког пољопривредног газдинства. Квалитетна организациона структура пољопривредног газдинства мора бити флексибилна како би могла брзо реаговати на промене у окружењу.

У сагласности са усвојеним моделом организационе форме и структуре пољопривредног газдинства, менаџмент у фази организовања, са једне стране бави се организацијом земљишне територије, механизације и производне инфраструктуре и потребне логистике, док са друге стране обухвата организацију рада и производних процеса.

У фази процеса организовања могу се идентификовати два процеса. Први представља процес диференцијације, која подразумева поделу рада и задатака на конкретне извршиоце, као и поделу надлежности у погледу управљања на свим организационим нивоима. Други процес јесте интеграција која подразумева груписање организационих јединица у целину организације и избор оптималног начина координације између њих. Све активности морају бити координиране како би се циљеви могли остваривати ефикасно.

Трећа фаза, то јест **руковођење** подразумева рад на доношењу одлука и координацији истих у оквиру плана пољопривредног газдинства. Код мањих приватних газдинства хијерархија у погледу доношења одлука обично припада власнику домаћинства. Међутим, већа пољопривредна газдинства која су комплекснија по структури и начину рада, захтевају успостављање надлежности и овлашћења која се морају прецизирати како за функције, тако и за менаџере. Већина одлука везана је за одређивање рокова реализација пословних активности, као и за требовање основног и помоћног материјала, издавања радних налога запосленим и радних налога везаним за коришћење средстава механизације. Да би био успешан, руководилац мора да познаје и влада ситуацијом у пољопривредном газдинству, да препознаје проблеме и да их ефикасно решава уз нужно консултовање са радницима.

Хронолошки последња фаза у циклусу менаџмента производње – *контрола*, као крајња менаџерска функција која доноси одлуку о новој одлуци којом се врши предвиђање и прилагођавање будућим променама. Бави се мониторингом активностима у производњи, уложеним средствима, анализи ефеката производње (натуралних и финансијских) и њиховим поређењем са планираним резултатима, резултатитима оствареним протекле године, као и резултатитима које остварују друге организације у окружењу.

Функција контроле утврђује стандарде учинка, на основу којих се врши мерење и поређење остварених са планираним стандардима. На основу анализе истих утврђује се разлика, односно одступање између остварења и плана, анализирају фактори и узроци који су довели до негативних појава. На крају процеса врши се кориговање остварених резултата, као и предузимање превентивних мера у циљу покушаја елиминисања будућих ризика у производњи и пословању.

### **5.3 Значај менаџмента људских ресурса у пољопривредној производњи**

У новије време све више стручњака основним фазама оперативног менаџмента додају и функцију управљања људским ресурсима и сагласни су по питању релевантности исте. У доба када интелектуални капитал као конкурентска предност, долази до свог пуног значаја у савременом пословању, људски ресурси постају најзначајнија компонента сваког предузећа. Интелектуални капитал једне организације подразумева збир укупних знања и вештина запослених, њихове креативне способности, као и њихову расположеност у дељењу истих унутар организације. То исто створило је потребу за детаљнијим бављењем људским ресурсима у оквиру сваке организације.

Основни циљ менаџмента људских ресурса јесте обезбеђивање оптималног броја радника, у право време, на правом месту и на адекватан начин коришћење њихових потенцијала. Задаци управљања људским ресурсима могу се организовати на различите начине. Ове послове може обављати једна особа или мали тим, често уз помоћ спољних сарадника. Поред тога, ови послови се могу обављати у оквиру посебне организационе јединице за управљање људским ресурсима, која може бити самостална или у саставу друге, веће организационе јединице.

Посматрајући пољопривредну делатност, запосленост радне снаге и исказивање кадровских потреба сложеније је у односу на друге гране привреде, по основу природних фактора који

утичу на производњу, као и сезонског карактера где, поред стално запослених, сезонску радну снагу већином чини неквалификована радна снага. Самим тим улога управљања људским ресурсима у пољопривредном сектору, где производња, прерада и правовремена испорука висококвалитетних производа зависе од вештина, знања и способности запослених добија пресудни значај. С тога, функција управљања људским ресурсима фокусира се на регрутовање, селекцију, обуку, управљање, мотивацију и задржавање особља састављеног од високо специјализованих стручњака, полуквалификованих радника и неквалификованих радника.

Прва активност подразумева регрутовање и селекцију радне снаге у сагласности са потребама газдинства, као предуслов перманентном осигурању потребне радне снаге током процеса пољопривредне производње, а у сагласности са сезонским потребама.

**Регрутовање** запослених је активност која подразумева тражење, привлачење и подстицање кандидата да се пријаве за упражњено радно место. Извори регрутовања људских ресурса за потребна радна места могу бити интерни (унапређење запослених на више хијерархијске позиције, премештање запослених на друге позиције, привремена ротација послова међу запосленима) или екстерни.

Одлука да се уместо запошљавања нових кадрова, додатно образују постојећи, погоднија је за предузеће, јер се ради о кадровима који су већ укључени у текуће активности и решавање постојећих проблема. Уз већу стручност они ће дати и већи допринос решавању садашњих и будућих проблема и повећању ефикасности пословања матичне организације.

Када је реч о обезбеђењу потребних људских ресурса из екстерних извора, процес регрутовања подразумева најпре утврђивање особина потребних за ефикасно обављање конкретног посла (дефинисане на основу анализе посла). **Селекција** запослених је активност током које бирамо оне кандидате чија знања, вештине и личне карактеристике одговарају захтевима посла, а затим се сваки кандидат оцењује да би се утврдило у којој мери испуњава тражене особине. Одабир запослених подразумева примену различитих метода провере, као што су интервјуисање, тестирање, пробни рад итд.

Као најчешће употребљиван у пракси, интервју представља инструмент селекције којим се предвиђа пословни учинак кандидата на основу усмених одговора на усмено постављена

питања. Циљ интервјуа је прикупљање информација о кандидатима и прилика је да кандидати науче нешто о компанији и људима са којима ће радити.

Након селекције, одељење за људске ресурсе има задатак да упозна новопримљене кандидате са организацијом, њеним кодексом понашања и организационом културом. Све ове активности заједно чине *процес социјализације* новозапослених.

Следећа веома важна активност у управљању људским ресурсима јесте *обука* радника, као и њихова мобилност по питању извршавања радних задатака, посебно у доба активности приликом сетве и жетве. Циљ обуке и развоја запослених је подизање компетенција запослених на ниво који ће омогућити ефикасније обављање послова и задовољство запослених. Ово доприноси побољшању конкурентске позиције компаније и већем задовољству потрошача. Конкретно, обука запослених подразумева стицање специфичних знања, способности и вештина, неопходних за квалитетно обављање пословних задатака. У том контексту разликују се обуке запослених и професионални развој менаџера. Обука се може вршити на три нивоа: организационом нивоу, нивоу радног места и индивидуалном нивоу. Према месту где се изводи разликује се обука на радном месту, обука у организацији и обука ван организације, тако да програми обуке и развоја могу имати различите облике, као што су обука на послу, обука у учионици, е-учење, обука, менторство и развој каријере.

Процес обуке и развоја подразумева неколико хронолошки везаних активности :

- на основу процене нивоа способности и вештина новозапослених, идентификују се области за даљу обуку.
- креирање ефикасних програма обуке. Када се идентификују потребе за обуком, тим за људске ресурсе ради са стручњацима за предметну област на развоју програма обуке који су дизајнирани да одговоре на те потребе.
- спровођење програма обуке. Након креирања програма обуке, тим из људских ресурса их спроводи тако што заказује обуку, обезбеђује ресурсе и материјале и оцењује ефикасност обуке.
- мониторинг - редовне повратне информације и праћење су од суштинског значаја како би се осигурало да запослени могу применити вештине и знање које су научили на послу.

У односу на обуку, треба разликовати *развој запослених*, који подразумева да се запослени припремају за будуће захтеве текућих и нових активности кроз едукативне програме, евалуацију развојног потенцијала, стицање радног искуства и друштвену интеракцију. Обука запослених је усмерена на обављање текућих задатака и обично је статична, оперативна и краткорочна. Са друге стране, развој запослених је активност која је усмерена на обављање будућих послова и обично је динамичне, стратешке и дугорочне природе.

Укупан радни потенцијал појединца чине знање, искуство, способност активирања знања и искуства, као и физичка спремност. Радни потенцијал особе се мења током времена у зависности од индивидуалних преференција, способности и околности. Већина способности запослених које се од њих траже, развијају се кроз рад, учење и образовање. Радом се стичу нова искуства, временом се стичу нове информације, а дотадашња знања се проширују и продубљују.

*Евалуација запослених* је процес током којег се процењује у којој мери запослени доприносе постизању циљева у одређеном временском периоду, односно иста се бави учинком запослених. Овај део евалуације назива се постављање стандарда учинка или одређивање нивоа учинка који се очекује на радном месту. Функционише тако што процењивачи оцењују учинак запослених дајући оцене према унапред дефинисаним параметрима. Све ове оцене се затим прикупљају, обрађују и презентују квантитативно и квалитативно, у виду резултата евалуације, који даље служе за доношење закључака и доношење одлука.

Функција *мотивације* је усмерена на стварање позитивног радног окружења које инспирише и подстиче запослене да раде свој посао на најбољи начин. Мотив подразумева унутрашњи психолошки фактор, који покреће, усмерава, одржава и зауставља људску активност. У позадини сваког мотива је људска потреба коју треба задовољити. Сходно томе може се рећи да мотивација представља процес различитог интензитета који траје до постизања адекватног задовољства, или престанка интересовања за истим. При томе, током овог процеса, долази до снажног утицаја разних фактора из окружења, који могу произвести потенцирајућу, неутралну или негативно оријентисану активност. Сваки појединац мотивисан је само њему познатим разлозима, а радно његово понашање подложно је променама током времена, услед развоја личности, стицања искуства, додатних информација и других околности.

Награђивање запослених је процес током којег се запосленима обезбеђује накнада за обављени посао, али и стимулишу за учинак који су постигли или треба да остваре. Креативни људи треба да буду посебно награђени и унапређени због улагања својих додатних напора. Процес награђивања у циљу мотивације запослених има две компоненте. Прва компонента је трансакционе природе и односи се на давање накнаде запосленом за обављени посао. Друга компонента је релационе природе и односи се на мотивисање запосленог да се адекватно понаша пружањем различитих подстицаја.

Другим речима, менаџер који се бави људским ресурсима (одељење, служба) може пружити подстицаје као што су бонуси, промоције и програми признања и створити могућности за професионални развој и напредовање у каријери. На пример, људски ресурси може понудити награде запосленима који премашују очекивања учинка или постигну одређене циљеве. Са друге стране људски ресурси могу да обезбеде програме признавања и развојне програме како би помогао запосленима да стекну нове вештине и знања, што може повећати њихово задовољство послом и мотивацију.

**Одржавање кадрова** – из перспективе организације најбоље је задржати најбоље запослене, а након отпуштања вишка запослених обично им се додељују различити задаци, односно проширује се њихов радни обим. Одржавање је кључна функција која укључује:

- управљање бенефицијама запослених - здравствена заштита, годишњи одмор, студијски одмори и друге повластице.
- управљање односима запослених - управљање конфликтима и промовисање позитивне радне културе. Отпори променама настају услед реакција запослених који желе да заштите неки свој интерес, за који претпостављају да је угрожен услед промена које се дешавају унутар организације. Постоји низ разлога пружања отпора променама, а најчешћи се манифестују у виду страха од непознатог, економској несигурности и већ успостављеним односима међу запосленима унутар организације. Отпори често доводе до конфликта, али није нужно да имају само негативан карактер. Шта више, веома су пожељни уколико имају конструктиван карактер. С тога један од задатака људских ресурса огледа се у развоју климе погодне за решавање проблема на радном месту и реализацији програма едукације за менаџере и запослене о ефикасном решавању конфликта.

- промоцију добробити запослених – огледа се у додатним пензионим фондовима, разним облицима повластица и других помоћи запосленима.
- усклађеност са законским правним регулативама, као што су закони о раду, прописи о запошљавању и безбедносни стандарди.

Укратко речено, функција одржавања кадрова има за циљ одржавање позитивног радног окружења које подржава задовољство и задржавање запослених, а истовремено штити организацију од правних ризика.

У току свих наведених активности и процеса неопходно је радити на хомогенизацији радних група, стварању тимског духа и јачању инструмената мотивације и стимулације. Од релевантног значаја је генерисање организационе културе и организационе климе која негује сарадњу, поверење и међусобно поштовање. Промовисање тимског рада пружа могућност запосленима да отворено комуницирају и на тај начин деле своје идеје и мишљења. Када се запослени осећају цењено, већа је вероватноћа да ће бити мотивисани да се максимално посвете својим пословним задацима.

Управљање људским ресурсима захтева широк спектар вештина да би било успешно. Обзиром да организација мора пратити променљиве тенденције на тржишној арени, руковођење подразумева велико разумевање настајања промена у окружењу и брзу адаптивност на исте. Све то од менаџера људских ресурса захтева неколико кључних компетенција:

- **комуникацијске вештине:** да би се ефикасно комуницирало са запосленима, менаџментом и спољним стејхолдерима потребне су добро развијене комуникацијске вештине.
- **интерперсоналне вештине:** подразумевају изграђене јаке међуљудске вештине које су потребне у изградњи односа са запосленима, решавању конфликта и промоцији позитивног радног окружења.
- **вештине решавања проблема:** огледају се у способности идентификације проблема и њиховог брзог решавања.

- **аналитичке вештине:** подразумевају способност анализирања података који се односе на трендове запошљавања, ангажовање запослених, управљање учинком и на основу истог доношење правовремених одлука.
- **стратешко размишљање:** које мора бити у потпуној сагласности са циљевима организације.
- **прилагодљивост:** односи се на адаптивност управљања људским ресурсима у складу са променљивим пословним потребама и приоритетима.
- **технолошке вештине:** огледају се у способности коришћења инфо технологије и софтвера везаних за податке о људским ресурсима и оперативу са истим.

#### 5.4 Финансијски менаџмент као саставни део агроменаџмента

Финансијски менаџмент представља једну релевантну и неизоставну функцију у пословању сваке организације. Ако би се покушала дати једноставна дефиниција, могло би се рећи да финансијски менаџмент јесте процес креирања услова за ефикасно постизање одабраних финансијских циљева и стварање профита. Као процес, финансијски менаџмент подразумева планирање, организацију људских и финансијских ресурса, избор кадрова, руковођење и контролу.

Главни задатак финансијског менаџмента састоји се у креирању и остваривању политике финансијског пласмана капитала предузећа и ликвидности фирме. Финансијска снага предузећа огледа се у организационој способности финансирања и плаћања, као и очувања и повећања своје имовине. Финансијски менаџмент бави се проблематиком врсте и количине финансијских средстава која стоје на располагању организацији. Финансијско управљање има утицаја на пословање и целокупан развој организације по основу управљања расположивом количином новца, уз поштовање начела рационалног финансирања, ликвидности и рентабилности. У уској је корелацији са финансијским одлучивањем.

Финансијско одлучивање представља део активности вођења финансијске политике, планирања, организовања и координације. Темелји се на неколико начела:

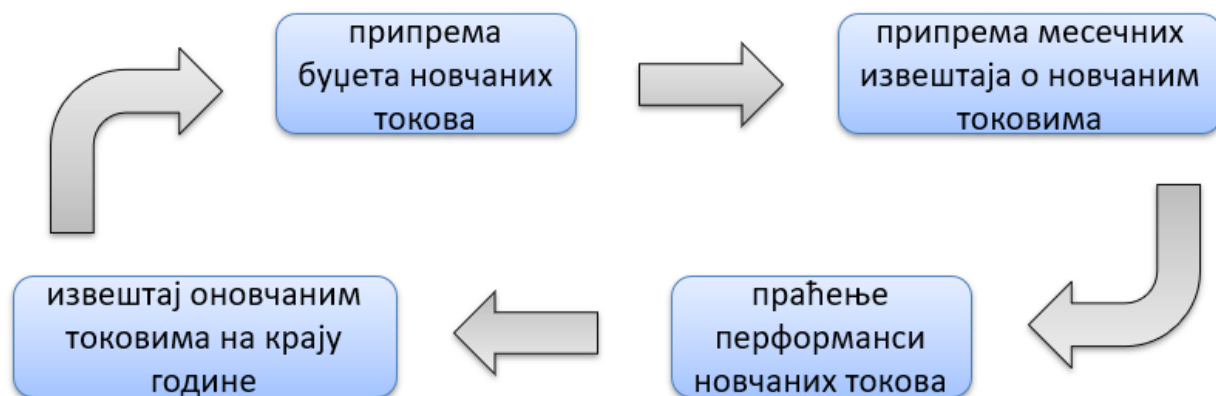
- начело рационалног финансирања – прибављање финансијских средстава најповољнијом комбинацијом сопствених (интерних) и екстерних ресурса.

- начело рентабилности – улагање финансијских средстава у оне послове који највише увећавају уложена средства.
- начело сигурности – улагање финансијских средстава у послове који обезбеђују најсигурнији повраћај уз најнижи ниво ризика.
- начело ликвидности – способност предузећа да располаже финансијским средствима, којима може да у сваком временском тренутку одговори на доспеле обавезе плаћања и одливе новчаних средстава.

При прављењу стратегије управљања новцем, највише се примењује начело рентабилности и начело ликвидности. Међутим, у пракси, уколико се једном од ова два начела да предност може доћи до пословних проблема. Уколико се максимално форсира принцип рентабилности, може доћи до прекомерног ангажовања резервних средстава и тиме угрозити ликвидност. Са друге стране, уколико организација инсистира на начелу ликвидности, долази до задржавања већих средстава на рачунима, што доводи до смањења ефикасности пословања. Како би се избегао улазак у клопку дефицита и суфицита, један од задатака финансијског менаџмента јесте да усклади пословање по основу наведена два супротно конципирана принципа.

Редовно праћење финансијског и менаџерског учинка током времена је витални елемент пословног управљања. Финансијски учинак је оно што на крају значи да власници предузећа могу да наставе да финансирају рад и раст пословања и испуњавају своје личне циљеве. Уз стално праћење, требало би да буде могуће идентификовати слабости у учинку пре него што постану значајне, и пружити прилику да се ове слабости узму у обзир приликом планирања будућих стратегија пословања.

Финансијска анализа почиње прегледом извештаја о приходима и расходима и извештаја о имовини и обавезама. Новчани ток готовине је жила куцавица сваког пословања и као такав захтева редовно праћење (Слика 11). Да би се могло ефикасно управљати новчаним токовима потребан је успоставити одговарајући систем вођења финансијских евиденција. Модел управљања новчаним токовима састоји се од четири фазе и подразумева континуирани процес буџетирања, извештавања и анализе.



Слика 11. Модел управљања новчаним токовима (Извор: Obst et al., 2007)

Главна сврха извештаја о токовима готовине је да пружи јасну слику доступности готовине током целе године. Извештај о токовима готовине такође игра важну улогу у припреми буџета о токовима готовине, јер ће пружити информације о примањима и уплатама из претходне године. Другим речима, представља основу буџета новчаних токова, који се користи и као алат за планирање и као мерило за праћење перформанси месечних токова готовине у наредној години. Графички приказ месечног тока готовине који нуди већина рачунарских софтверских пакета за управљање финансијама такође може помоћи да се боље процени кретање новчаних токова и да помогне планирању да се избегне несташница готовине.

На крају пословне године, укупни финансијски приходи се користе за више намена. Првенствена су улагања у виду реинвестирања производног процеса у наредном периоду, као и издвајање финансијских средстава за измирење обавезе према држави (разни порези) и повериоцима (уколико постоје позајмљена средства). Преостала средства могу се користити као штедња за различита додатна инвестирања производних процеса у наредним периоду, укључујући издвајања за осигурање од различитих ризика. Такође, део преосталих средстава намењују се и за личну потрошњу чланова организације.

У пољопривредној делатности, финансијски менаџмент представља процес стицања и коришћења финансијских средстава које користи пољопривредно газдинство. Цео процес садржан је у три фазе:

- финансирање – почетна фаза где долази до стицања капитала,

- улагање - подразумева коришћење капитала,
- управљање капиталом – представља функцију одржавања ликвидности.

За пољопривредну производњу карактеристичне су две врсте финансијског управљања:

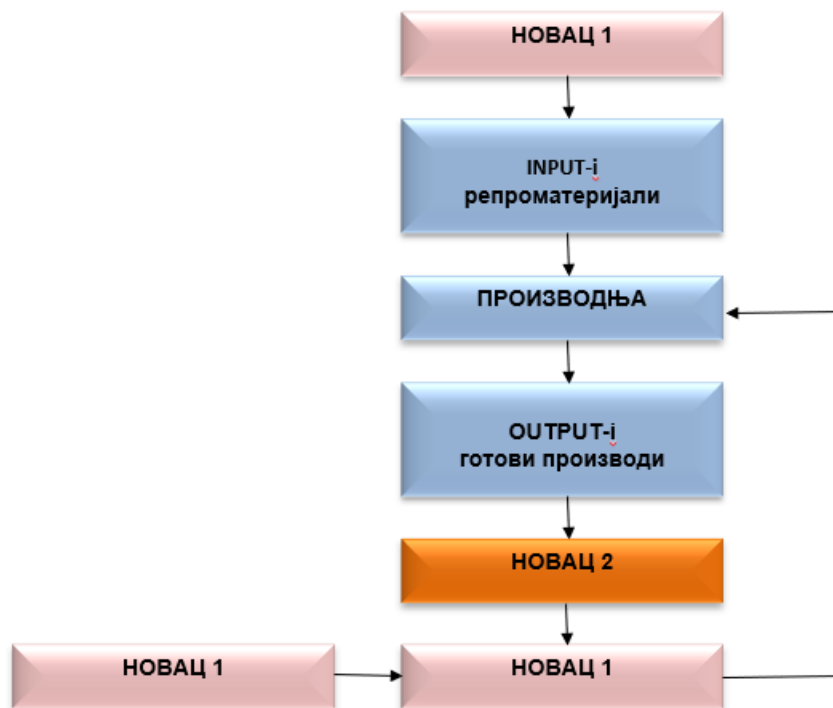
- стицање и улагање дугорочно везаног капитала,
- стицање и улагање краткорочно везаног капитал, уз одржавање ликвидности.

У пољопривредној делатности неопходно је сукцесивно ангажовање новчаних средстава ради правовременог финансирања ефикасне производње. Након обезбеђивања потребних средстава долази се до фазе организације производње и економичног управљања расположивим ресурсима. Као крајњи резултат процеса производње настају пољопривредна добра, која захтевају финалну фазу производно пословног процеса, односно реализацију продаје, на основу које се очекује планирани приход и профит. Пољопривредном произвођачу на располагању су неколико могућности:

- продавање пољопривредних производа за готов новац (кеш), представља најповољнију алтернативу, али је у реалности најмање остварива.
- продавање пољопривредних производа на кредит, што повлачи стварање позиције потраживања, односно чекања готовине и немогућности њеног брзог пласмана и обрта.
- складиштење готових производа у сопствене објекте попут силоса, хладњаче, магацина – добра алтернатива уколико се чека повољнија цена на тржишту, међутим и овде долази до стварања проблема финасирања обртних средстава.
- складиштење готових производа у изнајмљене објекте, представља најнеповољнију алтернативу, где се поред немогућности финасирања обртних средства долази до додатних трошкова, на име коришћења објеката.

Управљање финансијским средствима посматрајући не само пољопривредни сектор, већ и остале привредне делатности, има за резултат остварење суштинског циља пословања, а то је профит.

Основна шема тока новца и активности у производном систему (самим тиме и у пољопривредном сектору) може се представити на следећи начин (Слика 12):



Слика 12. Ток новца у производном систему (Извор: Дробац, 2009)

Анализирајући ток кретања новца, приложен на слици 12., видимо НОВАЦ 1 као почетно улагање, које обезбеђује све потребне ресурсе потребне за производњу, укључујући и репроматеријал. Након завршетка процеса производње ствара се финални производ или полупроизвод, чијом продајом стиче се НОВАЦ 2. Овај новац који се добија на крају производног циклуса мора бити већи од НОВАЦА 1, да би се остварила добит тј. профит који се намењује за обнављање производње у истом или већем обиму. Уколико је производња иста као у претходном циклусу, из НОВАЦА 2 издваја се потребна количина за обезбеђење истих ресурса и репроматеријала. Уколико се иде у повећан обим производње, на НОВАЦ 1, придружују се додатна финансијска средства и у збиру они опет чине НОВАЦ 1, то јест неопходна почетна финансијска средства за почетак проширене производње. Поред улагања у обнављање процеса производње, НОВАЦ 2 користи се за инвестициона улагања, исплату дивиденди, акумулацију и остала улагања.

Речено подразумева ситуацију када је НОВАЦ 2 већи од НОВАЦА 1. Међутим, посматрајући пољопривредну делатност као производњу на отвореном, уз мноштво природних и тржишних ризика, може доћи до ситуације када НОВАЦ 2 није већи од НОВАЦА 1. Уколико је НОВАЦ 2 једнак са НОВАЦЕМ 1, производни систем може само да оствари просту

репродукцију и то под условом да у међувремену није дошло да раста цена инпута. Уколико је НОВАЦ 2 мањи од НОВЦА 1, организација послује са губитком и једино је у стању да настави са смањеном производњом и активностима, што повећава фиксне трошкове по јединици готовог производа, односно ствара потребу за скупљим и мање конкурентним готовим производима.

У једном производном циклусу, који у пољопривреди најчешће износи годину дана, у циљу максимизирања профита пољопривредног газдинства веома је важно праћење бруто марже. Бруто маржа једне линије производње представља разлику између укупних прихода и укупних варијабилних трошкова који се очекују у тој производњи. За разлику од укупних фиксних трошкова на пољопривредном газдинству који нису променљиви и постоје на газдинству без обзира да ли оно послује или не, варијабилни трошкови су они чији износ варира зависно од величине капацитета линије производње. У варијабилне трошкове убрајају се најчешће трошкови семена, минералног ђубрива, пестицида, дизел горива, сточна храна, ветеринарске услуге, лекови и др.

Постоји неколико принципа управљања пољопривредном производњом који се примењују у зависности од добијене анализа фактора који имају релевантан утицај на само пословање:

- **принцип умањеног приноса** користи се код доношења одлуке о нивоу исплативости повећања једног чиниоца производње, док је други чинилац константан. Веома важно је да ниво улагања не би смео бити већи од нивоа који добијамо укупним приносом одређеног пољопривредног производа. Такође потребно је настојати да трошкови улагања на крају не буду једнаки са резултатима приноса, односно да се на крају добије нулти аутпут.
- применом **принципа маргиналности**, сагледава се однос просечних укупних трошкова у пољопривредној производњи и висине профита. На основу тих података могуће је донети одлуку за производњу у којој постоји повољан однос између фиксних и варијабилних трошкова са једне стране и добити са друге стране.
- **принцип супституције** подразумева узајамну заменљивост фактора производње, то јест њихову флексибилност. Трошкови се изражавају преко стопе супституције која омогућава дефинисање нивоа на коме је неопходна замена једног фактора са другим.

- **принцип ограниченог капитала и опортунитетних трошкова** користи се у циљу улагања у областима које могу да обезбеде највећи доходак. Овај принцип захтева израчунавање маргиналног прихода за пораст обима конкретног улагања. Опортунитетни трошак јавља се ако се неки ресурси не користе тамо где је то најрентабилније, чиме се ствара могућност појаве изгубљеног прихода.
- **принцип комбиновања производне структуре** користи се приликом опредељења модела производну структуре. Често долази до ситуације да два производа користе ограничену површину земљишта, односно исте капацитете, тако да су међусобно конкурентни. Повећање једне врсте производа утиче на смањење обима производње друге. Као решење наведеног проблема може се видети у суплементарном односу. два пољопривредна производа, тако што након завршетка производње једне културе засеје друга која има краћи вегетациони период. У овом случају капацитети земљишта се ефикасније користе.

Бољим организовањем финансирања пољопривреде оно је данас препознато као основна вештина у процесу њеног савременог функционисања. У пољопривредним предузећима пожељно је да се инвестиционим питањима бави специјализовани финансијски менаџер, који има сва потребна знања и способности да на најрационалнији начин управља инвестицијама. Таква стручна особа мора да прати дешавања и промене на финансијском тржишту и окружењу, на основу чега стиче могућност доношења стратешких одлука, релевантним за даље пословање газдинства.

## 5.5 Управљање ризиком

Пољопривреда је делатност која због специфичности своје природе преузима висок степен ризика. Производни ризици садржани су у последицама на које утичу различити неповољни фактори које је изузетно тешко контролисати и избећи. Они су специфични за ову грану делатности, јер не постоје у индустријској производњи, где услед присуства непромењивих техничко-технолошки фактора, увек се остварују квалитативно и квантитативно приближно исти резултати.

Пољопривредна имовина изложена је бројним опасностима од природних елементарних непогода, попут града, пожара, суше и поплаве. Она увелико зависи од одређених

биолошких процеса на које директно утичу временски услови, плодност земљишта, болести и сл. Поменуте факторе није могуће предвидети са потпуном сигурношћу.

Такође, услед глобализације и либерализације тржишта, неминовно долази до повећања ценовних ризика који падају на терет пољопривредника (повећање цена инпута, повећање каматних стопа и сл.), што произвођачима може проузроковати велике губитке у пословању. Ризик у пољопривреди се дефинише као могућност постизања пословних резултата у условима који одступају од очекиваних и пожељних.

С тога, ризик је веома важан аспект пољопривредног пословања. Неки од фактора који могу изазвати изузетно велике промене у дохотку пољопривредне привреде су неизвесности у погледу времена, циљева, приноса, владине политике, цена, економских тржишта и других фактора. Ризици који могу произаћи из нижег приноса од очекиваних количина истог могу довести до финансијских проблема кроз низ догађаја, тако да ризик приноса значи и финансијски ризик.

Тржиште је место које је подложно свакодневним променама понуде и тражње одређених производа чије цене варирају. Када је реч о пољопривредној производњи, може се рећи да она представља дугорочан процес производње пољопривредних производа који захтева велика улагања на самом почетку, а први приход се може очекивати тек у наредној, или наредним годинама производње. Услед тога јављају се тржишни или ценовни ризици. Они обухватају немогућност продаје и пласмана произведене робе као и промене нивоа цена сировина и пољопривредних производа у односу на цене на почетку процеса производње.

Финансијски ризик може настати у случају када пољопривредно газдинство позајми одређена средства и створи обавезу враћања дуга. Ова врста ризика укључује доста неизвесности у вези са стварањем довољних средстава за испуњавање свих преузетих обавеза. Неки од аспеката финансијског ризика односе се на раст каматних стопа, потражњу за кредитима од стране кредитора, ограничену доступност кредита итд.

Поред екстерних фактора, на настанак ризика у пољопривредној производњи могу утицати и интерни фактори. Они се у највећем обиму односе на људске ресурсе ангазоване у производним процесима. Неки од најчешћих примера који могу угрозити пољопривредну привреду су несреће, болести, смрт. Пољопривреда је делатност са веома високим ризиком по здравље и безбедност људи који се њоме баве. Пољопривредници су посебно изложени

ергономским ризицима (неприродни положаји тела, руковање тешким теретима, заморни понављајући покрети руку), вибрацијама, буци, температурним осцилацијама, удисању испарења, прашине или паре, опасности при руковању хемијским супстанцама и сл. У овој делатности се издвајају дуго и нестандартно радно време, што је неповољно по здравље. Такође, пољопривредна производња подразумева ангажовање неквалификоване радне снаге и проблеме њиховог ефикасног укључивања у пословне процесе.

Да би успешно одговарао на изазове фактора који доприносе појави ризика, менаџмент организације има за циљ да створи окружење у којем се могу доносити оптималне пословне одлуке, узимајући у обзир идентификацију ризика и последице које они могу изазвати. Управљање ризиком у пољопривреди користи алате, методе и стратегије које се користе у управљању ризицима у другим секторима, али и даље постоје неке разлике које су специфичне за пољопривреду. Процес управљања ризиком обухвата неколико фаза:

- одређивање циљева
- идентификација ризика
- процена ризика
- разматрање алтернатива и избор инструмената за управљање ризиком
- примјена одлуке
- процена и преиспитивање

Након што су ризици идентификовани, веома је важно изабрати одговарајућу стратегију која ће ефикасно отклонити или контролисати изложеност ризицима. Постоји неколико стратегија које се најчешће примењују приликом управљања ризицима:

- *избегавање ризика* - приликом организације свих пословних активности, настоје се обликовати производни процеси који су у могућности свести ризике на минимум, до те мере да готово да нема вероватноће да ће се они икада појавити (нпр. свакодневно тестирање квалитета производа спречиће ризик да пољопривредник прекасно уочи промене у квалитету производа).
- *смањење ризика* - односи на унапред формулисања пута до најбољег могућег учинка у производњи како би се осигурало да коначни резултат нема недостатака. Најчешће

се користи за управљање ризицима који се односе на сам квалитет производње, мада је примењив и у управљању ризицима финансијске природе.

- *ублажавање ризика* - представља покушај да се смањи вероватноћа дешавања ризичног догађаја и његов утицај на прихватљив ниво.
- *преношење ризика* - или другачије речено трансфер ризика, базира се на идеји пребацивања ризика и његових последица на треће лице (осигурање).
- *удруживање ризика* - обједињавање или дисперзија штета услед настанка одређеног ризика међу више носилаца.

Сваки пољопривредно газдинство мора одлучити за које ризике ће применити коју врсту стратегије. За све ризике се не сме изабрати једна стратегија, већ њихова комбинација. У настаку дат је преглед најчешће коришћених стратегија у пољопривредној производњи (Economic Research Service, 2020):

- *диверсификација предузећа* - подразумева да се приходи од различитих ратарских и сточарских делатности не крећу горе-доле у идеалној корелацији, те је највероватније да ће ниски приходи из неких делатности бити надокнађени вишим приходима од других.
- *вертикална интеграција* - вертикално интегрисано предузеће задржава власништво или контролу над робом у две или више фаза производње тако да може утицати на смањење ризика повезаног са одређеном количином и квалитетом уложених ресурса и добијених полупроизвода или производа.
- *закључивање уговора* ствара могућност смањења ризика гарантовањем цена, продајних места и других услова размене. Постоје две врсте уговора. Уговором о маркетингу утврђује се цена, квалитет и количина испорученог производа, док се уговором о производњи прописују производни процеси који ће се користити у пољопривредној производњи.

## 5.6 Маркетинг у агробизнису

По чувеном стручњаку у области маркетинг менаџмента, Филипу Котлеру, једноставно речено, маркетинг представља људску активност усмерену на задовољење потреба и жеља кроз процес размене.

Маркетинг менаџмент у сектору агробизниса се у великој мери ослања на разумевање понашања купаца. Да би боље разумели динамику тржишта, уочили могућности и изградили стратегије за повећање конкурентности, агро-бизнис организације морају да ураде темељне анализе тржишта. Сегментација тржишта, понашање потрошача и општа динамика понуде и потражње у сектору пољопривреде су део овог процеса. У агробизнису, сегментација тржишта је разбијање већег тржишта на мање групе купаца који деле одређене особине или имају сличне жеље. Културни, друштвени, лични и психолошки елементи су само неки од многих који утичу на понашање потрошача у овој индустрији.

Пољопривредни маркетинг обухвата услуге укључене у премештање пољопривредног производа са фарме до потрошача. Ове услуге обухватају планирање, организовање, усмеравање и руковање пољопривредним производима на начин да задовољи пољопривреднике, посреднике и потрошаче. У то су укључене бројне међусобно повезане активности, као што су планирање производње, узгој и жетва, сортирање, паковање и паковање, транспорт, складиштење, агро- и прехранбена прерада, пружање информација о тржишту, дистрибуција, оглашавање и продаја. У ствари, термин обухвата читав низ операција у ланцу снабдевања за пољопривредне производе, било да се спроводе кроз ад хоц продају или кроз интегрисанији ланац, као што је онај који укључује уговорну пољопривреду.

Дакле, маркетинг у пољопривреди је процес који почиње одлуком да се произведе продајна пољопривредна роба, укључује све аспекте тржишне структуре или система, како финансијске тако и институционалне, засноване на техничким и економским разматрањима, и укључује низ операција како пре, тако у току сетве и жетве, као и активности након жетве попут сортирања, складиштења, транспорта и дистрибуције.

Ефикасан систем пољопривредног маркетинга доводи до оптимизације коришћења ресурса и управљања резултатима. Добро осмишљен систем маркетинга може ефикасно дистрибуирати расположиву залиху савремених инпута и на тај начин одржати бржу стопу раста у пољопривредном сектору. Обезбеђивањем већег нивоа прихода за пољопривреднике смањујући број посредника, ефикасан маркетинг систем фармерима обезбеђује боље цене пољопривредних производа и подстиче их да своје вишкове улажу у куповину савремених инпута како би се повећала продуктивност и производња. Ово опет резултира повећањем тржишног вишкова и прихода пољопривредника. У супротном, ако произвођач нема лако

доступно тржиште где може да прода своје вишкове производа, он нема довољно подстицаја да производи веће количине.

Ефикасан и добро развијен маркетиншки систем проширује тржиште за производе тако што их одводи у удаљена тржишта како унутар тако и ван земље, односно у подручја удаљена од производних места. На тај начин произвођачу се доприноси већи приход. Такође, ефикасан систем маркетинга помаже пољопривредницима да планирају своју производњу у складу са потребама привреде. Овај рад се обавља путем преноса сигнала цена.

Маркетинг је продуктиван и неопходан колико и производња на фарми. То је, у ствари, део саме производње, јер је производња завршена тек када производ дође на место у облику и у време које траже потрошачи. Маркетинг додаје цену производу, али у исто време додаје и корисност производу.

Маркетинг може играти кључну улогу у утицају на понашање потрошача и промовисању одрживог избора хране. Ефикасна маркетиншка комуникација иде даље промоцијом. Она има задатак да обликује перцепцију потрошача о вредности и на крају утиче на намере куповине. Како потрошачи постају све свеснији еколошких и друштвених импликација својих избора хране, разумевање њихових преференција за одрживе атрибуте хране постало је од највеће важности за агробизнис. Истичући опипљиве и нематеријалне користи од одрживог избора хране, као што су управљање животном средином, здравствене предности и подршка локалним заједницама и економијама, могуће је створити убедљиву понуду вредности која допире до потрошача и подстиче одлуке о куповини. Стога може се рећи да маркетиншке стратегије агробизниса имају релевантну улогу у покретању транзиције ка одрживим пољопривредно-прехрамбеним системима, а истовремено подстичу позитивне финансијске резултате. Уз правилну маркетиншку стратегију, агробизнис производи могу стећи ширу препознатљивост на тржишту, побољшати имиџ брэнда и постићи значајну диференцијацију.

Неколико кључних атрибута утиче на одлуке потрошача:

- *здравствене користи* - нутритивна вредност и одсуство штетних адитива покретачки су фактори у одрживом избору хране.
- *утицај на животну средину* - укупан еколошки утицај производње хране постаје важан за разматрање. Друштвени медији и циљане дигиталне кампање могу

ефикасно да промовишу одрживу понуду производа и да се ангажују са еколошки свесним потрошачким сегментима.

- *органска производња* - потрошаче све више привлаче органски производи, доживљавајући их као здравије, еколошки прихватљивије и усклађене са етичким вредностима.
- *локално/регионално порекло* - потрошачи показују све већу склоност ка производима локалног порекла, доживљавајући их као свежије, аутентичније и подржавају локалну економију. Усвајањем регионалних стратегија брендирања, агробизниси могу да искористе растућу потражњу за локалном и сертификованом храном. Брендови који истичу јединствено порекло и наслеђе својих производа могу да се диференцирају на конкурентним тржиштима и привлаче потрошаче који траже истинско искуство засновано на месту. Промовисањем локалних пољопривредних производа, стимулише се рурални развој, стварају се прилике за запошљавање, што доприноси укупном јачању регионалних економија.

Маркетинг игра веома важну улогу за пољопривредне производе. Пружајући добар маркетинг, пољопривредни производи могу бити широко познати јавности. Маркетинг обично спроводе фармери или други учесници користећи традиционалне методе.

На пример, метод „од уста до уста“ или урађено на тржишту. Овај метод се сматра мање ефикасним јер траје доста времена и обично има ограничен домет.

У данашњем информатичком добу, коришћење дигиталних алата, попут разних платформи друштвених медија, отвара могућност предузећима да се повежу са потрошачима на дубљем нивоу. Онлајн платформе омогућавају директну продају, заобилазећи традиционалне канале дистрибуције, и омогућавају транспарентну дељење информација о одрживим праксама.

У контексту пољопривредног пословања, дигитални маркетинг је веома важна маркетиншка стратегија, јер потрошачи све више користе интернет и друштвене медије за тражење информација о производима и ценама, тако да дигитални маркетинг може помоћи пољопривредним произвођачима да дођу до ширег аудиторијума, представе своје брендове и понуде своје производе на мрежи. Пољопривредници морају изградити свест како да ефикасно искористе интернет технологију у маркетингу својих производа, како би проширили домет тржишта, повећали ефикасност и транспарентност у маркетиншком

процесу, разумели преференције и трендове потрошача и креирали ефикасне дигиталне маркетиншке кампање.

Креирање веб странице за маркетинг пољопривредних производа може помоћи или олакшати потрошачима да изаберу производе које желе. Делећи убедљиве приче и образовни садржај у вези производне праксе локалних узгајивача, пољопривредне организације могу да изграде лојалност одређеним локалном бренду.

Међутим, млађи и старији узгајивачи, добављачи и произвођачи имају различит приступ у контексту коришћења дигиталних технологија почев од маркетиншких и рекламних услуга и производа па до провере пословних партнера и успостављања односа. У маркетингу, млађи боље реагују на дигитални маркетинг, док старије генерације повољније реагују на класичне односно "испробане" технике маркетинга пољопривредних производа. У овом контексту, кључно ствар за маркетинг активности јесте да прилагоде своје стратегије маркетиншке комуникације тако да одговарају различитим генерацијским преференцијама.

### **5.7 Улога менаџера у пољопривредном газдинству**

Данас један менаџер пољопривредног газдинства мора да поседује широка знања и искуства из праксе. Међу бројним захтевима који се стављају пред успешног менаџера спадају: поседовање техничко-технолошких знања, интегрисање економских знања са бизнисом, познавање елементарних знања у процесу планирања и поседовање специфичних знања. Све набројане пожељне карактеристике које би менаџер требао поседовати, претпоставка су за способност менаџера да се супротставља неизвесностима и непознаницама, могућности да елеминише ризике, неутралише губитке и бори се за просперитет и развој газдинства.

Поред општих техничко-економских знања, менаџер пољопривредног газдинства треба да поседује и посебна специфична знања која му помажу у процесу решавања проблема које се јављају у производњи, финансијама, или маркетингу. Актуелни проблеми који се често јављају у пољопривредном газдинству манифестују се као следећи ризици:

- **производни ризик** – стални пратилац пољопривредне производње, јер се она обавља под утицајем деловања природних фактора, биљних болести, штеточина, генетског избора, сезонских колебања и др.

- **финансијски ризик** – везује се за хроничан недостатак обртних средстава у процесу финасирања производње и његово прибављање под неповољним кредитним условима.
- **тржишни ризик** – присутан у пословању пољопривредног газдинства и исказује се кроз диспаритет цена input-а и output-а.
- **ризик више силе** – проузрокован деловањем елементарних непогода и начини обезбеђења тј, надокнаде у процесу осигурања.
- **ризик због неблагоприятне примене нове технологије** – без обзира на квалитет и брзину донете одлуке.

Задаци и послови које менаџер треба да обавља у газдинству, методолошки су сврстани у неколико група:

- постављање циља и задатака,
- распознавање проблема и његово решавање,
- прикупљање информација за предузимање акција за решавање проблема,
- испитивање и тестирање алтернатива,
- доношење одлуке и преузимање одговорности за ризик,
- извршење одлуке преко утврђивања делокруга рада сваког појединца преко индивидуалне компетентности знања и способности,
- избор праваца и програма за оспособљавње радника према дефинисаним циљевима и задацима пољопривредног газдинства,
- доношење одлуке о прибављању финансијских средстава и оцена оправданости улагања,
- одлучивање о начину производње – како, шта, колико производити,
- перманентно сагледавање могућности и оцена о перспективама развоја пољопривредног газдинства,
- перманентно праћење и координирање тока свих активности пољопривредног газдинства.

Из свега наведеног може се извести констатација да менаџер представља основ и услов успешног пословања савремено организованих пољопривредних газдинстава. Менаџер данашњице мора бити способан за извршавање следећих активности:

- **управљање иновацијама** – савремени менаџер мора прихватити стратешки начин размишљања, у свом раду тражити и примењивати нове идеје, путеве, а све мање прибегавати устаљеним шаблонима, методама и приступима.
- **управљање ризиком** – препознавање и искључивање будућег ризика је окосница савремених менаџерских активности. Менаџери све више треба да се баве пословима обезбеђења производње у агротехничким роковима сходно постојећим ограничењима.
- **обликовање организације** – подразумева менаџерску креативност на плану постављања модела и структуре организације у којој се обавља производња, повезивање и укључивање организације у амбијент окружења, дефинисање свих облика слободне кооперантске - конкурентске сарадње која доноси добит у пословању.
- **управљање информационим системима** – савремени менаџер мора поседовати способност да прикупља, селекује и користи информације као подршку знању и стеченој вештини. Информатичка технологија пружа веће и шире могућности на пољу планирања, изради калкулација, обрачуна, стандарда, норми, финансијских пројекција и др.
- **управљање људским ресурсима** – осетљивост питања управљања људским ресурсима лежи у потреби да менаџери имају задатак остварити добру комуникацију не само са стално запосленим, већ и са сезонским радницима, чији су мотиви и интереси нешто другачије изражени.

Посматрајући компетенције аграрног менаџера оне би се могле свести на основна знања из организације рада, економике предузећа, маркетинга, финансијског пословања, пољопривредно-прехранбене технологије, информатике, страних језика, као и пословног понашања.

Сагледавајући све наведене тражене карактеристике, од савременог менаџера очекује се да све више буде иницијатор промена, истраживач и конструктор нових идеја и решења. Његова улога се све више помера ка успостављању баланса између организације пољопривредне производње и окружења, а на основу учињених промена и продора научно-техничког прогреса.

## 5.8 Маркетинг менаџмента у агропривреди

Посматрано из најшире тачке гледишта, филозофија маркетинга се заснива на одређеним принципима, међу којима су најважнији:

- понуда производа и услуга који задовољавају потребе и жеље крајњих потрошача по ценама које су они спремни да плате;
- предузимање добро осмишљених радњи за утицај на потрошаче да купују понуђена добра и услуге;
- основни критеријум сврсисходности пословних одлука је финансијски ефекат (профит), али и реализација други циљева као што су повећање моћи, безбедности;
- неопходност примене маркетинга у некомерцијалним организацијама (управи, јавним службама, цркви, политичким партијама итд.).

Маркетинг данас значи много више од жеља и активности везаних за продају онога што компанија нуди на тржишту. Сврха ових активности у савременим условима је дефинисање продајног програма у складу са захтевима тражње циљног сегмента тржишта. Дефинишући маркетинг као пословну функцију, многи аутори истичу следеће пословне активности:

- идентификовање и стимулисање тражње за производима предузећа,
- прилагођавање тражње за производима и услугама на најефикаснији начин и остваривање прихода и других циљева везаних за идентификовање,
- стимулисање и задовољавање тражње.

У смислу схватања маркетинга фокусом на потрошаче, која целокупно пословање усмерава ка профитабилном као пословне функције, он се дефинише као оријентација ка остваривању циљева предузећа кроз задовољство и друштвене потребе грађана као потрошача. Највише свеобухватне дефиниције маркетинга свакако укључују оне које га третирају као

„друштвени, економски и управљачки процес који се фокусира на креирање и реализацију идеје о задовољавању потреба у роби и услугама“.

Савремено схватање маркетинга у пољопривреди подразумева шири и сложенији спектар активности на путу од њиве до трпезе. Зато маркетинг захтева анализу активности са више аспеката. **Пословно-филозофски аспект** полази од чињенице да је у тржишним условима привреде опстанак могућ само ако се узму у обзир промене у окружењу, захтеви и потребе потрошача. Овде је реч о специфичној филозофији менаџмента чија је основна карактеристика да се одлуке о капиталу не могу донети без претходног утврђивања ефеката на понашање тржишта, купаца и целокупно пословање јединице, што се посматра како у националном тако и у међународном окружењу.

Маркетинг је координирајућа пословна активност која креира стратешко понашање у окружењу које се мења. Због тога се у **системском приступу** маркетинг посматра као подсистем укупног пословног система који има водећу улогу, због чега се термин „интегрални маркетинг“ у теорији користи за координацију и синхронизацију напора свих пословних активности у извршењу утврђених стратешких планова.

**Функционални аспект** дефинише маркетинг као скуп активности у давању неколико одговора – ко су циљни купци, шта ће бити производ или услуга, како ће понуда бити представљена, промовисана, дистрибуирана купцима и вреднована итд.

Очигледно је да маркетинг обухвата низ активности које претходе, а затим прате процес производње. Маркетинг као процес се може посматрати са два аспекта: први дефинише односе у процесу размене као услове репродукције (маркетинг као економски процес); други идентификује начине ефикасног и ефективног задовољења друштвених потреба (маркетинг као друштвени процес), међу којима се издвајају они у домену заштите животне средине означени појмом еколошки маркетинг.

Интензивне промене у окружењу допринеле су продубљивању концепта маркетинга, добијајући тако нове димензије. Нове, ревидиране дефиниције наглашавају друштвену одговорност. Данас маркетинг у пољопривреди значи процес обезбеђивања оптималног задовољства потрошача, уз стварање система вредности за запослене (повећање финансијског и радног задовољства) и оптималног профита за компанију, без оштећења физичког и друштвеног окружења. Овакво схватање маркетинга довело је и до промене

поставки инструмената маркетинг микса. Основни маркетиншки инструменти идентификовани у тзв. „4P“ – производ (product), цена (price), промоција (promotion) и дистрибуција - место (place), допуњени су са „3C“ – обезбеђење дугорочних интереса потрошача (consumerism), контрола и рационално коришћење ресурса (control) и очување човекове животне средине (conservation).

Како се пољопривредни производи обично посматрају као услов људске егзистенције, специфичност пољопривреде условљава стратешку комбинацију индивидуалног (пословног) и државног маркетинга. Дугорочни интереси потрошача се овде идентификују кроз настојање да здравствена и безбедносна исхрана буде на задовољавајућем нивоу и у жељи да се заштити животни стандард кроз обезбеђивање стабилних цена животних добара пољопривредног порекла.

Контрола и рационално коришћење ресурса односи се на управљање факторима, а пре свега земљиштем као објективним условом пољопривредне производње. Правац производње је научно заснован на принципима резонирања (макро аспект специјализације у пољопривреди) дефинисаним у оквиру просторног плана. Поред наведеног, претпоставља се и оптимално коришћење природних ресурса

Како се пољопривредни производи обично посматрају као услов људске егзистенције, специфичност пољопривреде условљава стратешку комбинацију индивидуалног (пословног) и државног маркетинга. Дугорочни интереси потрошача се овде идентификују кроз настојање да здравствена и безбедносна исхрана буде на задовољавајућем нивоу и у жељи да се заштити животни стандард кроз обезбеђивање стабилних цена животних добара пољопривредног порекла.

Коришћење ресурса у пољопривреди има још једну, ништа мање важну димензију. Стварајући производе од виталног значаја за сваки народ – храну, пољопривредни произвођачи користе природне ресурсе и сами стварају квалитет природног окружења од којег зависе. На основу свега реченог, може се закључити да је маркетинг менаџмент процес којим се покреће и усмерава маркетиншка активност у циљу задовољења потреба грађана као потрошача, привреде и друштва уз остваривање профита.

Процес маркетинг менаџмента може се посматрати кроз активности у следећим областима:

- истраживање тржишта, које на основу анализе окружења даје прогнозе о ситуацији у којој се пољопривредни произвођач може наћи у будућности;
- дугорочно дефинисање диференцијалних предности на тржишту, конкретизованих у усвојеној маркетиншкој стратегији пољопривредних произвођача;
- идентификовање специфичних елемената маркетинг микса у оквиру тактичког маркетинга где је дефинисан маркетиншки план пољопривредних произвођача.

### 5.8.1 Маркетинг стратегија пољопривредних произвођача

Потпуна тржишна оријентација, као и трајно прилагођавање променама у окружењу, захтевају изузетно координисан напор у области информисања о различитим компонентама спољашњег окружења. Најзначајнији сегменти животне средине, који захтевају континуирано праћење (анализу и предвиђање) од стране управљачке структуре пољопривредног предузећа, могу се видети у следећем:

- време, топографија, локација и уређење као фактори природног окружења;
- технологија (биотехнологија, прерада, паковање, комуникације, итд.);
- економски фактори као што су нивои прихода, ограничења и могућности у међународној трговини и укупна стабилност националне економије;
- структура породице, демографија, начин живота, исхрана, здравствено осигурање и мода као социо-културни фактори;
- фактори политичке природе кроз деловање домаће власти, међународног лобија и зеленог лобија;
- заштита здравља и потрошача као законска ограничења;
- добављачи, конкуренти, дистрибутери и клијентела као елементи тржишне структуре на које је предузеће усмерено.

Иако природно окружење, правно-политички систем, технологија, привреда и друштво имају значајан утицај на пословање, у маркетиншком смислу посебно су интересантна истраживања која имају за циљ анализу стања и перспективе понуде и тражње у сегменту циљног тржишта. Овде се ради о истраживању различитих димензија тржишта.

Први се односи на потражњу коју, по општој дефиницији, постављају људи као купци, њихову платежну способност и спремност да купе одређену категорију добара.

Другу димензију чине произвођачи, односно продавци и њихова структура понуде (производи и услуге).

Трећа димензија (географска локација и време тржишта) је универзалног карактера.

Проучавање тржишта у савременој пољопривреди заснива се на коришћењу различитих приступа међу којима су најзначајнији функционални, организационо-институционални и структурни.

**Функционални приступ** полази од чињенице да сва добра у систему маркетинга пољопривредних производа могу имати саобраћајну, манипулативно-производну и допунско-финализаторску функцију. Саобраћајна функција обухвата куповину и продају конкретног пољопривредног производа, због чега се у анализи тржишта посебна пажња поклања каналима продаје. Манипулативно-производна функција се односи на активности које мењају облик, време и место употребне вредности добара пољопривредног порекла. Конкретно, говоримо о преради, складиштењу и транспорту. Функција допунске финализације, као и претходна, може побољшати ефикасност пословања и цене кроз стандардизацију, финансирање залиха и контролу ризика.

**Организационо-институционални приступ** истраживању тржишта ослања се на анализу активности различитих организација укључених у процес маркетинга. То су, пре свега, различити носиоци дистрибуције пољопривредних производа, међу којима се истичу: велетрговци и трговци на мало, прерађивачи хране, посредници и комисионари, шпекуланти, као и помоћне институције за маркетинг.

**Структурални приступ**, у настојању да се три најважније варијабле тржишне институције доведу у однос (тип структуре, водећи актери и систем функционисања тржишта), у центар ставља конкуренцију. Обликовање производа тачно онако како потрошачи захтевају (бољи од конкуренције) циљ је оваквог истраживања, јер води ка идентификацији јединствене понуде у датом сегменту тржишта. Овај приступ захтева проналажење прецизних одговора на следећа питања:

- шта, где и када продати;

- којим купцима да продају и у којим количинама;
- преко којих канала дистрибуирати;
- ко су главни конкуренти на тржишту;
- по којим ценама продати.

У оквиру великих система (који обједињују сегменте агробизниса у примарној производњи, преради и промету), маркетиншка стратегија подразумева окупљање великог броја стручњака који, поред расположивог разноврсног знања, имају и веће прогностичке могућности (Слика 13)

. Овде се као значајне могу издвојити следеће врсте маркетиншких стратегија:

- географска (регионална) диверсификација,
- специјализација према групама производа,
- продаја производа познатих брендова,
- оглашавање и промоција,
- систем цена,
- праћење потрошача кроз различите канале продаје.

Маркетиншка стратегија индивидуалних пољопривредних произвођача суочена је са низом ограничења. Имајући у виду да су сељачка газдинства ограничена ресурсима и усмерена на структуру трошкова, остварење дугорочних циљева овде се обично обезбеђује уговорном производњом. С друге стране, комерцијализоване фарме спроводе стратегију генеричког рекламирања и промоције одређених производа (нпр. у млекарској индустрији, пчеларству или производњи свињског меса). Уопштено говорећи, две су могуће стратегије у стварању конкурентске предности на тржишту пољопривредних производа:

- за оне произвођаче који имају „тржишну моћ“ у смислу да њихови производи немају велику конкуренцију (нпр. архивска вина), где не постоје јасне „тржишне цене“ за сваки производ, позиција монополисте се може искористити за остваривање дугорочних циљева;

- за већину произвођача производа као што су жито, млеко, кромпир, јаја итд. не постоји аутоматска шанса за постизање конкурентске предности јер се ради о произвођачима који немају значајан утицај на цене због великог броја добављача производа хомогене природе.

Друга категорија пољопривредних произвођача може искористити бројне стратешке одлуке у реализацији дугорочних задатака као што су постизање веће ефикасности, алтернативне структуре производње, коришћење разлика у квалитету, хоризонтално и вертикално повезивање, смањење ризика кроз диверсификацију и терминске трансакције, идентификовање нових сегмената тржишта итд.



Слика 13. Маркетинг стратегија и окружење (Извор: Аутор)

## 5.9 Карактеристике аграрног сектора у Србији

Србијом доминира традиционална, монофункционална пољопривреда, која није високопродуктивна и конкурентна. Идентификоване су бројне слабости домаће пољопривреде, које дугорочно могу значајно угрозити развој села и пољопривреде. Они се огледају у уситњености поседа, ниској продуктивности и специјализацији, неадекватној структури производње, често недостатку финансијских средстава, застарелој механизацији, неразвијеној инфраструктури и недовољној примени савремених знања.

Поред наведеног морају се придодати следећи елементи који имају исто тако негативан утицај по развој домаће пољопривреде: неадекватан стратешки приступ пољопривреди, инвестиционо занемаривање пољопривреде, глобализација, растућа конкуренција и монополи, климатске промене, политичка и економска нестабилност, куповна моћ и преференције потрошача, услови за чланство у ЕУ, као и трошкови стварања и трансфера знања. Поред наведених недостатака, истичу се одређене компаративне предности пољопривреде које се могу трансформисати у конкурентске предности. Њих би могли класификовати у две групе:

- снаге аграрног сектора у Србији које се огледају у географској локацији, природним ресурсима и климатски условима, виталности и традицијом пољопривредног сектора, руралним подручјима, конкурентности појединих пољопривредних производа на иностраним тржиштима, заинтересованости за прихватање иновација.
- шансе које пружа аграрни сектор Србије: растуће интересовање инвеститора за пољопривреду, развој система квалитета, органска производња, специфична и производи са географским пореклом, извоз у земље које су традиционално важни трговински партнери, регионална и међународни уговори.

Савремени изазови развоја пољопривреде захтевају ефикасне мере пољопривредне политике. Држава има обавезу и деликатан задатак да дефинише оквире политичких и институционалних претпоставки, које ће допринети ефикаснијем развоју пољопривреде. И поред низа стратешких одлука и имплементационих механизма усмерених на решавање пољопривредних проблема Републике Србије, стање у пољопривреди указује да пољопривредна политика још увек није дала довољно добре резултате. Наиме, изостала су решења многих проблема који постоје деценијама оптерећују пољопривреду и рурална

подручја Републике Србије. У настојању да се што јасније уцрта правац будућих реформи пољопривредног сектора, као део спољних и унутрашњих изазова са којима се суочава, донета је Стратегија пољопривреде и руралног развоја Републике Србије за период 2014-2024.

Истовремено се наводе и стратешки циљеви развоја: раст стабилност производње и прихода произвођача; раст конкурентности и техничко-технолошко унапређење сектора; одрживо управљање ресурсима и заштита животне средине; побољшање квалитета живота и смањење сиромаштва у руралним подручјима, ефикасно управљање јавним политикама и унапређење институционалног оквира за развој пољопривреде.

Реализација постављених циљева подразумева различите врсте интервенција, у дужем временском периоду, у свим фазама развоја, а приоритетне области стратешких промена односе се на:

- стабилизација прихода пољопривредних произвођача;
- финансирање пољопривреде и руралног развоја, са адекватним управљањем ризиком;
- ефикасно управљање земљиштем;
- побољшање стања физичких ресурса;
- унапређење система преноса знања и развој људских ресурса;
- прилагођавање и ублажавање утицаја климатских промена;
- технолошки развој и модернизација пољопривредне производње и обрада;
- развој тржишних ланаца и логистичке подршке пољопривредном сектору;
- заштита и унапређење животне средине и очување природних ресурса;
- очување пољопривреде, природних и људских ресурса у подручјима са отежани услови рада у пољопривреди;
- диверсификација руралне привреде, очување културе и природе;
- унапређење друштвене структуре и јачање друштвеног капитала;
- модернизација и прилагођавање органа, организација и законодавства;

- побољшање квалитета и безбедности производа.

Обзиром на то да турбуленција домаћег и међународног окружења уз многе непредвидивости постаје уобичајена у пословној пракси, доношење дугорочних планова може изгубити на значају, и исти се морају кориговати, у складу са променама у окружењу, како погрешне мере не би довеле до далекосежних негативних последица. Степен остварености постављених стратешких циљева пољопривреде зависиће од институционалне подршке, јер суочавање са савременим развојним изазовима намеће потребу за добрим структурисаним и ефикасним институцијама.

## Питања за проверу знања:

1. Шта је стратешки менаџмент?
2. Навести кораке у доношењу стратешког плана у контексту примене стратегијског менаџмента у пољопривредним организацијама.
3. Шта је оперативни менаџмент?
4. Које карактеристике би требало да поседује менаџер неког пољопривредног газдинства?
5. Зашто је управљање људским ресурсима сложеније у пољопривредној делатности?
6. Шта представља финансијски менаџмент у пољопривредној делатности?
7. Који су екстерни, а који интерни фактори у пољопривредној производњи?
8. Шта представља маркетинг у пољопривредној производњи?

**VI**

**МЕНАѢМЕНТ МАЛИХ И СРЕДЊИХ  
ПРЕДУЗЕЋА У АГРОБИЗНИСУ**

# V МЕНАЏМЕНТ МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА У АГРОБИЗНИСУ

Мала и средња предузећа у агробизнису чине окосницу руралне економије и имају велики значај за запошљавање и локални развој. Њихов менаџмент се заснива на прилагођавању тржишним условима, ефикасном коришћењу ограничених ресурса и увођењу иновација у производњу и пласман. Захваљујући својој флексибилности, ова предузећа лакше одговарају на потребе потрошача и промене на тржишту. Мала и средња предузећа у агробизнису настала су делимично из сељачких газдинстава. Сељачка газдинства имају услове управо за интензивну структуру производње, јер располажу малим поседима на којима је могућа успешна производња радно интензивних усева (поврћа). Код сељачких газдинстава најважнији је менаџмент производње, организација рада и руковођење, јер производни процес код сељачких газдинстава ангажује највише радног времена.

## 6. Менаџмент малих и средњих предузећа у агробизнису

Значај менаџмента у малим и средњим предузећима огледа се у чињеници да он има задатак да покрене и усмерава делатност предузећа, да би се остварили његови циљеви.

То није активност од данас до сутра, то је дугорочно усмеравање које се остварује кроз утврђивање мисије, стратегијско планирање, припрему, организацију и доношење одлука.

Тек када се у предузећу дефинише мисија (оно чиме ће се предузеће бавити), може се рећи да оно има пословну оријентацију, која ће послужити као основа за остварење циљева на дужи рок. Мисијом се обухвата предмет пословања, тржиште, потрошачи, методе управљања, као и интерес запослених.

На основу јасно дефинисане мисије предузећа, потребно је да менаџмент дефинише и његову јасну визију (који су примарни и секундарни циљеви предузећа и начин њиховог остваривања). Значи, визија обухвата дефинисање развојних и пословних циљева, политика и стратегија предузећа.

Почетком деведесетих година двадесетог века сматрало се да ће проблеме пољопривреде и руралног развоја решити приватна мала и средња предузећа, а не велика пољопривредна предузећа комбинатског типа у државном власништву. Данас смо сведоци интензивног процеса концентрације у скоро свим гранама прехранбене индустрије развијених земаља. Актуелни трансформациони процеси погодују пре свега изградњи великих производних капацитета, независно од њихове својинске форме.

Све то не значи да мала и средња предузећа немају своје место у агроиндустријском комплексу, односно производњи прехранбених производа и другим делатностима агроиндустрије.

Предности малих и средњих предузећа у агробизнису у односу на велика предузећа и сложене пословне системе огледају се у:

- флексибилности,
- брзини иновација,
- примени метода непосредне контроле и мотивисања,
- једноставној организационој структури и структури руковођења,

- минималној администрацији,
- могућности да се оптимално могу прилагодити компаративним предностима региона у којем послују.

Развоју малих и средњих предузећа прете разне опасности. Највећа међу њима је да у недостатку капитала и стручног знања неће бити у стању испунити све израженије захтеве за квалитетом готових производа, који ће се појачати придруживањем Европској унији.

Анализирајући улогу малих и средњих предузећа у руралном развоју, треба нагласити да предузећа за прераду пољопривредних производа могу бити веома значајна у том процесу.

Главне предности прерађивачке индустрије малих и средњих предузећа засноване на локалним ресурсима су:

- омогућава производњу пољопривредних производа високе додатне вредности, што побољшава искоришћеност агроеколошких потенцијала и ствара нова радна места.
- захтева значајна инфраструктурна улагања, која могу имати улогу у стварању нових капацитета других индустрија.
- постоји технолошка веза изабране прерађивачке гране са производњом пољопривредног производа који у датом региону најбоље успева.
- изградња и функционисање прерађивачког капацитета доприноси смањењу незапослености у региону.
- да се искористи неки карактеристични прехранбени производ у региону са традиционалном производном технологијом. Рационално је узети у обзир квалификованост и производно искуство локалне радне снаге.

Постоје и делатности које су неповољне за мале прерађивачке капацитете. То су они који:

- загађују околину,
- захтевају ангажовање значајног капитала,
- имају веома нестабилно тржиште готових производа.

Само добро одабране стратегије развоја и сарадња могу обезбедити услове малим и средњим предузећима да у својим регионима одиграју улогу промотора регионалног развоја.

Мала и средња предузећа у агробизнису настала су делимично из сељачких газдинстава њиховим производним реструктурирањем и стављањем производног акцента на прераду пољопривредних производа, а делом и из предузетничке иницијативе појединаца, или мањег броја власника. У првом случају, основна делатност малих и средњих предузећа је прерада сопствене примарне пољопривредне производње. У другом случају, производни програм није директно везан за сопствену сировинску производњу, мада и њега чине сировине из пољопривреде, или се пак, у овим предузећима производе инпути за пољопривреду (амбалажа, алати, делови опреме за пољопривреду, радна одела и слично).

По дефиницији, мала и средња предузећа подразумевају породични посао. То значи да постоји један, или мањи број власника предузећа, да су у њима углавном запослени чланови домаћинства и поред њих мањи број стално запослених радника и да је ангажовани капитал релативно мали, као и обим и вредност производње.

Мала и средња предузећа по правилу немају издиференцирану организациону структуру, мада постоји већи степен поделе рада, пре свега по пословним функцијама. Код малих и средњих предузећа, поред производње, развијене су и функције продаје и набавке, као и финансијски послови. Комерцијалне послове (набавку и продају) обично извршавају запослени у овим предузећима, док се за рачуноводствене послове ангажују специјализоване агенције. За послове развоја, као и за финансијске послове ангажују се по потреби стручњаци ван предузећа.

Власник предузећа је обично и генерални менаџер, или је то неко од чланова његовог домаћинства. Он по правилу не учествује у процесу производње, али ради на пословима других пословних функција (комерцијални послови, развој, планирање, анализа, финансијски послови) уз саветодавну помоћ стручњака, који обично нису у сталном радном односу у предузећу.

Значај малих и средњих предузећа огледа се у:

- релативно значајном запошљавању радне снаге,

- флексибилности производног програма, односно његовом прилагођавњу променама захтева на тржишту,
- компатибилној (кооперативној) производњи са великим, сложеним пословним системима, односно производњи одређених производа и полупроизвода, или делова сложених производа, за које велики пословни системи немају економског интереса.

Предности малих и средњих предузећа огледају се у следећем:

- способна су да се у врло кратком року прилагоде жељама и потребама тржишта.
- у условима дисконтинуитета и честих промене на тржишту у релативно кратком року су у стању да реагују и прилагоде се новонасталим условима.
- способна су да ефикасније користе расположиве ресурсе. Тешко да се може десити да средства за производњу стоје неискоришћена.
- степен коришћења радне снаге знатно је већи него у великим пословним системима због мањег броја радника и једноставније организационе структуре и руковођења.
- власник предузећа је веома често и менаџер. Једноставно остварује контакт са окружењем, сам доноси пословне одлуке, што скраћује пут од идеје до реализације.
- предузетнички дух власника предузећа преноси се и на остале чланове колектива, па се на тај начин ствара хомогени тим који остварује пословне и развојне циљеве.
- власник (менаџер) предузећа има непосредан увид у тржишна кретања и све залихе држи на оптималном нивоу. Иначе, залихе (материјала и готових производа) су велики проблем у великим пословним системима
- власник предузећа се налази у функцији менаџера и релативно брзо долази до информација од животног значаја за функционисање предузећа. Сам бира сараднике (менаџере нижих нивоа), административне и производне раднике.
- постоји обострани интерес повезивања малих и средњих предузећа са великим пословним системом, јер она могу много ефикасније, брже и јефтиније да обаве неке послове од великих пословних система. У том смислу они су комплементарни.

Поред низа набројаних предности, мала и средња предузећа имају и низ слабости:

- све промене економске политике брзо погађају предузећа, јер имају проблема да брзо прибаве новчана средства и санирају постојеће стање, и/или да уђу у нове инвестиције.
- постоје велики ризици успеха у малом бизнису. Велики број малих предузећа пропадне пре него се позиционира на тржишту или развије у средње и велико предузеће.
- површна анализа, без сагледавања шанси на тржишту, као и непромишљени улазак у бизнис, представљају само неке од узрока неуспеха ових предузећа на тржишту.
- сложеност пословања често прераста знања и способности власника - менаџера што неминовно изазива пропаст предузећа.
- менаџерске неспособности власника веома брзо постају ограничавајући чинилац функционисања и развоја предузећа. То није велики проблем ако то власник схвати на време и ангажује стручне менаџере да воде посао уместо њега.

### 6.1 Могућности оснивања малих и средњих предузећа у агробизнису

Стратегија развоја малих и средњих предузећа у функцији развоја села и пољопривреде базира се на следећим принципима:

- мала и средња предузећа треба да буду **производног карактера**,
- њихова изградња треба да се базира на **сировинској основи и компаративним предностима региона**,
- приоритет у развоју малих и средњих предузећа треба дати оним програмима који су **високо профитабилни и малог тржишног ризика**,
- треба омогућити изградњу **мешовитих** производних предузећа са **инопартнерима** који обезбеђују пласман,
- мала и средња предузећа у области агробизниса треба да буду **основни фактор развоја, интензивирања и производног реструктурирања** пољопривреде,
- средства за изградњу малих и средњих предузећа обезбедити из свих **реалних извора** (сопствени извори власника, страна улагања, улагања домаћих фирми, улагања државног капитала, страни и домаћи кредити),

- пореском и царинском политиком додатно **стимулисати оснивање** ових предузећа.

Циљеви развоја малих и средњих предузећа су:

### **1. Економски:**

- реструктурирање привреде у правцу економски ефикасније производње;
- повећање економске ефективности привреде;
- бржи привредни раст и развој;
- повећање и реструктурирање извоза пољопривредно-прехрамбених производа у правцу вишег степена финализације;
- супституција увоза из домаће производње;
- опште јачање привредног и економског система државе.

### **2. Друштвени:**

- задовољење домаћих потреба за појединим врстама производа;
- повећано запошљавање, односно смањење незапослености;
- укупан развој руралних насеља;
- повећање животног стандарда запослених, а тиме и укупне куповне моћи домаће тражње, што представља даљи подстицајни фактор привредног раста и развоја.

Мала и средња предузећа у агробизнису могу се оснивати у областима:

### **Прераде ратарских производа:**

- специјалне врсте хлеба, пецива и кондиторских производа;
- кекс, колачи и посластице;
- производи од кукуруза (квасац, алкохол, уље, итд.);
- екструдери (прерада кукуруза, овса и друге зрнасте хране у пахуљице);
- еколошка амбалажа од жетвених остатака;
- енергетски брикети од остатака пољопривреде и шумарства;

- нуспроизводи прехрамбене индустрије (алкохол и други производи за потребе хемијске индустрије).

### **Прераде поврћа:**

- ширење асортимана производње и прераде поврћа (складиштење, замрзавање, топла прерада, паковање);
- прерада парадајза (сокови, кечапи, пелати, пасте);
- прерада кромпира (чипсаре, прах-пиреи, скроб, итд.);
- производња сокова од поврћа (цвекла, мрква итд.);
- прерада пасуља (конзервирање, пиреи итд.);
- прерада бундеве (сок, замрзнута, уље);
- сушење поврћа, производња зачина и прашкастих производа;
- сушење и млевење белог и црног лука, индустријске паприке итд;
- производња еколошке дечије хране; производња, дорада и паковање семена поврћа.

### **Прераде воћа и грожђа:**

- производња садног материјала;
- мини хладњаче за чување и паковање воћа и грожђа;
- производња полупроизвода од воћа (каше, пулпе);
- цеђени (сирови) сокови;
- компоти и пастеризовано воће;
- воћне салате; слатко од воћа;
- кандирано воће;
- пекмез и џем;
- воћни сокови и сирупи;
- концентрати и сепарирана воћна арома;

- сушено воће;
- ракије различитих стандарда и квалитета;
- воћни чајеви;
- стона, квалитетна, висококвалитетна и специјална вина;
- алкохолна пића од грожђа (вињак, лозовача);
- безалкохолни грожђани сокови (негазирани, газирани, чисти или са додацима црне рибизле, вишње, малине или купине).

#### **Прераде сточарских производа:**

- специјални заштићени производи (шунка, кобасица, кулен);
- производња и прерада живинског меса (сушење и димљење ћурећег, гушчијег и пачијег меса, производња гушчије цигерице);
- производња и прерада кокошјих јаја (меланжи, филови, итд.);
- производња коцки за супе и додатака јелима на бази сточарских производа; производња коња за месну индустрију и прерада коњског меса и нуспроизвода (длаке, коже, костију);
- производња и прерада рибе (класични рибњаци, кавези);
- производња и прерада жаба и пужева;
- производња и прерада јагњећег меса, млека и вуне;
- производња хране за кућне љубимце.

#### **Специјалних програма:**

- производња, прерада и паковање лековитог и ароматичног биља (камилица, кантарион, нана, шипак, итд);
- производња биљних чајева и етеричних уља;
- производња и прерада печурки (сушење и топла прерада);
- производња хумуса;

- прерада перја и производња јастука, јоргана, дуња и прекривача од природних материјала;
- производња и прерада меда и пчеларских производа;
- производња уметничких сувенира од природних материјала (сламе);
- производња подмлатка фазанске дивљачи;
- узгој и прерада дивљачи (јелен);

#### **Производње инпута за пољопривреду:**

- резервних делова за пољопривредне машине;
- ситне пољопривредне механизације и алата;
- опреме за сточарство;
- опреме за прехранбену индустрију; пластеника;
- фолија органског порекла за повртарство;
- пластичне амбалаже за пољопривреду (гајби, цакова); дрвене амбалаже (гајбе, палете и друга амбалажа од биљних остатака и отпадака дрвне индустрије);
- предмета од прућа (корпарски производи, стилски намештај); грађевинског материјала од трске и другог "еколошког" материјала; радних и заштитних одела и обуће.

#### **6.2 Менаџмент на сељачким газдинствима (Фарм менаџмент)**

У Србији је по попису пољопривреде 2012. године скоро 30% сељачких газдинстава имало посед мањи од једног хектара, а чак 78% испод 5 хектара. У Војводини је по истом попису пољопривреде чак преко 36% сељачких газдинстава имало посед мањи од једног хектара, а 68% испод 5 хектара. Разлози за овакву уситњеност поседа сељачких газдинстава делом су последица нерешеног права о наслеђивању пољопривредног земљишта, недовољно осмишљене земљишне политике државе и дуго владајућег Закона о земљишном максимуму, којим се посед сељачких газдинстава ограничавао на 10 хектара.

Просечна величина сељачких газдинстава у Србији према попису пољопривреде из 2012. године износи око 5,5 хектара. Ова величина недовољна је за економски ефикасну и

ефективну производњу (сем ако се ради о високо интензивној производњи, нпр. производња поврћа, украсног биља, семенског материјала, пластеничка или стакленичка производња).

Негативне последице оваквог стања огледају се у нерационалном коришћењу средстава механизације, повећаним трошковима производње и отежаној примени савремених научних и техничких решења.

Посматрано у дужем периоду, на сељачким газдинствима учешће жита у укупним ораничним површинама опада, док учешће површина под индустријским биљем и поврћем расте. Оваква кретања упућују на закључак да се на сељачким газдинствима дешавају промене у смислу преструктурирања производње у правцу интензивнијих група усева.

Сељачка газдинства имају услове управо за интензивну структуру производње, јер располажу малим поседима на којима је могућа успешна производња радно интензивних усева (поврћа).

Ако се прихвати чињеница да се интензивност производње мери и бројем условних грла стоке по једном хектару пољопривредних или обрадивих површина, потврђује се напред изнета констатација о екстензивности укупне српске пољопривреде.

Дугорочно посматрано, сељачка газдинства су остваривала слабије приносе, прирасте и уопште резултате по јединици капацитета од пољопривредних предузећа. То је последица, између осталог, мање употребе сортног семена, мањег улагања минералних ђубрива и заштитних средстава, лошијег расног састава стоке, неадекватне примене агротехнике и слабије опремљености савременим средствима механизације.

Код повртарске производње је карактеристично да је она под изразитом доминацијом сељачких газдинстава. На сељачким газдинствима гаји се већи број култура, али уз велике промене структуре производње. На тај начин сељачко газдинство, бирајући разноврсну производњу, која у различито време ангажује средства и рад, распоређује расположив фонд рада и доприноси стабилности својих прихода, а уједно и умањује ризик који постоји код специјализоване производње.

Сељачка газдинства су неорганизована, лоше опремљена и до те мере уситњена да не могу да примењују савремену технологију производње. Међутим, мањим произвођачима лакше је да се брже преоријентишу у производњи, што је услед нестабилних друштвено-економских

услова привређивања, често неопходно. Зато су у прошлости сељачка газдинства своју егзистенцију и остваривала уз максималну могућу адаптабилност, подређујући условима структуру и степен интензивности своје производње.

С обзиром да постоје производње у којима сељачка газдинства постижу боље резултате, неопходно је да се повећа специјализација тих производњи (поврће, воће, цвеће, почетне фазе това и сл.). Морају се стално чинити напори да се заустави процес уситњавања парцела, као и да се сељачка газдинства у што већој мери интегришу у различите асоцијације произвођача, чиме би сигурно повећали своју производну, економску и тржишну ефикасност.

Савремено организовани велики пословни системи у агроиндустрији могу одиграти значајну улогу интегратора сељачких газдинстава, интегришући их (не у свом саставу, него у свом окружењу) у великог и ефикасног производног и пословног партнера у логистичком ланцу хране. Предуслови интеграције сељачких газдинстава су развој тржишних односа и стварање законских решења широке лепезе могућих облика интеграције. Развој тржишта и конкуренције, притом, треба да створи економску принуду за интеграцију, а законска решења да за то обезбеде легалну форму.

Сељачка газдинства су у приватном (личном) власништву, задруге су у колективном власништву (једнаким деловима улога свих задругара), док предузећа могу бити у: државном (власник држава), личном (као и газдинства), партнерском (неколико власника) и акционарском (велики број идеалних власника - акционара) власништву.

Сељачка газдинства, мада се могу одликовати врло сложенем производном структуром, немају развијену организациону структуру. Основни разлог за то је релативно мала величина ових производних јединица, претежна намена производње за зелену пијацу и неразвијена подела рада. Власник сељачког газдинства је уједно и менаџер и извршилац послова. С обзиром на статусни положај сељачких газдинстава у привредном систему, остале пословне функције нису развијене. Послове набавке, продаје, финансијске, рачуноводствене, планске и друге послове обавља или власник газдинства, или му у томе помаже пољопривредна саветодавна служба, или земљорадничка задруга.

На сељачком газдинству раде, поред власника и чланови домаћинства. У периодима радних врхова, обично се ангажује сезонска радна снага. У оквиру газдинства обично постоји

подела рада између чланова домаћинства, али број извршилаца и обим послова нису такви да би било потребно дефинисати формалну организациону структуру и структуру руковођења. Део производње намењен је за непосредну натуралну потрошњу у самом домаћинству, а део за продају.

У зависности од структуре производње и величине сељачког газдинства, део производње се непосредно продаје крајњим потрошачима (зелена пијаца), а део се пласира прерађивачким капацитетима или посредницима у трговини (прерађивачка индустрија, пољопривредна предузећа, задруге).

Код сељачких газдинстава најважнији је менаџмент производње, организација рада и руковођење, јер производни процес код сељачких газдинстава ангажује највише радног времена. Поред менаџмента производње, уз уважавање хоризонталних и вертикалних зависности (производне структуре), код сељачких газдинстава може бити развијен и менаџмент логистике, односно транспорта и непосредне продаје готових производа.

Ово је карактеристично за она газдинства која су оријентисана на непосредну продају на зеленој пијаци (произвођачи воћа и поврћа).

Сем примарне производње (биљне и сточарске) сељачка газдинства располажу извесним капацитетима за складиштење пољопривредних производа (кошеви, тавани, подруми).

Примарна прерада пољопривредних производа углавном је присутна за потребе сопственог домаћинства, мада део прераде (вино, ракија, прерађевине од млека, меса) може бити намењен и за продају непосредним корисницима.

С обзиром да је приход од пољопривреде код сељачких газдинстава релативно мали, велики број власника сељачких газдинстава – фармера, бави се и другим, допунским пословима, тако да у готово свакој пољопривреди значајно учешће чине такозвани “делимични фармери” (part – time), који део радног времена проводе у пољопривреди, а део у некој другој делатности.

Газдинаства која имају годишњи приход преко 8 милиона динара (око 65.000 евра) улазе у систем ПДВ-а (пореза на додату вредност) и обавезне су да воде сопствено рачуноводство и пријављују и плаћају порез на своје продате производе.

За разлику од сељачких газдинстава сва пољопривредна предузећа и задруге, као и сва друга предузећа имају законску обавезу вођења пословних књига, плаћања пореза на промет, имовину и остварену добит, тако да је у том погледу њихов формално-правни положај далеко неповољнији од положаја сељачких газдинстава.

### **Питања за проверу знања:**

1. Која је предности малих и средњих предузећа у агробизнису у односу на велика предузећа и сложене пословне системе?
2. Који су економски, а који друштвени циљеви развоја малих и средњих предузећа у агробизнису?
3. Наведите области агробизниса у којима се могу оснивати мала и средња предузећа.
4. Шта је Фарм менаџмент?

**VII**  
**АГРАРНИ СЕКТОРИ СРБИЈЕ И**  
**ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ**

## VI АГРАРНИ СЕКТОРИ СРБИЈЕ И ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ

Од самог почетка процеса европске интеграције пољопривреда је имала важну позицију. У институционалне оквире ЕУ инкорпорирани су и темељи Заједничке аграрне политике (Common Agricultural Policy – CAP), односно у преводу заједничке пољопривредне политике (ЗПП). Један од приоритета будућег развоја домаће пољопривреде, као и укупне привреде, састоји се у стварању предуслова за укључивање у Европске интеграционе процесе. Република Србија, као земља кандидат, налази се у процесу преговора о приступању ЕУ и прилогађавања политичког и законодавног оквира политикама и правним тековинама ЕУ. Такође, системи управљања квалитетом (Quality Management Systems – QMS) неопходни су у сваком сектору прехранбене индустрије како би се осигурала квалитетна и сигурна храна за потрошаче. Рурална подручја у Србији одликују се великом разновршћу природних, економских, инфраструктурних и друштвених услова. Ова хетерогеност утиче на економски и културни развој, демографске токове и квалитетан живот у селима.

## 7. Усклађеност функционисања аграрног сектора Србије са аграрном политиком ЕУ

Пољопривредна политика ЕУ је једна од најкомплекснијих па је и прилагођавање различитих услова земаља веома отежано. У самом процесу интеграција веома важну улогу узимају финансијска помоћ и програми који су намењени земљама које се налазе у претприступним преговорима. Усклађивање аграрне политике је изузетно захтевно по питању регулативе, која је склона честим променама и прилагођавањима, што је ситуација и са тренутном новом аграрном политиком ЕУ за период од 2023-27. године.

### 7.1 Заједничка пољопривредна политика у Европској унији – САР

Пољопривреда је од самог почетка процеса европске интеграције имала важну позицију. Још далеке 1957. године, у Риму између шест земаља које су чиниле Западна Немачка, Француска, Италија, Белгија, Холандија, Луксембург, потписан је договор о формирању Европске Заједнице (ЕЗ). У институционалне оквире ЕУ инкорпорирани су и темељи Заједничке аграрне политике (Common Agricultural Policy – САР), односно у преводу заједничке пољопривредне политике (ЗПП). Као једна од најстаријих политика Европске уније, настала је 1962. године као резултат потребе да се обезбеди довољно хране за становништво у периоду кад Европа није могла задовољити сопствене потребе за храном. Показала се као веома успешна политика, донела је економски раст и подстакла производњу квалитетне хране.

САР је заснована на три принципа:

- **јединство тржишта** - У оквиру јединственог пољопривредног тржишта, аграрни производи слободно циркулишу захваљујућу забрани ограничења у размени између земаља чланица.
- **преференцијал Заједнице** – означава давање предности аграрним производима ЕЗ, кроз систем гарантованих цена и заштиту унутрашњег тржишта од јефтиног увоза и флукација цена на светском тржишту. Заједница је установила таксе које се наплаћују од увозника – *прелевмане*. За разлику од царина, ове увозне таксе су варијабилног карактера, што значи да се у кратком периоду могу мењати у складу са спољнотрговинским потребама. Њихов основни циљ је да изједначе разлику између

нижих цена пољопривредних производа који се увозе и виших домицијалних цена. На тај начин, Заједница стимулише извоз својих аграрних производа путем система субвенција на извоз, што производе ЕЗ чини конкурентним на светском тржишту.

- **финансијска солидарност** – односи се на буџет ЕЗ, као један од кључних инструмената за вођење САР.

У поступку реформисања САР, формулисана је Заједничка аграрна и рурална политика ЕУ – Common Agricultural and Rural Policy of Europe – CARPE. Основни циљ политике CARPE је да обезбеди економски ефикасну и еколошки одрживу пољопривреду у условим стимулисања интегралног развој руралних подручја у ЕУ.

Рурални развој обухвата подршку која се односи на јачање социјалне и економске одрживости као и одрживости животне средине. ЗПП доприноси одрживом развоју руралних подручја кроз остваривање три дугорочна циља:

- подршка конкурентности пољопривреде и шумарства,
- одрживо управљање природним ресурсима и борба против климатских промена,
- постизање равномерног уравнотеженог територијалног развоја руралне економије и заједнице, укључујући отварање нових и задржавање постојећих радних места.

Кроз мере руралног развоја пољопривредницима ће, између осталог, бити обезбеђена финансијска подршка да лакше дођу до обртног капитала и превазиђу проблем ликвидности изазван изненадним кризама.

Током развоја, ЗПП је прошла кроз разне фазе прилагођавања. Од почетног циља – обезбеђивања довољних количина хране (прехрамбена сигурност), трансформисала се у политику чији је циљ производња висококвалитетне, безбедне хране, уз поштовање еколошких стандарда, која задовољава захтеве потрошача. ЗПП је препозната као једна од кључних политика за решавање проблема депопулације руралних средина отварањем нових радних места, климатских промена и одрживог управљања природним ресурсима, као и социјалне заштите радника у пољопривреди.

Временом, ЗПП се прилагођавала захтевима пољопривредника, потрошача и глобалним трендовима. Она функционише као заједничка политика свих земаља чланица, њом се управља на нивоу ЕУ, а финансира се из заједничког буџета ЕУ. Колики је значај ове

политике најбоље показује чињеница да је око 40% укупног буџета ЕУ намењено финасирању ЗПП.

У Европи има преко 10 милиона пољопривредних газдинстава који јој обезбеђују да буде један од водећих светских произвођача хране и нето извозник пољопривредних производа, који су синоним за квалитет у целом свету. Циљеви ЗПП, коју чине скуп правила и мера подршке пољопривредницима дефинисани су Уговором о функционисању ЕУ и односе се на:

- повећање продуктивности пољопривреде подстицањем техничког напретка и обезбеђењем рационалнијег развоја пољопривредне производње и оптималним коришћењем фактора производње, нарочито радне снаге;
- обезбеђивање пристојног животног стандарда за пољопривредну заједницу, нарочито повећањем личних прихода лица која се баве пољопривредом;
- стабилизацију тржишта;
- обезбеђивање редовног снабдевања;
- обезбеђивање снабдевања потрошача по разумним ценама.

Заједничка пољопривредна политика за период од 2023. до 2027. године заснована је на новом стратешком приступу ЕУ који је дефинисан кроз Европски зелени договор, Стратегију „од њиве до трпезе“, Стратегију биолошке разноврсности, Закон о клими и Акциони план за органску пољопривреду. Нова политика представљена је као зеленија и праведнија у односу на претходну и заснива се на успешности у испуњавању постављених циљева. Нова Заједничка пољопривредна политика се примењује од 1.јануара 2023. Са основна три начела:

- подстицање паметног, конкуретног, отпорног диверзификованог сектора пољопривреде којим се гарантује дугорочна сигурност снабдевања храном.
- подстицање очувања животне средине укључујући биолошку разноликост.
- побољшање живота у руралним срединама.

У наредном периоду Заједничка пољопривредна политика фокусира се на девет специфичних циљева, који су дари на Слици 14:



Слика 14. Девет специфичних циљева ЗПП (Извор: Заједничка пољопривредна политика ЕУ, Министарство пољопривреде и шумарства и водопривреде)

Ублажавање негативних утицаја пољопривредних активности на животну средину и климу је главни приоритет пољопривредне политике. Пољопривредни произвођачи биће и даље у обавези да поштују правила која се односе на ротацију усева, одржавање травњака, заштиту земљишта, очување биолошке разноврсности, добробит животиња, али у односу на претходни период услови су поштрени (захтевнији).

Уведен је и нови систем тзв. „еко шеме“ које ће се користити за подршку органској производњи, за агроеколошке мере, побољшање добробити животиња, агрошумарство и сл. Ове шеме нису обавезујуће за пољопривредна газдинства, али јесу за државе чланице. Најмање 25% укупног буџета за директна плаћања мора бити опредељено за ову врсту подршке.

## 7.2 Управљање квалитетом у прехранбеној производњи

Системи управљања квалитетом (Quality Management Systems – QMS) неопходни су у сваком сектору прехранбене индустрије како би се осигурала квалитетна и сигурна храна за потрошаче. Број субјеката у пословању са храном који усвајају QMS како би побољшали конкурентност на глобалном тржишту континуирано расте.

Прехранбена индустрија, предузећа, без обзира на величину, сусреће се са разним изазовима те се приликом стављања производа на тржиште пред произвођаче постављају одређени захтеви:

- произвођач је одговоран за сигурност производа
- морају се задовољити битни захтеви потрошача као што су нпр. квалитет, сигурност и др.
- морају се испунити законски прописи,
- мора се ускладити пословање са захтевима глобалног тржишта, а то подразумева и одређену међународну стандардизацију.

Организације су данас приморане да се носе са комплексним проблемима како би успешно напредовале, у складу са осталим конкурентима у глобализованом економском окружењу те испуниле очекивања и захтеве купаца. Што се тиче квалитета производа и услуга, потребе и захтеви купаца непрестано се повећавају чиме се управљање квалитетом намеће као неизоставни део управљања сваке организације. Кроз добру поставку и примену система управљања квалитетом, организацијама се отвара пут према уградњи континуираних побољшања у своје интерне и екстерне пословне процесе.

Најважнији циљ компаније која производи и дистрибуира храну треба да буде осигурање квалитета и сигурности хране. Због тога су уведени прописи у земљама Европске уније које се односе на производњу и дистрибуцију хране. Систем осигурања квалитета и сигурности хране у прехранбеној индустрији се састоји од два паралелна система. С једне стране налази се систем који је организован од стране државе и он се темељи на законским прописима. С друге стране јавља се систем на темељу приватних стандарда и норми.

Нормама се утврђују различити захтеви везани за квалитет производа, заштиту здравља људи, као и заштиту животне средине.

Најважнији субјекти управљања квалитетом и најзаступљеније норме у прехранбеној индустрији могли би се свести на следеће:

- **Global Food Safety Initiative (GFSI)** - окупља кључне учеснике прехранбене индустрије како би заједнички подстакли континуирано побољшање система управљања сигурношћу хране у свету. Заједница ради на добровољној основи, а састоји се од водећих светских стручњака за сигурност хране из малопродаје, производних прехранбених компанија, као и међународне организације, влада и академске заједнице. Циљ GFSI иницијативе је стално побољшање система управљања и унапређења система сигурности хране.
- **International Food Standard (IFS-food)** - укључује квалитет и сигурност прехранбених производа, а примењује се у производњи и преради. Ова норма је важна за све произвођаче хране, а посебно оне које производе приватне робне марке, јер садржи захтеве који се односе на спецификације таквих производа.
- **British Retail Consortium (BRC)** - Глобал Стандард је водећа организација за заштиту потрошача и робне марке коју користи преко 26.000 овлашћених добављача у више од 130 држава. Глобални стандарди јамче стандардизацију квалитетних, сигурносних и оперативних критеријума и тиме обезбеђују да произвођачи испуњавају своје законске обавезе и пружају заштиту крајњем потрошачу.
- **Safe Quality Food Institute (SQF)** - Институт за квалитет и сигурност хране је америчка организација која сертифициује системе управљања сигурношћу хране. SQF институт развио је шему сертифицивања која је међународно призната, а циљ SQF -а је да обезбеди квалитетну и сигурну храну.
- **International Food Standard (IFS-food)** - Међународни стандард за храну развили су удружени чланови једног Немачког малопродајног ланца са њиховим француским колегама, како би добили основу за израду стандарда квалитета и сигурности хране за трговачке марке прехранбених производа. IFS, међународно призната „трговачка“ норма која обухвата осам различитих прехранбених и непрехрамбених стандарда, који покривају процесе дуж целог ланца опскрбљивања. Стандарди IFS -а не специфицирају како би ти процеси требали изгледати, већ само даје процену ризика. Светски произвођачи и трговци користе различите стандарде како би испунили нове захтеве за

квалитет, транспарентност и ефикасност које произлазе из глобализације. Да би се осигурало да IFS стандарди задовољавају потребе свих партнера, развили су их заједно добављачи, трговци и тела за сертификацију.

- ***Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP)*** - Анализа опасности и критичних тачака eng. *Hazard Analysis and Critical Control Point*, или скраћено HACCP предстаља систем контроле који омогућава идентификацију, процену и успоставу контроле над хемијским, физичким и биолошким опасностима које су важне за сигурност хране у било којој фази припреме, производње, прераде, паковања, складиштења, транспорта и дистрибуције хране. Обавезан је према закону у свим земљама чланицама Европске уније. Циљ му је обезбедити одговарајућу идентификацију опасности и спречавање могућих проблема који могу наштетити квалитету и здравственој исправности производа. То се спроводи кроз примену метода контроле и праћења тачке која се сматра критичном у процесу производње. Извори опасности могу бити: биолошки, хемијски или физички. HACCP систем се сматра најефикаснијим алатом који омогућава сигурност да храна неће бити загађена или контаминирана и као таква ће бити сигурна за потрошача. То је проактиван систем који ставља нагласак на превенцију.

HACCP систем укључује идентификацију, евалуацију и контролу потенцијалних опасности пре него се догоде:

- ✓ утврђивање свих опасности које се морају спречити, уклонити или смањити на прихватљиве границе; анализа опасности;
- ✓ утврђивање критичних контролних тачака у корацима на којима је контрола нужна за спречавање или уклањање опасности или за њено смањивање на прихватљив ниво;
- ✓ утврђивање критичних граница на критичним контролним тачкама које раздвајају прихватљиво од неприхватљивог у сврху спречавања, уклањања или смањивања уочених опасности на прихватљив ниво;
- ✓ успостављање ефикасног поступка праћења критичних контролних тачака;
- ✓ одређивање корективних мера које се предузимају ако надзорни систем упозорава да критична контролна тачка није под контролом;

- ✓ успостављање активноти и поступака који се редовно предузимају како би се потврдила функционалност предходно предузетих мера;
  - ✓ вођење документације и евиденције која представљаја потврду ефикасних примена свих предузетих мера.
- **ISO 9001 - Систем менаџмента квалитетом** је међународни стандард који садржи захтеве за систем управљања квалитетом у пословној организацији које организација мора испунити да би ускладила своје пословање са међународно признатим нормама. Систем квалитета је управљачки систем, којим се доводи до остварења постављених циљева у погледу квалитета пословања и пружања услуга. Овај систем чине организациона структура, одговорност субјекта у организацији, процеси и ресурси потребни за управљање системом. Овај стандард је део најпознатије серије стандарда ISO 9000.

Систем управљања квалитетом према стандарду ISO 9001, заснива се на седам принципа управљања:

- ✓ фокус на кориснике,
  - ✓ лидерство,
  - ✓ укључивање запослених,
  - ✓ процесни приступ,
  - ✓ побољшање,
  - ✓ управљање односима
- **Халал стандард** - чини сет правила и смерница за производњу и припрему хране у складу са исламским верским обичајима. Захтеви Халал-а потичу из Курана и Шеријатског закона, који прописују шта је халал, тј. дозвољено, а шта је харам – забрањено. Када се каже "дозвољено" мисли се на храну која је припремљена по шеријатским законима и већина муслимана широм света примењује овај начин исхране. Највећи број захтева Халал стандард су идентични са HACCP системом и ISO 9001 стандардом, што организацијама које су успоставиле неки од ова два система значајно олакшава припрему за сертификацију.

### 7.3 Стратегија пољопривреде Србије за приступање ЕУ

Један од приоритета будућег развоја домаће пољопривреде, као и укупне привреде, састоји се у стварању предуслова за укључивање у европске интеграционе процесе. Република Србија, као земља кандидат, налази се у процесу преговора о приступању ЕУ и прилогађавања политичког и законодавног оквира политикама и правним тековинама ЕУ. Усвајањем Стратегије пољопривреде и руралног развоја за период 2014 – 2024. година постављен је правац развоја и циљеви пољопривредне политике који су у складу са циљевима европске политике:

- раст производње и стабилност дохотка произвођача,
- раст конкурентности,
- одрживо управљање ресурсима и заштита животне средине,
- унапређење квалитета живота у руралним подручјима и смањење сиромаштва,
- ефикасно управљање јавним политикама,
- унапређење институционалног оквира.

Стратегијом пољопривреде Србије детаљно су идентификовани проблеми, зацртани циљеви и дате препоруке за широк низ питања са којима се пољопривреда Србије данас сусреће, а који су у вези са изградњом функционалног тржишта производа, земљишта и кредита, изградњом институција, унапређењем истраживања, образовања и трансфера знања, политика вода и очувању шума, очувања руралних вредности и развоја руралних подручја уз поштовање заштите животне средине. Све наведене активности у потпуности су у складу са стандардима ЕУ. Све наведено генерисало је основне стратешке циљва на пољу аграра које се састоје у следећем:

- изградња одрживог и ефикасног пољопривредног сектора који може да се такмичи на светском тржишту, доприносећи порасту дохотка;
- обезбеђење хране која задовољава потребе потрошача у погледу квалитета и безбедности;
- давање подршке животном стандарду за људе који зависе од пољопривреде,
- пружање значајне подршке одрживом развоју села;

- чување животне средину од штетних утицаја ефеката пољопривредне производње.

Приступање Републике Србије Европској унији, донело би многоструке користи у сектору пољопривреде. Имајући у виду искуства нових земаља чланица ЕУ, извесно је да би пољопривреда Србије имала неколико значајних користи од прикључка ЕУ:

- слободан и неограничен приступ пољопривредном тржишту ЕУ.
- значајна средства финасирања која се из буџета ЕУ усмеравају путем Заједничке пољопривредне политике и програма руралног развоја. Пољопривредницима би били на располагању фондови за пољопривреду и рурални развој. Подстицаји се утврђују на седмогодишњем нивоу, што доприноси стабилности тржишта и пољопривредницима омогућава боље планирање производње. Подстицаји се опредељују по површини газдинства, без обзира на производњу и на основу досадашњег искуства, биће значајно већи него што се тренутно опредељује кроз национални буџет.
- осим подстицаја, значајно већа подршка опредељена је за мере руралног развоја, руралну инфраструктуру, као и пројекте који ће омогућити развој села и подстаћи диверзификацију економских активности.
- софицициран систем ветеринарских, фитосанитарних стандарда, стандарда за безбедност и квалитет хране, који пружају подједнако сигурност потрошачима на домаћем тржишту, као и заштиту домаћим произвођачима и омогућују приступ страним тржиштима, било да се ради о земљама у ЕУ, или ван ње.

#### **7.4 Политика интегралног руралног развоја**

Рурална подручја на територији Републике Србије карактерише висок степен диференцијације у погледу природних, економских, инфраструктурних и других услова за пољопривредну производњу (што условљава њен посебно изражен регионални аспект), друге привредне и ванпривредне делатности, близина тржишта и могућности тржишног пласмана производа, као иу погледу величине и морфологије насеља. Наведене различитости указују на хетерогеност руралних подручја у погледу економског и друштвеног развоја, културних и демографских карактеристика и кретања, а све то снажно се одражава на квалитет живота у руралним подручјима.

Депопулација и неповољна старосна структура су најзначајније демографске карактеристике руралних подручја Републике Србије, настале као последица интензивних процеса индустријализације и урбанизације у послератном периоду. Наведени трендови условили су интензивне унутрашње миграције становништва, углавном на релацији село-град, које је истовремено пратио и паралелни тренд динамичких спољних миграција.

Тренд депопулације прати паралелни процес деаграризације руралних подручја, односно смањење учешћа пољопривреде у укупном становништву. Сеоско становништво, које се доминантно бавило пољопривредном делатношћу, представљало је значајан извор радне снаге за убрзану индустријализацију земље, посебно у послератном периоду.

Неповољни демографски трендови, који су посебно карактеристични за рурална подручја, огледају се и у вишој стопи старости сеоског становништва у односу на државни просек. Старосна структура становништва руралних подручја знатно је неповољнија у централним, а посебно југоисточним деловима земље у односу на регион Београда и регион Војводине. Промене у старосној структури руралних подручја указују на континуирано демографско старење сеоског становништва.

Економска структура руралних подручја у великој мери зависи од пољопривреде, прехрамбене индустрије, рударства и енергетике, односно примарног и секундарног сектора, који у највећој мери доприносе остваривању бруто домаћег производа и ангажовању радно активног сеоског становништва. Учешће услужних делатности у структури руралне привреде је знатно мање изражено (они чине око трећине економски активног становништва ових подручја), што се манифестује нижим доприносом економском развоју и запошљавању у руралним подручјима.

Рурална инфраструктура у Републици Србији је недовољно развијена. Рурална подручја карактерише ниска опремљеност путева, комуналне инфраструктуре и других важних елемената животног стандарда. Инфраструктура на општинском нивоу је мање-више развијена са огромним потенцијалом за даљи развој, али са великим ограничењима као што су слаба информисаност о потребама, карактеристикама и предностима руралне инфраструктуре, што доприноси нерешеном питању водоснабдевања, телекомуникација и других проблема. које су препрека развоју.

Рурална подручја Републике Србије суочена су са веома скромним инвестицијама, са недовољном институционалном, организационом и планском подршком, као и са нередовним и малим подстицајима. Проблемима треба приступити на стратешки и систематски начин. Неопходно је изградити план развоја руралних подручја и обезбедити ресурсе и повољан амбијент за његову реализацију

Схватајући економски и социјални значај истрајности сеоских газдинстава, развијене земље су, последњих деценија, почеле водити одређену руралну политику. У суштини ради се комплексној валоризацији руралних подручја у оквиру система тржишне економије. Појам рурална економија представља интегралну, територијално заокружену сеоску привреду, коју чини скуп бројних, међузависних делатности попут:

- прерађивачке индустрије,
- трговине,
- туризма,
- занатства,
- мале привреде,
- просторног уређења,
- екологије,
- стручних служби и др.

Нови приступ руралности довео је до интегрисања окружења у аграрну политику. Смер економске политике мења се са тежње од увећања пољопривредне производње ка очувању и повећању квалитета окружења. У Европи постоји низ мера за регулисање пољопривредног окружења како на националним нивоима, тако и на нивоу целог континента.

Нова рурална стратегија ЕУ подржава младе фармере, мале фарме, планинска подручја и брзе ланце снабдевања. Намера је на трансферу знања и иновација, расту конкурентности руралних субјеката, управљању ризицима, активном учешћу руралних заједница у развоју локалне економије, очувању екосистема, социјалној инклузији итд.

Рурална подручја Републике Србије имају значајан развојни потенцијал, али су државни показатељи генерално незадовољавајући и лошији у односу на индикаторе у земљама ЕУ. У

том контексту, фокус треба да буде на модернизацији примарног сектора, повећању улагања у инфраструктуру, решавању проблема финансирања руралних пројеката, редефинисању структуре аграрног буџета, мотивисању људи да остану у руралним срединама и улагању у њихов развој, трансфер знања и нових технологија, односно свестрано подржавање одрживости руралних подручја. То је декларативно опредељење за јачање економске величине и повећање конкурентности, побољшање квалитета живота сеоског становништва, рационално коришћење природних ресурса и заштиту животне средине.

Управљање руралним подручјима обухвата спровођење концепта интегралног руралног развоја и реализацију мера и инвестиционих активности, којима се може ревитализовати рурална привреда, сачувати традиција, култура и рурална средина. У циљу приближавања политици ЕУ, покретања руралних пројеката, јачања привредних субјеката и повећања њихове конкурентности, мотивисања људи да остану у руралним подручјима.

Развој руралне инфраструктуре и њена повезаност са регионалном инфраструктурном мрежом доприноси остварењу вишег нивоа квалитет живљења на руралном подручју. Добре комуникације олакшавају транспорт пољопривредних производа до одређених тржишта. С друге стране, доприносе лакшем снабдевању становника руралних подручја индустријском робом. Остала инфраструктура, здравствена, образовна, културна, комунална, такође чини саставни део развоја руралних подручја.

То исто захтева повећање обима буџетских средстава за пољопривреду и рурални развој, обезбеђење развоја финансијског тржишта и перманентно стварање повољније пословне климе на селу. Држава треба да створи пословно окружење, где систем финансирања руралних привредних субјеката почива на повољнијим кредитима пословних банака и другим погодностима, у зависности од начина финансирања и значаја сваког појединачног пројекта.

Визија развоја руралних подручја Републике Србије је одржива и разноврсна рурална привреда, која свим становницима обезбеђује задовољавајуће услове за живот и рад. Као ефикасне стратегије, агроекономисти истичу оне које се односе на улагање у људски капитал и руралну инфраструктуру и стратегије оријентисане ка диверсификацији руралне привреде, заштити животне средине и јачању локалних лидерских структура. Наравно, изоловано деловање на локалном нивоу није довољно за решавање проблема, већ је

потребно применити више стратешких алата и уградити их у националну и регионалну политику.

Шансе руралног развоја у Републици Србији су у програмима одрживе пољопривреде (органиска пољопривреда), производњи традиционалних прехранбених производа и производа са географским пореклом, и производњи обновљивих облика енергије.

Истраживања показују да пољопривреда која се заснива на знању, односно пољопривреда која производи квалитетну храну, органску пољопривреду, аутохтоне производе са заштићеним географским пореклом, традиционалне специјалитете, као и функционалну храну за превенцију или смањење ризика од одређених болести, ствара могућности за развој индустрије, транспорта, складиштења, трговине, услуга и других привредних сектора у руралним подручјима.

Посебан допринос јачању и развоју руралних подручја пружа развој руралног туризма: сеоског, еко, агро-туризма, планинског, здравственог, рекреативног и др. Србија има базу сеоског туризма, који се развијао дуги низ година. Највећи део територије Србије је рурални где има највише природних добара, као и значајних туристичких потенцијала. Природно окружење представља један од најјачих ресурса Србије и треба га чувати и унапређивати кроз одговоран развој туризма. Стога је потребно улагати у руралну и туристичку инфраструктуру, прилагођавати и градити стамбене капацитете специфичног изгледа и архитектуре, довести инвестиције у рурална подручја са значајним туристичким потенцијалом, едуковати оне који се баве сеоским туризмом, промовисати сеоски туризам на свим нивоима, јачати јавно-приватна партнерства, организовати манифестације, уз продају специфичних производа одређеног региона посебно гастрономских и домаћих производа.

Развој руралних подручја Републике Србије зависи и од заједничких активности друштвеног и приватног сектора. Подршка предузетништву у руралним подручјима је једно од важних питања. Осим подршке економском развоју, развој малих и средњих предузећа ће повећати запосленост. Предности МСП се огледају у већој флексибилности, бржем усвајању иновација, примени метода директне контроле и мотивације радника, једноставној организационој структури и чињеници да се могу оптимално прилагодити компаративним

предностима региона. Подршка развоју МСП би била омогућена пореским олакшицама, као и помоћ у виду одређених упутстава и пословних информација.

Веома је значајна институционална подршка која обезбеђује амбијент за бројна побољшања понашања и деловања у правцу руралног развоја. Постоји потреба за координисаним радом већег броја институција у спровођењу активности на обезбеђивању руралног развоја. Организације и институције које имају значајну улогу у руралном развоју имају различита министарства и државни органи на челу са Министарством пољопривреде, шумарства и водопривреде, који су одговорни за одрживи рурални развој. Важну улогу у координисаним активностима имају министарства и агенције надлежне за привреду и регионални развој, финансије, инфраструктуру, образовање, животну средину, рад и социјалну политику, туризам, локални владе, као и многе друге.

Будућност ЕУ, а и наше земље, зависи од способности хармонизованог и равномерног развоја појединих руралних подручја, која су у основи веома хетерогена, како по потенцијалу, степену развијености, тако и по сопственим проблемима. Другим речима, потребан је радикалан заокрет у стратешком управљању руралним подручјима и много више напора и финансијских средстава.

Резимирајући наведено као пожељни стратешки правци руралног развоја у Републици Србији могу се издвојити следеће тачке:

- обнова и развој руралне инфраструктуре;
- подстицање пољопривреде засноване на знању, односно органској пољопривреди;
- оснивање задруга;
- развој сеоског туризма;
- производња и коришћење обновљивих извора енергије;
- развој агро-пословног система;
- развој малих и средњих предузећа;
- образовање о одрживом руралном развоју;
- унапређење законске регулативе.

## Питања за проверу знања:

1. Шта је САР или у преводу ЗПП?
2. Зашто је битно управљање квалитетом у прехранбеној индустрији?
3. Навести и објаснити неке од најзаступљенијих субјеката управљања квалитетом у прехранбеној индустрији.
4. Који су главни циљеви развоја пољопривредне политике у Републици Србији?
5. Како се рурално окружење може интегрисати у аграрну политику?

**VIII**

**ИЗАЗОВИ МЕНАѢМЕНТА У  
САВРЕМЕНОЈ ПОЉОПРИВРЕДНОЈ  
ПРОИЗВОДЊИ**

## VII ИЗАЗОВИ МЕНАџМЕНТА И ПОЉОПРИВРЕДА ДАНАС

Стратешко планирање на нивоу једне заједнице укључује читав комплекс одлука државе које се односе на велики економски систем – привреду. Нове технике засноване на рачунарској техници и интегрисаним системима могу да задовоље постављене критеријуме у остваривању производње квалитетне хране. Развој технологија које се користе у пољопривреди прати савремене научне токове и достигнућа. Тако да, поред разних робота у индустрији, данас постоје и пољопривредни роботи. Још једна од технологија у модерној пољопривреди су сензори, посебно бежични сензори који омогућавају надгледање опасних или удаљених локација. Применом нових информационих технологија омогућава се правовремено обављање послова у аграру, као и превенција настанка проблема. Управљање иновацијама захтева посебну менаџерску вештину и знање, пошто је модерна пољопривреда све више подложна променама и праћењу савремених технолошких токова.

## **8. Изазови стратешог планирања и управљања у савременим условима пољопривредне производње**

Стратешко планирање на нивоу једне заједнице укључује читав комплекс одлука државе које се односе на велики економски систем – привреду. У области аграрне економије за доношење одређених одлука мора се укључити анализа свих делатности које чине модерни агрокомплекс земље у датом макро и мега окружењу. Између осталог, као најзначајније тачке које чине садржину макростратешког планирања могу се издвојити следеће:

- значај пољопривреде према коме се одређује место и улога у привредном развоју земље као целине;
- утемељење институционалног оквира за макро менаџмент у агросистему који чине министарство пољопривреде, јавни научно-истраживачки институти, државни факултети (економски и пољопривредни), специјализоване владине и приватне агенције за пружање услуга, специјализоване финансијске институције, грађанско-професионалне асоцијације и др;
- утемељење јасних праваца развоја и циљева који се постављају пред агросистем;
- дефинисање најзначајнијих мерљивих услова за развој агросистема, што се нарочито односи на расположиве ресурсе и екстерно окружење;
- антиципирање проблема и могући начини за њихово елиминисање;
- израда осмишљених модела алокације ресурса;
- избор алтернатива које су израђене и вредноване у одговарајућим институцијама са више аспеката, а посебно са становишта управљања агросистемом у тржишним условима, са или без владине интервенције.

Када је реч о конкретизацији стратешког планирања у области савременог аграра на макро нивоу треба истаћи да се ту ради о пројекцији значајних параметара као што су:

- биланс хране усклађен са демографском политиком уз пројекцију могућности извоза и евентуалних потреба увоза пољопривредних производа

- пројекција места аграрног сектора у оквиру монетарне и фискалне политике земље где значајну улогу заузима политика цена, односно паритети размене роба пољопривредног сектора са осталим секторима;
- глобална алокација ресурса на коју утиче преко инвестиционе и кредитне политике.

**Биланс пољопривредних производа** представља значајну ставку макро менаџмента сваке земље посматрано на дуги рок, као и за сваку годину појединачно. Он укључује структуру и количину пољопривредних производа намењених директно конзумној компоненти исхране становништва, затим производи који служе као сировина, било у индустријским објектима, било за коришћење кроз стоку (живе фабрике), стварање државних резерви потрошње и репродукционе робе, те могућности извоза појединих производа свих нивоа прераде, као и евентуално неизбежни увоз по структури и количини производа. Сувишна је напомена да је за биланс хране уско везана национална популациона политика. Некада је потребно да се стопа раста становништва одређеним мерама успорава, а некада да се убрзава.

**Место аграрног сектора у монетарном и фискалном систему** пројектује се на бази сагледавања покрића потреба овог сектора у оквиру укупне новчане масе у земљи и његових обавеза да, преко својих робних фондова, чини основу монетарног покрића, као и да, преко пореза, доприноси стабилизацији државног буџета. који се формира на бази реалних извора. Да би се аграрни сектор развијао у правцу испуњења ових обавеза од изузетног значаја су реални паритети цена инпута и оутпута овога сектора који пољопривредницима треба да осигурају адекватне дохотке. Релативни односи цена улаза и излаза утичу на усмеравање и прихватање планираних параметара како од стране пољопривредних произвођача тако и од стране произвођача ванпољопривредних инпута. Када су паритети цена нарушени, било несавршеношћу тржишта или владином интервенцијом у тржишним процесима, истовремено се нарушава иновативно и производно понашање произвођача пољопривредних производа и оних који производе потребне инпуте за аграрни сектор. Нарушавање фактора цене и производа увек доводи до одређене неравнотеже у планираним пројекцијама складног система функционисања аграрног сектора у односу на непољопривредни сектор.

**Алокација ресурса** представља основу развоја економије сваке земље. У том смислу посебно се користи глобално и детаљно усмеравање инвестиција са повољним условима

кредитирања одређених подухвата, било у правцу повећања, односно смањења обима, или измене структуре производње и то у зависности од агрегатне понуде и тражења на домаћем и иностраном тржишту. Ако се на одређеном степену развијености достигне обим производње у датој структури који задовољавају егзистенцијалне потребе становништва, бржа измена структуре пољопривреде производње биће диктирана померањем потрошње роба нискодоходовног еластичности (као што су житарице и кромпир) ка потрошњи роба које се карактеришу високим еластичним трагом (као што су сточарски производи, поврће и воће). У том случају расположиви ресурси треба да буду реализирани у складу са жељеном структуром производње (интерсекторална реалокација ресурса). Оваква транзиција аграрног сектора не значи само померање структуре производње (са производа крајње егзистенцијалне оријентације на доходно-еластичне производе) већ и креирање нових могућности за повећање дохотка у пољопривреди. Таква транзиција примарног сектора пољопривреде захтева и реалокацију ресурса у сектору који обезбеђује нове техничко-технолошке инпуте за примарни сектор пољопривреде.

## **8.1 Улога информационих система и нових технологија и у савременом аграру**

За успех пољопривредних производа веома су важни ефикасан производни менаџмент, потпуна контрола производних процеса, висока продуктивност и побољшан квалитет производа. Да би се постигао циљ пољопривредне производње неопходно је укључити нове и побољшане приступе управљању пољопривредним процесима, јер традиционалне технике не могу да задовоље савремене потребе. Нове технике засноване на рачунарској техници и интегрисаним системима могу да задовоље постављене критеријуме у остваривању производње квалитетне хране.

### **8.1.1 Значај и улога информационих система**

Дизајнирање информационих система представља једно од значајних подручја изазова за менаџере у савременој аграру. Разлог је једноставан: за ефикасно управљање потребан је све већи обим информација који је могуће користити само уз познавање непрекидно развијајуће информатичке технологије. Тако ће генерација пољопривредника бити замењиване генерацијама које су компјутерски писмене, те ће тако расти и потреба њиховог сталног образовања за коришћење нових информатичких технологија.

Организовање адекватног информационог система без сумње представља основу за доношење свих управљачких одлука на макро и микро нивоу. Праве информације, обезбеђене у право време, могу да значе успех или неуспех за укупни менаџмент у савременој пољопривреди. Када се брзо мењају економски, технолошки, политичко-социјални и институционални услови ризика од погрешних потеза или промашаја су велики. Отуда информације, које могу да помогну менаџменту да иде у корак са овим променама, имају огромну вредност.

Информације од општег значаја могу бити обезбеђиване из јавних или приватних извора. Те информације се односе, између осталог, на следећа подручја:

- прилагођавање технологије производње уз оптимално коришћење расположивих ресурса;
- компаративне предности појединих типова пољопривредних газдинстава у оквиру постојеће аграрне структуре;
- пројекција биланса пољопривредних производа која полази од тражења на домаћем тржишту и могућности извоза;
- цене и паритети на релацији улаз-излаз;
- купопродајни односи у промету земљишта и закупни односи;
- финансије, пореске и друге законске обавезе и сл.

Све ове информације треба да буду уграђене у један функционални систем који користи штампу, радио-телевизију, публикације јавних институција, специјализованих гранских асоцијација, интернет презентације и др. У организованом информационом систему данас развијених земаља, посебно место припада тзв. експертским системима који највећи примену налазе се у три области: селекција семенског материјала, дијагностика биљних болести и финансијска анализа свих инвестиционих подухвата. Овај систем свакако не може да се замени менаџера у погледу анализе података и формулисања стратегије, али у великој мери олакшава приступ корисним информацијама и анализама.

### 8.1.2 Примена модерних технологија у савременој пољопривредној производњи

Нова знања омогућавају боља и практичнија решења. Савремене технологије у пољопривреди, засноване на рачунарској технологији и интегрисаним системима, пружају бројне могућности примене и разне погодности. Данас се на модерним фармама и пољопривредним имањима ради другачије од начина како се радило пре неколико деценија, пре свега због напредовања у технологији, укључујући информационе технологије, сензоре, уређаје и машине. Као резултат продора информационо-комуникационих технологија у пољопривреду, где се издваја сателитско навођење самоходних пољопривредних машина и аутоматско управљање током обављања пољопривредних радова, омогућен је развој прецизне пољопривреде поготово што је употреба сателитске навигације постала комерцијално доступна за ширу употребу.

Данашња пољопривреда рутински користи софистициране технологије као што су роботи, температурни и сензори влаге, ваздушне слике и GPS технологија. Ови напредни уређаји и прецизни пољопривредни и роботски системи омогућавају пољопривредницима да им пословање буде профитабилније, ефикасније, сигурније и еколошки прихватљивије.

Нове технологије представљају потенцијално-ефикасни инструмент развоја пољопривреде. Да би оне то заиста биле морају бити конзистентне са променама услова понуде фактора производње и тражења пољопривредних производа.

Предности коришћења информационих технологија укључују:

- већу продуктивност усева,
- смањену употребу воде, ђубрива и пестицида, што заузврат омогућава нижу производну цену хране,
- смањен утицај на природне екосистеме,
- мањи одвод хемикалија у реке и подземне воде,
- повећана сигурност радника.

Поред тога, модерне информационе технологије омогућавају поуздано праћење и управљање природним ресурсима, као што су квалитет ваздуха и воде. Такође, дају

произвођачима већу контролу над производњом, прерадом, дистрибуцијом и складиштењем усева и животиња, што резултира:

- већом ефикасношћу и нижим ценама,
- безбеднијим условима за раст биљака и сигурнијом храном,
- смањеним утицајем животну средину и екологију.

Пољопривредници у развијеним земљама већ примењују неке од технолошких могућности прецизне пољопривреде: интелигентне гуме, које имају могућност брзог мењања притиска током рада, без заустављања - на асфалту је притисак већи, а на њиви нижи како се земља не би утабала, а и уштедело гориво и користи се мање енергије; аутоматско управљање тракторима током орања, што омогућава идеално равне бразде и савршен изглед поља; орање савременим плуговима, који помоћу сензора прецизно одређују дубину орања; он-лине ђубрење – прихрањивање усева према потребама биљке и потенцијалу земљишта, при чему сензори, смештени на трактору или специјалним носачима, читавају рефлектовани сигнал са биљке, шаљу га рачунару на обраду, тако да се уређају шаље информација о количини ђубрива које треба применити.

Коришћење дрона у пољопривреди сматра се добром платформом за: праћење развоја усева; рано откривање поремећаја у развоју биљака; одређивање висине вегетације; утврђивање потребе за наводњавањем; откривање болести, штеточина и ерозије земљишта; скенирање терена и прибављање детаљног документованог извештаја о стању парцеле и усева; провера рада машина; процена приноса и уштеде ресурса; ваздушни надзор и откривање неовлашћеног приступа имовини.

Прогрес у технологији које се користи у пољопривреди прати савремене научне токове и достигнућа. Тако да, поред разних робота у индустрији, данас постоје и пољопривредни роботи. Пољопривредни робот може бити ангажован у фази жетве, у хортикултурним пословима као што су резивање, прскање, надзор, брање плода при чему узима неколико фактора у обзир као што су величина и боја плода што доводи до већег квалитета обраног и свежег воћа, ниже трошкове производње, а мање потреба за људством које би то ручно радило и у дужем временском року. Роботи се могу користити и за атоматску мужу, шишање оваца свуда где треба заменити човека, а да се одређена радња понови много пута, са што већом прецизношћу и у што краћем временском року.

Још једна од технологија у модерној пољопривреди су сензори. Посебно бежични сензори који омогућавају надгледање опасних или удаљених локација. Модерне фарме које су опремљене оваквим сензорима, у стању су да читају све важне податке, од здравља биљних па преко водених потреба усева, нивоа азота на земљишту, количине хумуса па све до количине наводњавања у одређеним деловима где су мере веће или мање потребе за усева. водом. Сви подаци које скупи пољопривредник сензорима могу му драстично смањити трошкове и исплатити овакву истрагу.

Развитком телекомуникација и информатике и њиховим спајањем настаје телематика. Наука о слању, примању и чувању информација уз помоћ телекомуникационих уређаја. Веза између савремених информационих технологија и најновијих достигнућа у области телекомуникација. Ова технологија пружа могућност за добијање информација у реалном времену о појединачном возилу у току обављања дневних оперативних задатака. Значи технологија која омогућава даљинско мерење и пренос информација са удаљених локација до оператера.

Мултиспектралним снимцима који се направе из сателита могу пружити пољопривредницима многе важне информације. Неке од тих информација је и састав земљишта где слике црвене боје указују на глину, муљ и др. Инфрацрвени снимци могу указати и на вишак воде у деловима њиве али и на покривености коровом. Мултиспектрално снимање је техника која је првобитно развијена за сателитско снимање. Овом врстом снимања може се забележити светлост чија је фреквенција изван видљивог спектра дела, као што је нпр. инфрацрвени део спектра. Да би се омогућило добијање додатних информација, које људско око, са својим рецепторима за црвену, зелену и плаву боју, не може се регистровати. Данас уз помоћ сателита и навигације у неким модерним фармама обавља сетву. Ови системи наводе машине по пољима како би се уштедело семе и посејало тамо где треба, а при томе уштедело и гориво.

### **8.1.3 Примена информационих технологија у агро сектору Србије**

Досадашња употреба информационих технологија (ИТ) у пољопривреди код нас је скромна и објашњава се економским аргументима. Индивидуални произвођачи али и велика пољопривредна добра пре се одлучују за поједностављење пољопривредних метода и

примену јефтених увезених производних средстава, што сматрају ефикаснијим начином за смањење трошкова од увођења информационих технологија.

Међутим, развојем софтверских решења, техника и метода, стекли су се услови да савремене информационе технологије пронађу своје место у агро сектору. Имплементација нових технологија и информационих система у пољопривреди јесте будућност и кључ за отварање великих могућности за унапређење пољопривредне производње и економско пословање произвођача. Примена прецизне пољопривреде кроз коришћење рачунара и различитих софтвера доноси произвођачима разне многобројне бенефите како би ефикасно применили све агротехничке мере и били конкурентнији.

Главни разлози и предности развоја и примене нових технологија у пољопривреди су:

- ефикасније вођење развојне и текуће аграрне политике;
- стварање услова за континуирано планирање пољопривредне производње;
- ефикасно праћење остварења планова;
- ефикасно одлучивање о правцима развоја и унапређења пољопривреде;
- могућност анализе и извештавања на основу једног или више критеријума у вези са свим релевантним информацијама;
- праћење нормираних и утрошених количина;
- дигитализоване парцеле и праћење извршавања операција помоћу GPS -а;
- централизација документације.

О томе колики је значај примене савремених софтверских решења у области говоре и бројни инострани и домаћи фондови који су донације усмерили на доделу бесповратних средстава и/или на суфинансирање предузећа из области информационих технологија за развијање апликативних софтвера који би се примењивали у пољопривреди.

Применом нових информационих технологија омогућава се правовремено обављање послова у аграру, као и превенција настанка проблема. Значајно је и то што се захваљујући прецизним подацима могу прорачунати тачне и прецизне дозе ђубрива, пестицида и воде, чиме се остварују значајне уштеде. Самим тим, ИТ пољопривреда омогућава и повећање и очување приноса, а као крајњи циљани резултат – већи профит.

## 8.2 Примена знања и управљање иновацијама у агробизнису

Пољопривреда, у савременим условима, губи своју самосталност и не може се посматрати без функционалне повезаности са другим сегментима привреде и друштва (прерађивачка индустрија, туризам, трговина, наука, образовање и др.). Креативан приступ захтева адекватно управљање ризиком, да традиционалне способности и оријентације претрпе одређене промене и прилагођавања, при чему компонента учења и стицања нових знања мора да дође до изражаја, јер је повезана са способношћу коришћења расположивих ресурса. најбоље могуће (Табела 1 и 2).

Табела 1. Кључне карактеристике традиционалне и модерне пољопривреде

Традиционална пољопривреда	Модерна пољопривреда
Породична газдинства традиционалног усмерења	Различити типови газдинстава
Земљиште као основни фактор производње, уз породичну радну снагу	Основне факторе производње чине земљиште, савремена механизација и опрема
Фактори производње се преносе у неизмењеном или незнатно промењеном обиму	Повезаност свих елемената агробизниса, уз могућност специјализације у оквиру вертикалне интеграције
Структура производње је сваштарска, уз натурални карактер	Примарна пољопривредна производња губи своју независност
Односи људи се регулишу обичајима и традицијом	Примена нових технологија
Мотив: доходак и сигурност властите породице	Мотив: профит
Обезбеђење хране	Производња сировина за индустрију
Обезбеђење акумулација за непољопривредне секторе	Обезбеђење тржишта за индустријске производе
Ослобађање вишкова радне снаге	Учешће у спољнотрговинској размени

Табела 2. Кључне карактеристике традиционалних и модерних усмерених фармера

Традиционално усмерени фармери	Предузетнички усмерени фармери
Мање газдинство	Велике фарме
Задуживање је веома опрезно	Задуживање је веома често и обимно
Већа стабилност у "тешким временима"	Ризик презадужености
Преферирање власништва над закупом	Закуп и власништво над земљом
Диверзификација у производњи - "сваштарење"	Специјализација и комерцијализација
Мања осетљивост на тржишне турбуленције	Велика осетљивост на тржишне турбуленције
Породичне фарме	Не инсистира се искључиво на породичном бизнису
Лојалност локалној заједници и брига о природним ресурсима, уз мањи профит	Нижи ниво лојалности локалној заједници, уз изражену профитну оријентацију

Знање је важан фактор виталности, иновативности и конкурентности агробизниса, представља покретачку снагу развоја, који у спрези са другим кључним факторима у привреди и друштву утиче на ефикасност коришћења расположивих ресурса у пољопривреди и секторима“ око“ пољопривреде. Стога је неопходно адекватно управљати знањем у агробизнису, јер пословни успех и правци развоја у овој области у великој мери зависе од доступности знања, односно од способности стварања, ширења и примене знања у пракси, што потврђује и примери многих развијених земаља.

Искуство несумњиво потврђује да данас, без обзира на обиље или оскудицу природних ресурса, само земље које улажу у знање и иновације имају реалну основу за развој, док улагање у знање, само по себи, не обезбеђује сигуран успех, јер развој зависи од људског фактора, односно институционалног оквира, као и спремности привредних субјеката да, у условима сталних промена, прате и усвајају нова знања, примењују нове технологије у пракси, уз успостављање и развијање кључних функционалних веза.

Управљање иновацијама захтева посебну менаџерску вештину и знање, пошто је модерна пољопривреда све више подложних промена. Те промене су нарочито присутне у области технологије, информатике и маркетинга. Да би опстао у професији савремени менаџер је, поред наведених промена, изузетно форсиран да прихвати стратешки начин размишљања. Ово се нарочито односи на послове попут коришћења различитих врста кредита, лизинг услуга у области пољопривредне механизације, финансијска анализа, процена имовине и утврђивање кредитне способности у коришћењу инвестиционих кредита.

### **8.2.1 Примена знања и иновација у развоју агробизниса у Србији**

Пољопривреда представља важну компоненту привредног развоја Републике Србије и као таква значајно учествује у том процесу. Иако је схватање улоге пољопривреде у развоју привреде присутно код креатора економске политике, ипак се не улаже се довољно, у савремене системе подршке и промоције знања у пољопривреди. Степен развијености пољопривреде и структура извоза недвосмислено потврђују чињеницу да су подстицаји за стицање нових знања недовољни и да се проблем не може решити парцијалним и спорадичним мерама, већ је неопходан свеобухватнији и напреднији приступ. Потребни су савременији програми континуираног стручног усавршавања, култура увођења иновација, воља и спремност свих учесника у ланцу производње и дистрибуције хране да

континуирано уче и примењују нова знања. Иако је то у све сложенијим условима пословања веома тежак задатак, адекватним управљањем знањем могло би се минимизирати многе ризике и неизвесности, почев од набавке инпута, па све до пласмана производа.

Низак ниво образовања и стручне оспособљености пољопривредника, недостатак програма неформалног образовања, недовољно познавање и коришћење савремених технологија у пољопривреди, само су неки од проблема домаће пољопривреде. Ниво знања у пољопривреди није прилагођен потребама савременог пословања, које захтева компетентну радну снагу, прилагодљиву у прихватању нових технологија и метода производње. Напуштеност села, стратешки важних подручја Србије, структурно-техничка непогодност за савремену и тржишно оријентисану производњу, мале земљишне поседе, са много малих парцела, такође представљају велике развојне проблеме, који се не могу решити уобичајеним и једноставнијим мерама аграрне политике.

Инфраструктуру која је недовољно развијена у селима треба побољшати како би ова подручја била мање изолована. Од посебног значаја је стварање подстицајног институционалног амбијента за развој сеоског предузетништва и удруживања привредних субјеката, по фазама производње, односно јачање хоризонталне и вертикалне интеграције у агробизнису. Младе људе треба мотивисати да живе и раде у руралним срединама.

Агрономи различитих специјалности, агроекономисти, ветеринари и други пољопривредни стручњаци су неопходни, јер савремени услови пословања захтевају проналажење нових решења и флексибилнију агротехнику, у смислу комбиновања конвенционалних метода са савременим технологијама, а бројни надлазећи проблеми разлог су популаризације еколошке трендови у пољопривреди.

Од науке се очекује успешнија предвиђања будућих промена, изналажење бољих теоријских и практичних оквира модели, применљиви у пољопривреди, са циљем безбедније производње и пласмана производа. Истовремено, технологија гајења усева мора бити усклађена са специфичностима природних услова, које треба сачувати за будуће генерације. Научна и стручна знања треба искористити како би се снаге за развој агробизниса максимално искористиле, а слабости свеле на минимум, у циљу проналажења најцелисходнијих решења, с обзиром на бројне унутрашње и екстерне факторе са којима се суочава пољопривредна индустрија Србије. Дугорочан успех на тржишту пољопривреде

захтева стратегије засноване на знању и континуираном учењу, па је важно подстицати стварање и преношење знања у пољопривредну праксу.

Употреба савремене технологије у домаћој пољопривреди је и даље веома скромна. Конвенционална пољопривреда је најраспрострањенија у Србији. Узгајање ГМО је забрањено и ту се велики број стручњака слаже да не треба журити са усвајањем новог Закона о ГМО, а када се то уради, веома је важно заштитити домаће произвођаче и потрошаче.

Савремени трендови у привреди и друштву захтевају све веће ангажовање агроекономске струке и науке. Улога управљања знањем и знањем постаје кључно стратешко питање агроекономије, док се иновација сматра суштинским фактором опстанка и развоја. За одрживу конкурентску предност веома је важно управљање знањем, у синергији са савременим достигнућима, посебно „чистих“ технологија. Да би се обезбедио развој агробизниса у Србији, заснован на знању и савременим технологијама, мора се значајно унапредити институционални оквир у овој области, као и променити однос према улагању у знање.

Стратегија пољопривреде и руралног развоја Републике Србије 2014-2024 предвиђа да пољопривреда буде сектор чији се развој заснива на знању, савременим технологијама и стандардима квалитета и да се природним ресурсима, животном средином и културним наслеђем управља у складу са принципима одрживог развоја. У складу са визијом, утврђени су стратешки циљеви развоја, међу којима је техничко-технолошко унапређење сектора и институционални оквир за развој пољопривреде. У складу са визијом, утврђени су стратешки циљеви развоја, међу којима је техничко-технолошко унапређење сектора и институционални оквир за развој пољопривреде.

### **8.3 Биотехнологија и генетички инжењеринг**

Биотехнологија је проучавање и коришћење живих организама у циљу стварања неког производа. Ту подразумевамо употребу биолошких производа (ензима) у производне сврхе, то јест прекрајање живих бића да боље одговоре захтевима индустријске производње. Прерада биолошких продуката назива се биоинжењерство, а преправљање генетичке структуре организма генетичко инжењерство. Она се дели на:

- Традиционалну или биоинжењерство (оплемењивање биљака и домаћих животиња, коришћење микороорганизама за производњу хране и пића и др.).
- Савремену - где спадају генетички инжењеринг и клонирање. Под генетичким инжењерством подразумева се манипулисање генетичким материјалом да се он преноси из једног живог система у други, па добијемо организам са другачијим комбинацијама гена.

Основно питање везано за савремену биотехнологију јесте како рационално искористити предности које она пружа, а да се при томе спрече потенцијалне негативне последице по човека и његову животну средину.

### 8.3.1 Генетичко инжењерство - ГМ

Генетички инжењеринг (технологија рекомбиноване ДНК) обухвата методе вештачког образовања нових комбинација наследног материјала. Чињеница да је генетички код универзалан омогућава да се генетички материјал једног организма преноси у други. Временом се добија организам са другачијом комбинацијом гена, чија се ДНК назива хибридна (рекомбинована) и у природи се нормално никада не налази.

Генетички инжењеринг је суштина производње генетски модификованих (ГМ) или трансгених организама ДНК садржи стране ген – ген неког другог организма. Заснива се на универзалности упутства за рад ћелија записаног у генима (генетички код, шифра) свих живих бића на нашој планети. Да би ћелија могла да обавља све функције неопходно је да производи протеине (беланчевине) изградене од ланца аминокиселина. Упутство за њихову производњу записано је у генима у виду шифре.

Један од циљева модерне биотехнологије је модификовање генетског материјала биљака које се користе у исхрани ради:

- повећања приноса;
- веће отпорности биљака на временске непогоде (нпр. суше) и слано земљиште;
- веће отпорности биљака на инсектицид, хербицид и фунгицид;
- мање зависности од истих (веће отпорности на инсекте итд.) као и ђубрива;
- повећања нутритивне вредности.

Тако је захваљујући генетичком инжењерингу добијен је парадајз који спорије трули, памук отпоран на жишке, кромпир отпоран на кромпирову златицу.

Најпознатије биљке прве генерације ГМО су кукуруз, памук и соја, којима је уграђен бактеријски ген. Захваљујући том страном гену овакве биљке могу да стварају отров који их брани од штетних инсеката. Такве биљке се не морају прскати инсектицидима који су изузетно штетни по здравље људи. Биљке којима се убацује ген да би се њихов раст у лошим условима повећао, третирају се много мањим количинама пестицида и тиме се штити од загадења храна и спољашња средина.

Друга генерација трансгених биљака су оне којима је побољшан квалитет, нпр. обogaћене су витаминима или се помоћу њих синтетишу вакцине и друге материје. Суштинске добре стране употребе оваквих биљака као људске хране могу се свести на следеће: дају боље приносе, раније сазревају, имају већу хранљиву вредност, дуже трају па чак и то да лепше изгледају. То доста решава проблем глади у свету, јер се производи довољна количина хране која је, уз то још и јефтинија.

Посебан интерес научника привукле су биљке и микроорганизми који имају способност да упијају и прерађују отровне материје из земљишта. Такве биљке се затим још мало генетички обраде тако да расту брже и упијају већу количину отровних материја. Најпознатија таква биљка је сунцокрет која може да упија и прерађује олово из земљишта, док се међу бактеријама издвајају врсте које разграђују радиоактивне супстанце. Значај оваквих ГМ бактерија и биљака је огроман поготово ако се зна чињеница да је радиоактивни отпад један од главних проблема савремене технологије.

Забринутости пољопривредника и других заинтересованих страна везане за потенцијалне здравствене и еколошке ефекте ГМ култура укључују, али нису ограничене само на:

- алергеност и токсичност;
- рак, стерилитет, гојазност, астму, аутизам и превремену адолесценцију, старење и смрт;
- развој отпорности на антибиотике;
- утицај на животну средину, као што је ефекат трансфера гена на нециљане врсте, биодиверзитет и традиционалне сорте.

Масовним гајењем ГМ биљака које су отпорне на хербицид (средства за борбу против корова) може доћи до осиромашења биљног и животињског фонда (биодиверзитета). На њивама које су третиране хербицидима би тада успевале само ГМ биљке док би сав остали биљни свет, а тиме и пратећи животињски, нестао. Образовале би се тзв. стерилне њиве или другачије зелени асфалт.

Реалност је да о последицама коришћења ГМО у људској исхрани јако мало знамо. Незнање је увек извор страха – страха од непознатог. Оно о чему се данас доста говори скоро као о готовој чињеници јесте да је употребом овакве хране порастао број алергија. Непознаница је како ће храна која има неприродну комбинација гена деловати на наш ген.

Разлози за забринутост у вези са пуштањем ГМО у животну средину односе се на могућност укрштања ГМО са сродним врстама, негативан утицај на биолошку разноврсност и непредвидиве последице због могуће нестабилности генетске модификације. За научнике, али и за целокупну људску популацију, ГМО су велики изазов који захтева много обимнија и транспарентнија истраживања. Од велике је важности да се ова технологија свеобухватније и квалитетније контролише

#### **8.4 Органска пољопривреда**

Органска пољопривреда подразумева производњу пољопривредних производа без употребе вештачких супстанци синтетичко-хемијског порекла.

Током целог производног циклуса не користе се вештачка ђубрива, пестициди или друге супстанце које стимулишу раст и развој биљака. Овакав начин производње не штети здрављу људи и животиња, а правилним коришћењем природних ресурса одржава продуктивност агроекосистема и очување природних екосистема на дужи рок.

У органској производњи се не смеју користити конвенционална средства. Такође, не треба користити конвенционална ђубрива, што не значи да не треба користити минерална ђубрива. Могу, али морају бити одобрени за органску производњу.

Циљ заштите биља у органској производњи је одржавање нивоа штетних организама испод прага економске штетности. За домаће потрошаче је кључно да знају како да разликују органску храну од хране која се производи конвенционално. Пошто се органски производи често визуелно не разликују, етикете су неопходне.

Данашњи растући енергетски проблеми, загађење и деградација животне средине, као и оскудица ресурса, још једном наглашавају значај природних ресурса за људску популацију, односно за њен опстанак и одрживи развој. У том контексту, органска пољопривреда промовише очување екосистема, односно биодиверзитета и биолошких циклуса. Ова врста пољопривредне производње представља систем одрживе пољопривреде, који се заснива на високим стандардима у погледу коришћења природних ресурса. Употреба вештачких супстанци је веома ограничена или потпуно забрањена.

Она подразумева да се, без обзира на тренутне тешкоће, иде у правцу усклађивања развоја са потребама тржишта и очувања животне средине и за смањење квантитета на рачуну хране, при чему је неопходно смањити употребу агрохемикалија, а фаворизовати пољопривредне технике које оптимално користе природне ресурсе (рециклирање биомасе и енергије) и минимизирају производњу отпадних материјала.

Према дефиницији ФАО (Организације за храну и пољопривреду при УН) и СЗО (Светске здравствене организације) органска пољопривреда представља систем управљања производњом који промовише оздрављење екосистема укључујући и биодиверзитет, биолошки циклус и наглашава коришћење метода које у највећој мери искључују употребу инпута ван фарме.

Органска пољопривреда која је у свакодневной експанзији, практикује се у више од 120 земаља света и њен удео у пољопривредном земљишту непрекидно расте. Данашња вредност ове производње у свету процењује се на око 80 милијарди долара. У свету под органском култивацијом налази се 51 милион хектара. Таква храна је тражена у свету, иако има за 30 до 50 одсто вишу цену на тржишту.

Последње две деценије производње и прерада органских производа постаје све атрактивнија. Стални раст тражње за органске производе у свету указује на то да ова производња може бити веома профитабилна уколико се на прави начин користе природни ресурси, знање и производно искуство.

Основни циљ органске пољопривреде је производња хране високог квалитета (високе нутритивне вредности), развој одрживе пољопривреде и очувања екосистема, одржавање и повећање плодности земљишта преко узгоја махунарки, примена зеленишног и стајског ђубрива и биљака са дубоким кореном у вишегодишњем плодореду и додавање

компостиране или некомпостиране органске материје у земљиште. Подразумева се максимално коришћење обновљивих извора енергије, одржавање генетске разноврсности агро и екосистема и заштите животне средине, смањење свих облика загађивања који могу да буду последица пољопривредне производње како би се створили услови за задовољење основних животних потреба пољопривредних произвођача, стицање одговарајуће добити и задовољење потреба сопственим радом.

Да би се на једном подручју засновала органска пољопривредна производња, оно мора испуњавати прецизно дефинисане услове. То су изолованост земљишних парцела, сточарских фарми и прерађивачких капацитета од могућих извора загађења, затим одговарајући квалитет воде за наводњавање, те усклађен развој биљне сточарске производње и оспособљеност стручњака и произвођача за органску пољопривреду уз обавезу сталног иновирања знања.

Пољопривреда заснована на биолошким процесима отворена је за различите промене, али је увек карактерише стварање, потрошња и разградња органских материјала. Њена променљивост омогућава највећи стални развој, где је улога знања. Органска производња базира се на природним, биолошким и агробиолошким циклусима и зато она има пуну вредност на еколошкој фарми (еко – фарми), где је равнотежна биљна и сточарска производња.

### **8.5 Стање и перспективе развоја органске пољопривреде у Србији**

Креатори аграрне политике у Србији истичу да је будућност српског аграрног извоза баш у производњи органске хране, јер она се данас у Србији, према њиховим оценама, одвија на скромним површинама, а могућности и циљ су да буде на најмање 600.000 хектара. Према подацима из 2021. године, органска производња у 2020. години одвијала се на 20.971 хектара, што је мање од 1% укупно коришћеног пољопривредног земљишта. Годину дана раније у те сврхе коришћено је 21.266 хектара. Највећи проценат те површине чине органске оранице, на којима се гаје житарице, поврће, зелена сточна храна и индустријско биље. На другом месту су стални засади (воћњаци и виногради), а на трећем месту су пашњаци и ливаде. Највећи степен извоза бележи свеже и воће ниског степена прераде. Од воћних врста у највише се извезе смрзнуте малине, смрзнуте купине и свеже органске јабуке.

У циљу оснаживања и ширења органске производње 2007. године основан је Фонд "Органска Србија" у којем се истиче да треба да решимо још низ проблема да би стали раме уз раме с водећим европским и светским произвођачима ове хране. Једна од основних потешкоћа је ниска друштвена и политичка свест о значају органске пољопривреде по здравље људи, затим недовољна едукација пољопривредника, грађана и пољопривредних стручњака, недостатак органског семена и заштитних средстава, недовољна подршка државе, хармонизација стандарда, сертификација, маркетинг и јако тржиште. Органска производња за Србију има посебно значење јер у њој 56 одсто пољопривредних газдинстава има мање од три хектара у просеку, док у руралном подручју живи 54 одсто становништва. За даљу производњу неопходно је разрешити питање производње органског семена и садног материјала, сертификованих ђубрива и биопестицида за биолошку контролу производње.

О напорима да се покрене органска производња иде у прилог у чињеница да је у Србији 2010. године донет нови Закон о овој производњи по основу кога произвођачи који се баве органском производњом могу рачунати на знатно веће подстицаје и стимулације из државне касе. Планирана су три модела подршке: директна плаћања по хектару производне површине, затим директна плаћања по грлу стоке која се гаји уз примену метода органске производње и покривање дела трошкова сертификације за производе добијене методама органске производње.

Иако је скоро 90 одсто органских производа из Србије усмерено ка извозу, на тржишта земаља ЕУ, САД и Јапана, по оцени домаћих стручњака потенцијала који Србија има у погледу производње и извоза органских производа није довољно искоришћен. Они напомињу да домаћи мањи произвођачи нису конкурентни на иностраном тржишту, које захтевају стабилну испоруку производа у одговарајућим количинама, уједначеног квалитета, са једне стране, а са друге стране због недостатка информација о стању и захтевима на страном тржишту и могућим партнерима. Када је на локалном тржишту реч, укључујући промет на зеленим пијацама, не постоји званична статистика. Искуства малих произвођача су показала да се зелене пијаце од изузетног значаја за њих и потребно је радити на њиховој одрживости, али последњих година су значајни канали продаје специјализованих продавница као и малопродајних објеката већих трговачких ланаца.

### 8.5.1 Регулисање органске пољопривредне производње

У систему еколошке пољопривредне производње остварују се већи економски ефекти, доприноси заштити животне средине и у оквиру тога и биодиверзитета што је право национално благо земље. У таквим условима аграрна производња се заснива на критеријумима одрживог развоја који интегрише економске и еколошке интересе садашњих и будућих генерација са циљем да се произведе квалитетна и безбедна храна за сопствене потребе и извоз, оствари профит и заштити животна средина.

Органска пољопривреда је у потпуности контролисана производња. Појмови „алтернативна“, „еколошка“, „биолошка“ или „органска“ пољопривреда означавају се у науци, пракси и политичким системима и начинима обављања биљне и сточарске производње који су супротан систему уобичајене – традиционалне или конвенционалне пољопривреде. Под наведеним синонима се подразумевају системи аграрне производње у којима су доминантни фактори економских принципа доведени у најбољи могући склад са еколошким захтевима.

У развијеним земљама где је конвенционална (интензивна, савремена) пољопривреда већ довела до нарушавања природних циклуса и значајног накупљања резидуа агрохемије у земљишту, услови за заснивање органске пољопривреде не постоје. С друге стране, након свих скандала који су били доступни на тржишту хране (слинавка, шап, диоксини, ГМО) веома се повећала тражња за производе органске пољопривреде. У земљама ЕУ продаја органских производа је утростручена. Потрошачи ову храну купују, пре свега, из здравствених разлога (46 одсто) и бољег укуса (40 одсто).

Органско – биолошка пољопривреда, развијена је током 30-тих година прошлог века у Швајцарској. Ђубрење се код овог начина производње обавља органским ђубривом које се у танком слоју расипа по површини земљишта. Осим одређених изузетака није дозвољена употреба хемијских средстава за заштиту.

Да би се на једном подручју засновала органска пољопривредна производња, оно мора испуњавати дефинисане услове, а базични захтеви састојали би се у следећем:

- пре почетка производње на њиви се хемијска средства и пестициди на смеју користити најмање три године

- морају да постоје јасне границе парцеле како биљке не би долазиле у додир са околним културама
- забрањен је генетски инжењеринг – све мора бити у складу са природом
- проблеми са штеточинама решавају се постављањем замки и мамаца
- одговарајући квалитет воде за наводњавање
- у исхрани животиња не смеју се користити хормони који вештачки подстичу раст, лекови и остала вештачка средства

Органска производња је систем који проистиче из основних стандарда формулисаних у оквиру IFOAM (International Federation of Organic Agriculture Movements, основана 1972. године). На тим принципима заснивају се документа правила ЕУ (Директива 2092/91, ревидирана 1999), као и наша законска регулатива. Услови производње се на основу правилника IFOAM -а морају прилагодити посебним условима сваке земље у којој се одвија производња и законски се мора регулисати.

Производња органских производа у Републици Србији регулисана је Законом о органској производњи (“Службени гласник РС”, број 30/10 и 17/2019 – др. закон), који је ступио на снагу 01.01.2011. године. Овај закон и подзаконски прописи уређују циљеве и начеле органске производње, методе органске производње, контролу и сертификацију, прераду, обележавање, складиштење, превоз, промет, увоз и извоз органских производа.

Систем контроле органских производа у Србији успостављен је по угледу на систем контроле који је прописан регулативама ЕУ, и то Уредбом Савета (ЕЗ) бр. 834/2007 и Уредбом Комисије (ЕЗ) бр. 889/2008.

## **8.6 Могућност производње нових видова енергије у пољопривреди**

Суочавамо се са ситуацијом да је нафте и осталих необновљивих природних ресурса све мање и све су скупљи. Развијени свет данас се окреће ка стварању нове ниско-карбонске економије, која користи мање фосилних горива, испушта мање угљен диоксида и осталих штетних загађења у атмосферу и мање загађује плодно земљиште и питку воду, што захтева промене у свим областима производње и транспорта, као и промене данашњег модела потрошачког друштва. Поред економских у корист употребе обновљивих извора енергије све су важнији еколошки разлози.

Обновљиве изворе енергије можемо поделити у две главне категорије:

- традиционалне обновљиве изворе енергије као што су биомаса и енергија великих хидроелектрана,
- "нове обновљиве изворе енергије" попут енергије Сунца, енергије ветра, геотермалне енергије и слично.

Развој обновљивих извора енергије поготово од ветра, воде, Сунца и биомасе је важан из неколико разлога:

- ови извори енергије имају врло важну улогу у смањењу емисије угљен-диоксида (CO<sub>2</sub>) у атмосферу. Ово уједно представља важан део политике Европске уније,
- повећање удела обновљивих извора енергије повећава енергетску одрживост система једне земље. У исто време помаже у побољшању сигурности испоруке енергије и тако смањује зависност од увоза енергетских сировина као и електричне енергије,
- у догледно време се очекује да ће обновљиви извори енергије постати економски конкурентни конвенционалним изворима енергије.

Данас нови извори енергије производе само мали део укупне светске енергије. Тај удео у будућности би требало знатно увећати јер необновљивих извора енергије има све мање и њихове резерве су на измаку, а такође њихов штетни утицај све је израженији у последњих неколико година. Из дана у дан биомаса постаје све популарнија и прихваћена широм света али се и даље спомиње у многим дебатама код којих се разрађују предности и мане, нарочито кад се биомаса упореди с осталим обновљивим изворима енергије. И поред различитих мишљења, већина научника и даље тврди да биомаса има многе предности пред фосилним горивима и да значајно доприноси смањењу укупне емисије угљен диоксида у атмосферу.

Већ је поменуто, да у групу традиционалних обновљивих извора, поред хидроелектрана, чини биомаса, настала као нузпродукт током пољопривредне производње.

**Биомаса** представља све значајнији извор енергије, у циљу појефтињења пољопривредних производа и ублажавања дефицита класичних извора енергије. За добијање биомасе користе се слама, кукурузовина, лист репе, гране воћака и винове лозе. У укупном потенцијалу обновљивих извора у Србији доминира биомаса, која се највише налази у отпацама из

пољопривреде. Биомаса као извор енергије посебно је значајна за рурална подручја. На веће могућности примене овог извора енергије у руралним подручјима указују на значајне количине биљних остатака у поризводњи основних ратарских култура (пшенице, шећерне репе, сунцокрета и др.), а мање из воћарске и воноградске производње.

Биомаса представља биолошки материјал који је настао од живих организама као што је дрвна маса и различита врста комуналног и другог отпада. Она се може користити за генерисање топлоте која затим може послужити између осталог и за производњу електричне енергије. Као најпростије примере биомасе можемо навести дрвеће и иверје који су показали веома велики потенцијал као извор енергије. У биомасу се такође убрајају биљни и животињски материјали који се користе приликом производње разних влакана и хемикалија. Као извор енергије биомаса има веома дугу историју јер је у својим основним облицима коришћена од самих почетака људске цивилизације. Једноставно речено – ватра претвара органски материјал из дрвета у топлоту.

Извори биомасе од којих можемо добити енергију су: смеће, дрвна маса, разне врсте отпада и отпадних гасова. На основу тога, биомасу можемо поделити на:

- дрвну биомасу (пиљевина, остаци приликом резивања дрвећа и сл.)
- жетвене остатке (пшенична слама, кукурузовина и сл.)
- животињски отпад и остаци (животињски измет, лешине животиња и сл.)
- биомаса из отпада (зелена фракција кућног отпада, муљ из колектора пречишћивача воде и сл.)

Она може бити на релативно једноставан начин бити преведена у употребљиве изворе енергије попут метана или горива за транспорт као што су етанол и биодизел.

**Течно гориво** - под течним биогоривом подразумевамо биоалкохол, попут етанолног горива, или биоуље, као што је биодизел и чисто биљно уље:

- **биометанол** се све више производи у свету, пре свега из кукуруза и добра је замена за бензин. Кукуруз и његова стабљика затим шећерна репа или просо често се посебно узгајају за производњу етанола који се може користити у моторима са унутрашњим сагоревањем.

- **биодизел** је техничко гориво, које се може производити од уљаних репица, сојиног или сунцокретовог уља, уз вишеструке користи у односу на класичне врсте горива. Количина производње биодизела са једног хектара оранице засејаног уљаном репицом покрива финансијску потрошњу погоског горива неопходног да се обради једанаест хектара земљишта.

Биодизел се може са врло мало прераде мотора или чак и без ње употребити у модерним дизел возилима. Дизел мотор је у почетку и био замишљен са погоном на биљно уље да би се тек касније прешло на фосилна горива. Биодизел је безбеднији од дизела произведеног од нафте - има нижу тачку паљења, теже се пали, не стварају експлозивне гасове и има нижи степен отровности, а самим тим ствара мање штете за животну средину. Суштинска предност биодизела је мало зрачење (емисија) угљен монооксида и осталих угљоводоника које је у односу на класично гориво смањено је за 20% до 40%. Негативна страна биодизела је што као гориво има мању енергетску вредност од дизела, па је и потрошња нешто више. Моги тестови су показали да ово повећање није више од 5%.

До сада се уљана репица у нашој земљи мало гајила, због ниских приноса, проблема са измрзавањем и механизацијом при жетви. Такође, било је слабо интересовање прерађивачке индустрије за откуп, а производња није имала довољно државних субвенција. Користи се као гориво које мање загађује околину и може се мешати са фосилним дизелом. Наше земље имају потенцијал око 250.000 хектара под уљаним културама, да би обезбедило производњу до 200.000 тона биодизела. Проблем представљају прерађивачки капацитети, али се на том пољу дешавају и позитивне промене.

**Биогас** је мешавина метана и угљен-диоксида, која се добија приликом разградње органских материја под анаеробним условима. Ова врста горива се може произвести од стајњака, из остатака након производње шећера, затим из фекалног отпада, животињских остатака и слично. Настаје из разлагања биолошког, органског, отпада без обзира да ли се разлагање одвија на депонији, затвореном постројењу за анаеробно разлагање или постројењима за пречишћавање отпадних вода.

На основу статистичких података, може се прорачунати да би Србија могла да произведе толико биогаса, да се може надокнадити 20% увоза природног гаса и то само од биомасе као

производа сточарства. Биогаз је свакако исплатив, а оно што остане након прераде течног стајњака је најквалитетније вештачко ђубриво.

*Чврста биомаса* се најчешће употребљава директно као сагорљиво гориво. Ова врста биомасе је добијена из дрвета, биогеног дела из комуналног чврстог отпада или из неискоришћених делова ратарских култура. Поменуте ратарске културе могу и наменски узгајати као тзв. енергетски усев.

## Питања за проверу знања:

1. Шта је биланс пољопривредних производа?
2. Који је значај информационих система и нових технологија у савременој пољопривредној производњи?
3. Шта је генетички инжењеринг?
4. Шта је органска пољопривреда?

## ПОПИС СЛИКА

Слика 1. Задатак менаџмента.....	9
Слика 2. Фазе менаџмента .....	15
Слика 3. Врсте организационих планова.....	17
Слика 4. Шематски приказ одлуке.....	22
Слика 5. Шематски приказ повезаности 3 сегмента агробизниса.....	29
Слика 6. Функционисање менаџмента на макро и микро нивоу.....	31
Слика 7. Илустрација хоризонталне производње.....	43
Слика 8. Илустрација вертикалне производне структуре.....	45
Слика 9. Организациона структура агро кластера.....	70
Слика 10. Модел процеса стратешког менаџмента .....	86
Слика 11. Модел управљања новчаним токовима.....	100
Слика 12. Ток новца у производном систему .....	102
Слика 13. Маркетинг стратегија и окружење .....	120
Слика 14. Девет специфичних циљева ЗПП.....	145

## ПОПИС ТАБЕЛА

Табела 1. Кључне карактеристике традиционалне и модерне пољопривреде.....	168
Табела 2. Кључне карактеристике традиционалне и модерне усмерених фармера.....	168

## ЛИТЕРАТУРА

1. Bogićević-Milikić, B. (2011). Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, Beograd, Republika Srbija, pp. 400, 127
2. David, F.R. (2009), Strategic Management: Concepts and Cases, 12th ed. Prentice Hall, pp.46.)
3. Дробац М. (2008). Менаџмент у Аробизнису, УСБЕЕ, Нови Сад.
4. Obst W. J., Graham R. & Graham C. (2007). Finacial Management for Agribusiness, Land Links, Australia
5. Schroeder, R., G. (1999). Upravljanje proizvodnjom: odlučivanje u funkciji proizvodnje, Mate, Zagreb.
6. Simidiankin at al. (2020), Formation of an Agricultural Cluster Based on the Ranking of Enterprises
7. Стипетић В., (1987). Пољопривреда и развој, Информатор, Загреб.
8. Suman, K. M., Sree Lakshmi, A., Bharathi, T. N., & Pramod Nayak, S. S. (2023). AGRIBUSINESS MARKETING STRATEGIES.Emerging Trends in Agricultural Economics and Agribusiness: An Edited Anthology, 217.
9. Waluyo, T. (2024). Innovative marketing strategy in the agribusiness sector to increase farmers' income.Journal Arbitrase: Economy, Management and Accounting,2(01), 1-9.
10. Živković, D. (2012). Menadžment ljudskih resursa, Poljoprivredni fakultet, Univerziteta u Beogradu, Beograd, Republika Srbija, pp. 29, 73.

CIP - Каталогизација у публикацији

Народна библиотека Србије, Београд

005:631(075.8)(0.034.2)

**КОЛАРИЋ, Борислав, 1965-2025**

Аграрни менаџмент [Електронски извор] / Борислав Коларић. - 1. изд. - Београд :  
Развојна академија пољопривреде Србије, 2026 (Шабац : Графика "Шабац"). - 1  
електронски оптички диск (CD-ROM) : текст, слика ; 12 cm

Тираж 20. - Библиографија: стр. 186.

ISBN 978-86-900755-3-9

а) Пољопривреда – Менаџмент

COBISS.SR-ID 187706633