

## УПРАВЉАЊЕ РЕСУРСИМА НА ПОРОДИЧНИМ ГАЗДИНСТВИМА

З. Рајић, С. Јелић, Д. Живковић, Н. Ралевић<sup>1</sup>

**Резиме:** Породична газдинства суочавају се са све већом конкуренцијом на тржишту. Да би одговорили захтевима тржишта газдинства морају на најцелисходнији начин користити постојеће ресурсе, повећати продуктивност рада и производни програм ускладити потребама потрошача. Мала газдинства ће веома тешко успети да се одрже на тржишту јер не располажу са људским и материјалним ресурсима. Њихова шанса је у повећању интензивности производње, гајењу култура које имају бољу тржишну позицију и формирању разних одлика удружења. На основу ових претпоставки, препоручујемо за различите типове газдинстава формулисање модела који ће уз уважавање одређених ограничења омогућити остварење прихода довољног за испуњење циљева чланова домаћинства. Упоређивањем решења модела утврдиће се конкурентност појединих линија производње и самих газдинстава. Ово је посебно интересантно за подручја у којима је велики број произвођача, који појединачно располажу са малим површинама, оријентисан на производњу једног или два производа.

**Кључне речи:** породична газдинства, конкурентност, ресурси

### Увод

Уситњеност поседа, недостатак радне снаге, низак степен специјализације производње, низак ниво интензивности производње, застарела механизација, отежан пласман производа и недостатак финансијских средстава само су неки у низу проблема који оптерећују

---

<sup>1</sup> Др Зоран Рајић, доцент, др Сретен Јелић, доцент, др Драгић Живковић, ред. проф., др Небојша Ралевић, ред. проф., Пољопривредни факултет, Немањина 6, 11080 Београд – Земун, +381 11 2 615 315

индивидуалне произвођаче. Адекватно управљање ресурсима основни је предуслов успешне пољопривредне производње. За унапређење пољопривредне производње најважније је сачувати два основна ресурса, радну снагу и пољопривредне површине. На већини газдинстава ова два ресурса се смањују те је неопходно предузети мере на успоравању и заустављању постојећих негативних трендова. Будућа истраживања требало би усмерити ка тржишно оријентисаним газдинствима, видети њихову просторну размештеност, производну усмереност, обезбеђеност ресурсима и ангажованост, јер она морају бити окосница даљег развоја пољопривреде.

### Резултати истраживања

Побољшано коришћење земљишта треба да обухвати снимање стања производних ресурса, праћење производње на што већем броју газдинстава и едукацију. Треба јасно дефинисати на којим се земљиштима, који од усева може гајити са максималним успехом, а на којима треба пронаћи одговарајућу профитабилну алтернативу.

Отежавајуће околности за развој биљне производње су мали посед, велика парцелизација у оквиру газдинства, стара механизација и слаба механизованост појединих операција. Непостојање специјализације у оквиру газдинства, због присуства радних врхова у пољопривредној производњи, утиче на неблагоприятност извођења радова у пољопривреди.

Као озбиљан проблем се јавља пад нивоа примењене агротехнике. Узроци су многобројни: од застареле механизације, лоше заштите усева од корова, болести и штеточина, одсуства наводњавања, до примене малих количина минералних ђубрива. Све ово има за последицу повећане губитке у производњи и смањење просечних приноса.

Да би успешно пословали произвођачи морају знати шта потрошачи желе, и морају се припремити за очекиване промене тржишта. Добра производња не мора да значи и успешно пословање. Профитабилност зависи од комбинације обима производње, квалитета и поуздане маркетинг стратегије. Избор маркетинг стратегије зависи од величине тржишта, бројности произвођача, вештине пословања, транспорта, континуитета снабдевања и испуњавања обавеза на време.

Стратегије продаје могу бити: локалне тезге, успутне тезге, у сопственом аранжману, велетрговине, директна продаја, централизоване тржнице, кооперативе, кућна достава, значајне фарме. Маркетинг процес мора бити компатибилан са особљем на фарми и бизнис вештином. Комбинација компоненти, у било којој маркетинг стратегији, зависи од

локалних тржишних могућности, посебно од жеље узгајивача да буду директно укључени у маркетинг, толеранције, стреса и способности да се избалансирају различити ризици.

Први корак ка успеху је производити оно што потрошачи траже. Додатну вредност представља могућност прераде. У исто време треба промовисати производе и упознати се са њиховим предностима. Како препознати жељу потрошача, како је преточити у његову потребу, ствар је посебне науке – економске психологије.

Да би сте себи уштедели време и новац неопходно је урадити бизнис план, финансијски план, план маркетинга. Без обзира за коју производњу се определите морате се придржавати следећих принципа:

- Утврдити конкуренцију. Производите оно што други не производе или не желе производити.
- Изабрати алтернативна решења.
- Продавати директно или на најмању могућу меру свести број посредника.
- Одржавати прихватљив ниво залиха.
- Обезбедити специфичност производа, јер му на тај начин повећавате вредност.
- Пронаћи добро тржиште.
- Одржавати добре односе са купцима – придржавати се пословног морала.
- Одржавати квалитет производа и пословног система.
- Размотрити разне облике удруживања на пољу маркетинга и производње.
- Анализирати своје активности, јер је то пут ка смањењу трошкова.
- Прошла су времена у којима је добит могла бити остварена повећањем цена, данас је она у директној зависности од темпа смањења трошкова.

Препоруке међународних стручњака су да нови произвођачи стичу искуства посматрајући друге и учећи. То је пут да поправе одређене операције у својој производњи, смање ризике и дођу до нових идеја. Битно је да, уколико сте нови у овом послу и релативно сте мало газдинство, не дозволите нарушавање основа функционисања газдинства, односно правите мале помаке. Полазна основа није иста за сва газдинства. Неки власници имају своја средства, док други тек планирају њихово обезбеђење. Која средства и колико, ствар је специфичности производње и окружења, али је сигурно да њихов квалитет и квантитет одређује шта ћете производити и на који начин. Целокупан менаџмент је везан за расположиве ресурсе.

Буџет је генерално завистан од варијабилних трошкова, општих трошкова и очекиваних користи. У сваком случају, за индивидуална газдинства је важно да очекиване користи надмаше уложени рад власника и његове породице. Ствар је сваког произвођача како ће проценити свој рад и рад чланова домаћинства посебно у односу на варијабилне трошкове.

У сваком случају, као произвођачи морате изаћи у сусрет купцима у погледу количине, квалитета и континуитета испоруке. Приноси и квалитет доста варирају у зависности од сезоне и менаџерских активности. Иновације у производњи и маркетинг стратегији су пожељни јер резултати у другим земљама показују да мали фармери трпе велике губитке у производњи и на тржишту које се затвара за њихове производе. Најбоље би било урадити економске моделе у којима ће се симулирати могућа дешавања и на основу којих ће бити могуће донети пословне одлуке.

Уколико сте спремни да уложите, поставите себи неколико питања:

- Да ли имам ресурсе за то?
- Да ли то заиста желим?
- Да ли имам искуства и информација за то?
- Колики профит могу да очекујем?
- Колико тржиште очекујем?

План производње у многоме зависи од циљева чланова домаћинства. Веома је важно изабрати бизнис план, финансијски план и план маркетинга пре отпочињања производње. Одредити потенцијални профит је битно, пре него што потрошите време, новац и средства. Уколико тражите нешто лако, профитабилно и проверено, наћи ћете много других који то исто раде.

Планирање буџета је веома важно за целокупно планирање на фарми и вођење финансијског менаџмента. Многи произвођачи развијају сами свој буџет, неки стартују са већ постојећим буџетом и прилагођавају га током времена. Нема правила за састављање буџета, јер сваки предлог представља једну од више могућности и мора се прилагодити специфичностима произвођача и конкретној ситуацији.

Процес планирања омогућава произвођачима да сагледају све могућности. Алтернативни кораци треба да еволуирају у базу могућности укључујући ограничења ресурса, маркетиншких могућности (повољности), ризик и неизвесност. Маргиналне могућности треба да предвиде фондове за камате, индиректне трошкове и примања за животне трошкове, враћање дугова и инвестирање. Ове појединости треба да буду укључене у

јединствени план фарме који укључује и пројектоване приходе и пројектовани кеш флоу.

Фактори ризика су цене, производња и финансије.

Кључни фактори успеха су: висок ниво знања за већи квалитет и принос, смањење што је више могуће директних и индиректних трошкова, планирање више варијанти и проширење тржишта.

Активно тражење купаца, прилагођавање понуде и преговори су основа за економски опстанак фармера. Уколико сте заинтересовани за развој фарме морате проучавати тржиште и његов утицај на производњу, цене и маркетиншке одлуке.

Уговорна производња повећава вредност и смањује ризик.

Основни критеријум потрошача за куповину је цена, укус, квалитет, корисност и навике. Важно је и да су производи јасно означени и идентификовани. Према истраживањима на потрошаче највише утиче: цена, укус, састојци, потврђеност производа, бренд, промотивна продаја, сертификовани квалитет, оригиналност производа и поверење у продајно место. Произвођачи морају познавати понуду, тражњу, еластичност понуде и тражње, асортиман производње и прераде, дистрибуцију и начин промоције производа.

Складиште је једно од фактора успеха. Ако га имате, можете чекати праву прилику за продају по већим ценама, мада чување троши ваше паре (финансирање залиха). Једна од могућности је да купац за себе складишти производ уз уговор.

Односе са банкама треба неговати, јер нисмо у могућности да одмах пласирамо робу на тржиште, а треба нам новац. Уговор са продавцима и прерађивачима је најбољи пут за продају и смањење ризика, јер ако не могу да се договоре о најповољнијим ценама, штите га и од неповољних измена. У многим случајевима трговци дају савете за већу и бољу производњу.

Не треба заборавити да додатна опрема кошта и да треба инвестирати у право време. Зато треба осигурати производњу. Инвестициона улагања по јединици површине морају се прилагодити могућностима произвођача који морају бити спремни на промену традиционалног, сваштарског начина производње и повећање степена специјализације. Ово се посебно односи на воћарску производњу где је потребно у појединим случајевима и преко 10000 евра за подизање једног хектара воћњака. Добрим познавањем биолошких особина врсти/сорти и агроклиматских карактеристика локалитета, овај циљ се може у потпуности реализовати.

Доминантну улогу индивидуалног сектора треба и даље потенцирати са тенденцијом перманентног укрупњавања поседа. Ради повећања профитабилности производње и смањења ризика неопходно је активирати мања складишта и прерађивачке капацитете, чиме би се затворио целокупан технолошки процес производње и прераде воћа.

Традиционални системи и технологије гајења постепено ће се мењати увођењем концепта органске производње. Досадашња искуства су показала да се воће, прерађевине од воћа и лековито биље могу сматрати најпогоднијим производима органске пољопривреде. Правилником Савета (ЕЕЗ) број 2092/91 о органској производњи пољопривредних производа и индикацијама које се односе на пољопривредне производе и намирнице, регулисана је контрола и сертификација органских производа у земљама Европске Уније. У поменутом правилнику, између осталог, стоји да је произвођач дужан да обавести орган контроле о свом плану и распореду производње (евиденција о начину коришћења земљишне парцеле предвиђене за органску производњу), да води тачну евиденцију из које инспекцијски орган може да утврди порекло, природу и количине свих набављених сировина коришћених у производњи. У књиговодству треба да постоје подаци о врсти, количинама и купцима производа.

Произвођачима су потребне тржишне информације, економска база, тренинзи, информације о могућностима органске производње, демонстрационе фарме, развој, семе и саднице, нове технологије, заштита, ђубрење, законска регулатива.

У циљу веће контроле остварених утрошача и прихода неопходно је водити евиденцију свих активности по катастарским парцелама. У тексту ће бити дато неколико предлога могуће евиденције од којих су неки преузети из иностране праксе.

### Пример 1.:

**Број катастарске парцеле:**

**Врста:**

**Сорта:**

**Активност:**

**Обрада земљишта**

Датум	Обрађена површина	Врста обраде	Трошкови	Остало
-------	-------------------	--------------	----------	--------

Управљање ресурсима на породичним газдинствима

**Ђубрење**

Датум	Ђубриво	Количина	Површина	Вредност
-------	---------	----------	----------	----------

**Резидба**

Датум	Начин резидбе	Површина	Остало
-------	---------------	----------	--------

**Заштита**

Датум	Заштитна средства	Количина	Површина	Трошкови
-------	-------------------	----------	----------	----------

**Берба**

Датум	Начин бербе	Количина	Трошкови	Складиште	Тип амбалаже
-------	-------------	----------	----------	-----------	--------------

**Складиштење**

Датум од-до	Место	Количина	Вредност	Амбалажа
-------------	-------	----------	----------	----------

**Пласман**

Датум	Купац	Количина	Вредност	Амбалажа
-------	-------	----------	----------	----------

**Посете саветодавца**

Датум	
Саветодавац	
Констатовано	

**Инспекцијски послови**

Датум	
Припрема за инспекцију - обавио	
Примедбе	

**Инспекцијски послови**

Датум	
Инспекцију обавио	
Примедбе	

**Инспекцијски послови – добијен извештај**

Датум	
Примедбе	

Евиденција се може водити и за остале активности које нису обухваћене наведеним.

**Пример 2.:**

Ради тачног обрачуна трошкова и прихода неопходно је водити додатну евиденцију. То подразумева да се у току производње води листа утрошеног материјала (количина и вредност), примљене и дате услуге, ангажовање механизације и утрошак рада. Иако су на индивидуалним газдинствима општи трошкови ниски, њихово праћење се не сме изоставити. Након завршеног производног циклуса сачињава се листа производа са количином и вредношћу.

Потреба за повећањем конкурентности на тржишту проузроковала је измене у пословању пољопривредних произвођача. Досадашња пракса која је почивала на форсирању великих производних система у новим условима се мора мењати. Мањи производни погони који су флексибилни и отпорни на тржишне промене могу бити један од начина повећања конкурентности. Предност ових погона је у малим инвестиционим средствима, потребним за почетак производње и запошљавању радне снаге са газдинства. Јачању занатског сектора могу помоћи удружења произвођача која заједничким средствима набављају потребну опрему и започињу производњу за коју су регистрована. У том случају је набавна цена нижа, рокови отплате повољнији, а могућности прибављања финансијских средстава веће. Ово су све фактори који директно утичу на цену коштања и конкурентност готовог производа. У Србији је карактеристичан недостатак комуникационе структуре, нема државне подршке (све је још на личној бази), организације се баве свим и нема поделе између њих (едукација, развој, савети, ПР, лобирање, давање информација). Специјализованих удружења има врло мало и лоша је веза између академских институција и приватних произвођача.

**Закључак**

Адекватно управљање ресурсима основни је предуслов успешне пољопривредне производње. За унапређење пољопривредне производње најважније је сачувати два основна ресурса, радну снагу и пољопривредне површине. Пре него што уложе новац произвођачи морају знати шта



потрошачи желе и морају се припремити за очекиване промене тржишта. Наиме, добра производња без познавања понуде, тражње, еластичности понуде и тражње, асортимана производње и прераде, дистрибуције и начина промоције производа не мора да значи и успешно пословање.

Висок ниво знања за већи квалитет и принос, смањење што је више могуће директних и индиректних трошкова, планирање више варијанти и проширење тржишта представљају кључне факторе успеха. У циљу веће контроле остварених утрошака и прихода неопходно је водити евиденцију свих активности по катастарским парцелама.

Индивидуални сектор ће и даље бити доминантан што не значи да треба престати са мерама укрупњавања поседа. Ради повећања профитабилности производње и смањења ризика неопходно је активирати мања складишта и прерађивачке капацитете, чиме би се затворио целокупан технолошки процес.

Тежња за рационалнијим пословањем, повећањем конкурентности и профита довела је до различитих облика удруживања произвођача. Специјализована удружења формирају произвођачи због повећања производње, увођења савремене технологије и смањења трошкова.

### Литература

1. Група аутора (2004): Стратегија развоја пољопривредне производње, Swedish International Development Cooperation Agency, OPTO International, АВ, Топола
2. Рајић З., Бранка Калановић, Ралевић Н., Димитријевић Б. (01-03. IX 2004): Управљање малим газдинствима, Зборник резимеа *X међународни научни скуп - Власински сусрети 2004. "Наука и село"*, Југословенско удружење за социологију села и пољопривреде, Балканска асоцијација за социологију села и пољопривреде, Завод за социологију развоја села, Власотинце. (стр. 41)
3. Рајић З., Ралевић Н., Живковић Д., Ђурић Драгана, Димитријевић Б. (26-29. VI 2006): Одрживост малих газдинстава, Зборник апстраката, Симпозијум са међународним учешћем «Унапређење пољопривредне производње на територији Косова и Метохије», Врњачка Бања. (стр. 169)

Примљено: 28.03.2007.

Одобрено: 26.09.2007.

UDC: 631.11.11:339.137.2

## **RESOURCE MANAGEMENT OF FAMILY FARMS**

Zoran Rajić, Ph.D., Sreten Jelić, Ph.D.,  
Dragić Živković, Ph.D., Nebojša Ralević, Ph.D.

Faculty of Agriculture, Belgrade

### **Abstract**

Family farms are faced with an ever-rising competitiveness on the market. In order to meet the requirements on the market family farms are obliged to use current resources, raise labor productivity and adapt the production program to the needs of the consumers. Small farms are unlikely to succeed on the market considering the lack of both human and material resources. Their only chance is production intensification, competitive crop production and establishment of associations. The aim of the study was to develop models for different family farm types taking into account the constraints in order to enable an income which would meet the needs of household members. A comparison of the models would enable the determination of competitiveness of some production lines and of the farms involved. This is of principal interest to regions where there are numerous producers disposing of small agricultural land areas and focused on the production of one or two products (raspberry or any other berry fruit, plums and tobacco).

**Key words:** family farms, competitiveness, resources

### *Author's Address:*

Dr Zoran Rajić  
Poljoprivredni fakultet  
11080 Beograd-Zemun  
Nemanjina 6  
Republika Srbija