



**УНИВЕРЗИТЕТ У НОВОМ САДУ**  
**ПОЉОПРИВРЕДНИ ФАКУЛТЕТ**  
Департман за економику пољопривреде  
и социологију села

Студент: Весна Павловић

Ментор: проф. др Наташа Вукелић

**МЕНАџЕРСКИ КАПАЦИТЕТИ ПРОИЗВОЂАЧА МЛЕКА У**  
**ОПШТИНИ ТИТЕЛ**

**Мастер рад**

Нови Сад, 2021.

## Комисија за оцену и одбрану мастер рада

### Чланови комисије:

1. Проф. др Небојша Новковић, председник, редовни професор  
Научна област: Менаџмент и организација у пољопривреди,  
Пољопривредни факултет у Новом Саду
- 

2. Проф. др Наташа Вукелић, ментор, ванредни професор  
Научна област: Менаџмент и организација у пољопривреди  
Пољопривредни факултет у Новом Саду
- 

3. Проф. др Мирослав Плавшић, члан, редовни професор  
Научна област: Сточарство  
Пољопривредни факултет у Новом Саду
-

## САДРЖАЈ

1. УВОД.....	1
1.1. Преглед литературе.....	3
2. ПРЕДМЕТ И ЦИЉ ИСТРАЖИВАЊА.....	7
3. ИЗВОРИ ПОДАТАКА И МЕТОД РАДА.....	8
4. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА И ДИСКУСИЈА.....	9
4.1. Основна обележја производње млека.....	9
4.2. Менаџерски капацитети пољопривредних произвођача – појам и значај.....	13
4.3. Лични аспекти капацитета произвођача млека у општини Тител.....	15
4.3.1. Пол и старост произвођача млека.....	15
4.3.2. Ниво образовања произвођача млека.....	17
4.3.3. Искуство произвођача млека.....	20
4.3.4. Циљеви које фармер жели да постигне.....	22
4.3.5. Спремност преузимања ризика од стране произвођача и управљање њиме.....	23
4.3.6. Усавршавање знања и вештина произвођача млека.....	26
4.3.7. Доживљај нивоа контроле над производњом и оствареним резултатима.....	28
4.3.8. Процена успешности производње млека.....	29
4.4. Процес доношења одлука као аспект менаџерских капацитета.....	30
4.4.1. Прикупљање информација и њихова анализа.....	31
4.4.2. Сарадња произвођача са саветодавном службом.....	33
4.4.3. Коришћење рачунара.....	35
4.4.4. Планирање производње.....	37
4.4.5. Извршење пословне одлуке.....	38
4.4.6. Вођење евиденције.....	39
4.4.7. Контрола, анализа и дискутовање о донетим одлукама и оствареним резултатима.....	40
5. ЗАКЉУЧАК.....	42
6. ЛИТЕРАТУРА.....	45
7. ПРИЛОЗИ.....	49

## Списак табела:

Табела 1: Број условних грла по годинама.....	10
Табела 2: Однос произвођача млека по полу и годинама старости.....	16
Табела 3: Однос нивоа стручне спреме и коришћења рачунара.....	19
Табела 4: Искуство произвођача млека у општини Тител.....	20
Табела 5: Однос година радног искуства и година старости.....	21
Табела 6: Циљеви које произвођачи млека желе да постигну.....	22
Табела 7: Спремност преузимања ризика произвођача млека и стратегије смањења ризика.....	25
Табела 8: Начин и време усавршавања произвођача млека.....	27
Табела 9: Доживљај нивоа контроле над производњом и оствареним резултатима.....	28
Табела 10: Став о профитабилности производње млека анкетираних произвођача.....	29
Табела 11: Начин на који анкетирани произвођачи млека доносе пословне одлуке.....	31
Табела 12: Начин прикупљања информација анкетираних произвођача млека.....	32
Табела 13: Сарадња анкетираних произвођача млека са саветодавним службама, факултетима и научним институтима.....	34
Табела 14: Ставови пољопривредника у Републици Србији о пољопривредним саветодавним службама.....	34
Табела 15: Коришћење рачунара од стране произвођача млека у општини Тител.....	36
Табела 16: Постојање плана производње и временски период на који произвођачи млека планирају.....	37
Табела 17: Стратегије које анкетирани произвођачи млека примењују.....	38
Табела 18: Вођење евиденције анкетираних произвођача млека у општини Тител.....	39
Табела 19: Анализа донете пословне одлуке од стране анкетираних произвођача млека...40	

## **Списак графикана:**

Графикон 1: Број говеда у Републици Србији у периоду од 2011. до 2020. године.....	9
Графикон 2: Број говеда посматран по регионима у 2020. години.....	11
Графикон 3: Конзумно кравље млеко добијено у млекарама за тржиште у 000 тона.....	12
Графикон 4: Образовна структура произвођача млека у општини Тител.....	19
Графикон 5: Основни мотиви за бављење производњом млека.....	21
Графикон 6: Учесталост контроле остварених резултатима анкетираних произвођача млека.....	41

## **Списак шема:**

Шема 1: Аспекти менаџерских капацитета и њихов утицај на техничку и економску ефикасност.....	14
---	----

## **Списак прилога:**

Прилог 1. Анкетни лист који се односи на менаџерске капацитете произвођача млека.....	50
Прилог 2: Део упитника који се користио за прикупљање података везаних за упознавање и опис газдинства као и остварене производне и економске резултате.....	57

## РЕЗИМЕ

Развој пољопривредне производње узајамно последично је повезан са развојем целокупне привреде једне земље. Да би остварили позитивне резултате у пословању на својим фармама, пољопривредни произвођачи данас морају да посвећују значајан део времена развијању вештина као што су пословно одлучивање и менаџмент газдинством. Да би били успешни, односно да би им производња била конкурентна, фармери данас морају много више времена и пажње да посвете доношењу менаџерских одлука, као и развијању менаџерских вештина, него што су то морали њихови претходници. Највећи број пољопривредних произвођача се углавном концентрише на сам процес производње, а не на планирање производње, вођење евиденције о производним и економским резултатима, контролу трошкова, израду калкулације производње и управљање ризиком.

Имајући у виду значај напред наведеног, у раду је спроведено анкетање произвођача млека у општини Тител, како би се утврдило колики значај има процес доношења одлука у управљању фармом, односно колико су испитаници освешћени о томе какве менаџерске капацитете треба да поседују. Анализирана су основна обележја производње млека у Србији и Војводини, лични аспекти менаџерских капацитета произвођача млека у општини Тител као и процес доношења одлука као аспект менаџерских капацитета.

На основу добијених резултата истраживања у овом раду, општи закључак је да је поред неопходности да се предузму адекватне мере за побољшање расног састава крава, стално праћење њиховог здравственог стања, исхрана и нега стоке, такође и примена нових биотехнологија у производном процесу, потребно стално едуковање кроз разна стручна предавања и семинаре, сарадњу са саветодавцима (посебно везано за значај вођења евиденције, планирања и контроле постигнутих резултата), али и кроз размену искустава са другим произвођачима, за шта је најбоље да се произвођачи удружују.

**Кључне речи:** говедарство, менаџерски капацитети, доношење одлука, производња млека на породичним газдинствима

## **SUMMARY**

The development of agriculture is mutually consequentially connected with the development of the entire organization of one village. In order to achieve business results on their farms, farmers today have to devote a significant part of their time to develop skills such as business decision and farm management. In order to be successful, that is, for their production to be competitive, farmers today have to devote a lot of time to make managerial decisions, as well as developing managerial skills, than their predecessors had to. Most agricultural producers mainly concentrate on the production process itself, rather than planning of production and economic results, cost control, production calculation and risk management.

Having in mind the importance of the above, a research was conducted over a survey of milk producers in Titel, in order to determine the importance of the decision – making process in farm management, how much the respondents are aware of what managerial capacities they should have. The basic features of milk production in Serbia and Vojvodina, personal aspects of management capacities of milk producers in municipality of Titel as well as the decision – making process as an aspect of management are analyzed.

Based on the research results obtained in this paper, the general conclusion is that in addition to the need to take adequate measures to improve the racial composition of cows, constant monitoring of their health, livestock care, as well as the application of new biotechnologies in the production process, various professional lectures and seminars, cooperation with counselors (especially related to the importance of record keeping, planning and control of achieved results), but also through the exchange of experiences with other producers, for which it is best for producers to associate.

Key words: cattle husbandry, managerial capacity, decision making, milk production on family farms

## 1. УВОД

Менаџмент пољопривредне производње је сегмент укупног менаџмента пословним функцијама у неком пословном систему. Он подразумева усклађивање процеса производње и других пословних активности (набавке, продаје, финансија) и усклађивање рада, средстава за рад, предмета рада и технологија у самом производном процесу. Основни циљ менаџмента производње је економски, односно максимизирање економских ефеката производње и сви други секундарни циљеви (техничко – технолошки, друштвени, производни) морају бити у функцији економског циља. С друге стране, економски циљ мора бити остварен у складу са еколошким условима и стандардима којима се чува природна средина и штити окружење од еколошког загађивања (Новковић, 2020).

Специфичности менаџмента пољопривредне производње у односу на менаџмент других производњи и услуга проистичу из положаја и значаја агара за привреду неке земље и из специфичности саме пољопривредне делатности (Новковић, 2020).

Добар менаџмент је један од кључних фактора успеха сваке производње, па тако и пољопривредне. Да би били успешни, односно да би им производња била конкурентна, фармери данас морају много више времена и пажње да посвете доношењу менаџерских одлука, као и развијању менаџерских вештина, него што су то морали њихови претходници (Кау et al. 2008).

Да би остварили позитивне резултате у пословању на својим фармама, пољопривредни произвођачи данас морају да посвећују значајан део времена развијању вештина као што су пословно одлучивање и менаџмент газдинством. Највећи број пољопривредних произвођача се углавном концентрише на сам процес производње, а не на планирање производње, вођење евиденције о производним и економским резултатима, контролу трошкова, израду калкулације производње и управљање ризиком (Вукелић, 2015).

Говедарство представља једну од најважнијих грана сточарства, а у оквиру њега производња млека има водећу улогу. У поређењу са осталим линијама говедарске производње, она се одликује највишом интензивношћу. Заснива се на гајењу млечних раса крава или на расама комбинованих производних особина, при чему се таква стада селекцијским захтевима усмеравају на производњу млека. Има повећане захтеве у погледу услова смештаја, исхране, количине и квалитета живог рада, здравствене заштите стоке и других зоотехничких мера (Крстић и Лучић, 2000).

Развој пољопривредне производње узајамно последично је повезан са развојем целокупне привреде једне земље. Развијене друштвено – економске заједнице и земље са високим степеном економског развоја одликују се савременим системима организације



пољопривредне производње, посебно сточарске, а у оквиру ње говедарства, које је у суштинској вези са захтевима савремених потрошача и тржишта (Живковић, 2015).

У производњи млека доминирају породична пољопривредна газдинства, где су углавном укључени сви чланови домаћинства, а у периодима радних врхова ангажује се и сезонска радна снага. Део производње намењен је за потрошњу у самом домаћинству, а део се пласира у млекаре, тј. намењен је за продају.

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 (Новковић, 2020).

У Србији постоје веома повољни услови за развој целокупне говедарске производње, која би требало да допринесе повећању производних капацитета кроз већу заинтересованост произвођача за ову врсту производње.

## 1.1. ПРЕГЛЕД ЛИТЕРАТУРЕ

Изучавање и унапређење сточарства може се одвијати само на дугорочној основи. **Живковић (2015)** истиче да се говедарство у Србији сусреће са уситњеношћу производње, великим бројем малих комерцијалних газдинстава и недостатком образоване и стручне радне снаге. Механизација на газдинствима је доста застарела и у лошем стању. Велики проблем задњих година представља миграција становништва и одлазак младих са села. Ови проблеми посебно су изражени у говедарској производњи и производњи млека која се заснива на дугогодишњој и вишегенерацијској традицији. Такође сматра да је могуће решење за превазилажење проблема едукација произвођача, укрупњавање газдинстава, смањивање разлике између градских и сеоских подручја, изградња инфраструктуре, финансијска помоћ од државе и јачање стручних саветодавних и инспекцијских служби.

**Костић и сар. (2010)** сматрају да мали фармери немају перспективу на тржишту откупа сировог млека и неминовно мора доћи до укрупњавања поседа и формирања већих фарми са више десетина расних грла која ће давати респектабилне количине за откуп. Истичу да се ова тенденција уочава у последњих неколико година, јер иако константно опада број крава у Србији, производња млека остаје на скоро истом нивоу, што значи да се поправља расни састав и да се све више фармера оријентише на гајење већег броја грла крава.

**Радивојевић и сар. (2008)** напомињу да се производња млека по грлу повећава и да ће и даље имати исту тенденцију, што значи да се мора интензивно радити на доброј селекцији, квалитетној храни, оптималним условима смештаја и сталном стручном усавршавању.

Полазећи од тога да је говедарство у Србији засновано на сељачким газдинствима, **Новковић и Вукелић (2020)** наводе да, иако се могу одликовати веома сложеном 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 да је у бројним истраживањима доказано да примењена менаџерска пракса утиче на ефикасност фарме, **Вукелић (2015)** наводи да се данас у земљама са развијеном пољопривредом у свим секторима, у којима се тежи унапређењу, пажња све више усмерава на изучавање и унапређење менаџерских капацитета произвођача.

**Вукелић и Новковић (2009)** анализирајући производне и економске резултате код крупнијих произвођача млека у Војводини објашњавају да су на разлике у оствареним резултатима, иако су фарме пословале у мање – више сличним условима, поред осталог утицали управо и менаџерски капацитети фармера.

**Johansson (2007)** је покушала да утврди како одређени аспекти менаџерских капацитета утичу на ефикасност производње млека у Шведској. На основу непараметарске анализе и Тобитове регресије утврдила је да неколико аспеката (интерни ниво контроле над производњом, позитиван став према профитабилности) имају значајан утицај на остварене

результате у производњи млека. Ауторка сматра да је неопходно организовати едукативне семинаре и разне дискусије у одређеним клубовима које посећују произвођачи како би могли они сами да размењују искуства и уче једни од других, као и од стручних лица односно саветодаваца чиме би, по њој, позитивно утицали на резултате које остварују **(Вукелић, 2015)**. **Johansson (2007)** такође наводи да је доношење одлука у великој мери руковање информацијама. На пример, информације се скенирају и обрађују ради откривања и дефинисања проблема. Потребно је прикупити и проценити информације, како би се одабрале алтернативе деловања и проверили резултати. Разлике у изворима информација и у обради информација, које одражавају степен аналитичког мишљења које пољопривредник користи, могу утицати на квалитет процеса доношења одлука, што заузврат може утицати на перформансе газдинства. Квалитет интуитивног процеса увелико зависи од тачне повратне информације, односно од одговора на релевантне информације о резултатима.

**Хаделан и сар. (2012)** наглашавају да су квалитетне пословне одлуке један су од најважнијих предуслова пословног успеха. Пољопривредна газдинства све више добијају обележја предузећа, чије се пословање одвија на тржишним поставкама и где је пословни успех одређен квалитетом пословних одлука. **Вукелић (2015)** у својој докторској дисертацији наводи да се разлике у постигнутим резултатима, тј. успешности фарми могу у великој мери објаснити разликама у способностима самих фармера, односно менаџерским капацитетима фармера који се могу дефинисати као "поседовање одговарајућих личних карактеристика и способности фармера, односно менаџера, да се суоче са одређеним проблемима и могућностима, на прави начин и у правом тренутку".

**Hansson (2008)** је анализирао утицај личних аспеката фармера (године старости, ниво образовања, искуство, њихова очекивања везана за профитабилност производње, ниво контроле над производњом, даље усавршавање знања и вештина), као и њихове активности везане за процесе доношења одлука (извори информација које користе, начин на који тумаче информације, вођење евиденције и начин на који користе буџет) на економску ефикасност производње млека у Шведској. Ауторка је дошла до интересантних сазнања и то да оптимистичан став везан за будућност производње млека у Шведској, интерни ниво контроле, већи степен образовања и даље усавршавање знања и вештина значајно позитивно утичу на остварену економску ефикасност. С друге стране, резултати су показали да ситуација где фармери верују да им је производња профитабилнија него што у ствари јесте значајно и негативно утиче на економску ефикасност што ауторка објашњава чињеницом да фармери који верују да им производња није довољно профитабилна, више се труде и муче да би повећали профитабилност односно остварили боље резултате, што наравно води до веће економске ефикасности производње. Она наглашава значај објективности оцене, односно „поклапања“ резултата које фармер објективно постиже са његовим доживљајем истих. Наиме, уколико резултате које остварује фармер потцењује то може да га наведе да напусти производњу у којој објективно има добре резултате. Са друге стране, уколико резултате које остварује прецени, произвођач може да мисли да је то максимум који може да постигне, те да престане да се труди и унапређује како сам процес производње тако и своје знање и вештине **(Вукелић, 2014)**.

**Новковић и Шомођи (2001)** истичу да поред научних и образовних институција, које се баве развојем науке и образовањем кадрова у пољопривреди, значајну улогу у развоју пољопривреде имају пољопривредне саветодавне службе (или пољопривредне стручне службе), које се баве применом научних и стручних достигнућа у пољопривреди, односно трансфером знања у непосредну праксу, те **Вукелић (2015)** наводи да с обзиром да је у научним радовима недвосмислено доказан позитиван утицај сарадње са саветодавном службом, неопходно да држава подстакне саветодавне службе на већу сарадњу са произвођачима. С друге стране, неопходно је указати и произвођачима на значај и предности које би им оваква сарадња могла донети.

Како се обезбеђивање планираних резултата, врши помоћу функције контроле, која је уједно последња фаза у процесу управљања, **Ђурчић (2018)** тврди да је контрола неопходна да би се, праћењем одступања од планираних утрошак и учинака и благовременим елиминисањем узрока тих девијативних појава, осигурало што рационалније и ефикасније коришћење расположивих ресурса. Контрола је усмерена на утврђивање и отклањање одступања од жељених, унапред дефинисаних учинака. Она је у суштини процес поређења остварених учинака са стандардима, утврђивање разлика између ових учинака, анализирање узрока тих разлика, односно степена одступања и предузимање корективне акције са циљем њиховог елиминисања у наредном периоду.

Све до скоро, менаџерским капацитетима се није придавала заслужена пажња с обзиром на тежину мерења истих што се објашњава чињеницом „да је људе веома тешко квантификовати“, а такође и због дужине трајања самог процеса мерења, као и великих трошкова које захтева истраживање овога типа (**Rougoor и сар., 1998**). С тога се у већини емпиријских истраживања која се односе на одређивање ефикасности производње и утицаја менаџерских капацитета на њу, узимају у обзир управо само биографске карактеристике фармера.

**Rougoor и сар. (1998)** пружили су оквир за анализу управљачких капацитета у светлу ефикасности фарми. Сматрали су да се менаџерски капацитет састоји и од личних аспеката менаџера (у смислу нагона и мотивације, способности и биографије) и од процеса доношења одлука (у смислу планирања, имплементације и контроле). Такође су тврдили да су и лични аспекти и аспекти одлучивања неопходни за разумевање менаџерских способности. У њиховом моделу, лични аспекти утичу на доношење одлука, што опет утиче на ефикасност. **Rougoor** такође наводи да је процес доношења одлука, као део концепта управљања, тешко проучити у пракси. Менаџер не користи своје време сразмерно у планирању, спровођењу и контроли. То значи да ове концепте треба превести у формализоване радње и процедуре које се могу разликовати и мерити. Такве радње могу бити учесталост посета консултаната фарми, време проведено у читању и обради резултата фарме или време проведено на састанцима са особљем. Уместо мерења времена и учесталости ових радњи могли би се посматрати стварни резултати уз доказе о високом квалитету у погледу планирања и контроле. На пример, да ли пољопривредник има писане планове и ако има, до ког степена детаља и колико зна о чињеницама и бројкама на својој фарми у односу на друга газдинства? Разликовањем фаза процеса одлучивања и

дефинисањем радњи везаних за ове фазе, ствара се могућност за мерење и квантификовање дела капацитета управљања.

До скоро истих закључака су дошли и **Вукелић и Родић (2014)** које у свом раду наводе да се менаџерски капацитети доста ретко експлицитно дефинишу и квантификују, посебно када су пољопривредни произвођачи у питању. Уколико се приликом објашњавања разлика у ефикасности пољопривредне производње уопште и сагледава сам фармер/менаџер, примењује се доста поједностављен приступ по ком се у обзир узима нпр. само његова старост и ниво образовања. Друге разлике, које међу фармерима постоје, посебно у погледу процеса доношења одлука, често се занемарују, а управо оне представљају значајно поље истраживања и унапређења конкурентности производње.

## 2. ПРЕДМЕТ И ЦИЉ ИСТРАЖИВАЊА

Предмет истраживања у овом мастер раду су менаџерски капацитети произвођача млека у општини Тител.

У одабиру предмета истраживања пошло се од значаја менаџерских капацитета, чињенице да се њима не посвећује довољно пажње и неопходности унапређења конкурентности производње млека у нашој земљи. Разлог за одређење да се истраживање менаџерских капацитета врши на примеру произвођача млека, проистиче из великог броја говеда на нивоу општине, а самим тим и великом количином крављег млека која се произведе.

С обзиром на то да је власник сељачког газдинства уједно и менаџер и извршилац послова, који послују у мање – више сличним условима, циљ рада је да се сагледају менаџерски капацитети произвођача млека у општини Тител односно да се сагледају њихове личне карактеристике и способности, тако и сам процес доношења одлука. Даље, након презентовања профила произвођача млека када су менаџерски капацитети у питању даће се и одређене препоруке о активностима које би требало предузети у циљу унапређења менаџерских капацитета произвођача, а тиме и повећања конкурентности производње млека.

### 3. МЕТОД РАДА И ИЗВОРИ ПОДАТАКА

За прикупљање података, поред званичних – статистичких података и савремене литературе бројних домаћих и страних аутора у домену агрономије, као и бројних интернет сајтова (наведено у литератури), коришћен је метод анкета, интервјуа, дескриптивни и компаративни метод. Истраживање је делимично рађено за столом (desk research), а поред тога и истраживање на терену (field research) кроз анкета (у прилогу анкетни лист). У раду је извршена анкета 60 (шездесет) произвођача млека на територији општине Тител. У оквиру анкете обухваћене су биографске карактеристике произвођача млека, тј. лични аспекти менаџерских капацитета (пол, старост, ниво стручне спреме, искуство, итд.), као и карактеристике процеса доношења одлука, а у оквиру тога планирање, начин усавања, стратегија, контрола, итд.

Анкетни упитник (прилог 1), састоји се из два дела: анкетни лист који се односи на менаџерске капацитете произвођача млека и део упитника који се користио за прикупљање података везаних за упознавање и опис газдинства, као и остварене производне и економске резултате. Испитаници су анкетни упитник добили у писаном облику, а попуњавали га анонимно током месеца марта 2021. године. Након што су прикупљени, подаци су анализирани у програмском пакету за статистичке анализе SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Хистограми, слике и табеле обрађене су у оквиру SPSS програма, а део је креиран у програму Excel 2013.

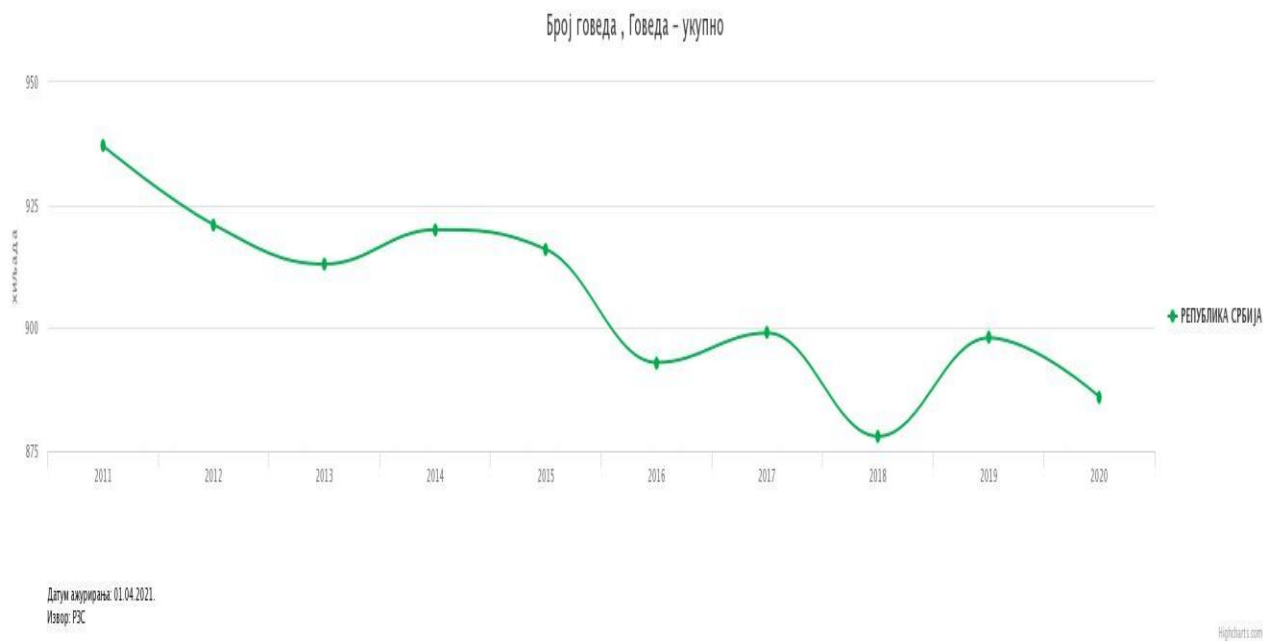
## 4. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА И ДИСКУСИЈА

### 4.1. Основна обележја производње млека

Пољопривредна производња у значајној мери утиче на привреду Републике Србије. Вредност говедарске производње у укупној производњи је један од показатеља степена развијености пољопривредне производње. У развијеним земљама говедарска производња чини 60-70% укупне вредности пољопривредне производње (Радивојевић и сар. 2008). У Србији учешће говедарске производње износи 15,48% у укупној пољопривредној производњи (Илић, 2016). У Републици Србији постоје повољни агроеколошки услови за гајење говеда, док су породична пољопривредна газдинства носиоци говедарске производње, а тиме и производње млека.

У наредном графикону приказано је кретање броја говеда у Републици Србији у периоду од 2011. до 2020. године (графикон 1).

Графикон 1: Број говеда у Републици Србији у хиљадама у периоду од 2011. до 2020. године



Извор: РЗС



У графикону 1 присутан је опадајући тренд. До највећег пада броја говеда долази 2018. године, да би се касније тај број повећао.

У наредној табели приказан је број условних грла говеда за територију Републике Србије и Војводине, за период од три године (табела 1).

Табела 1: Број условних грла говеда по годинама

Територија	Број условних грла стоке по годинама		
	2018.	2019.	2020.
Република Србија	1.766.000	1.780.000	1.752.000
Регион Војводине	607.000	595.000	580.000

Извор: РЗС

На основу резултата Републичког завода за статистику може се закључити да број условних грла говеда на нивоу републике варира из године у годину, те је у 2019. години дошло до повећања, да би у 2020. години дошло до смањења броја условних грла у истој мери. У региону Војводине је ситуација другачија, те је тренд смањења присутан из године у годину.

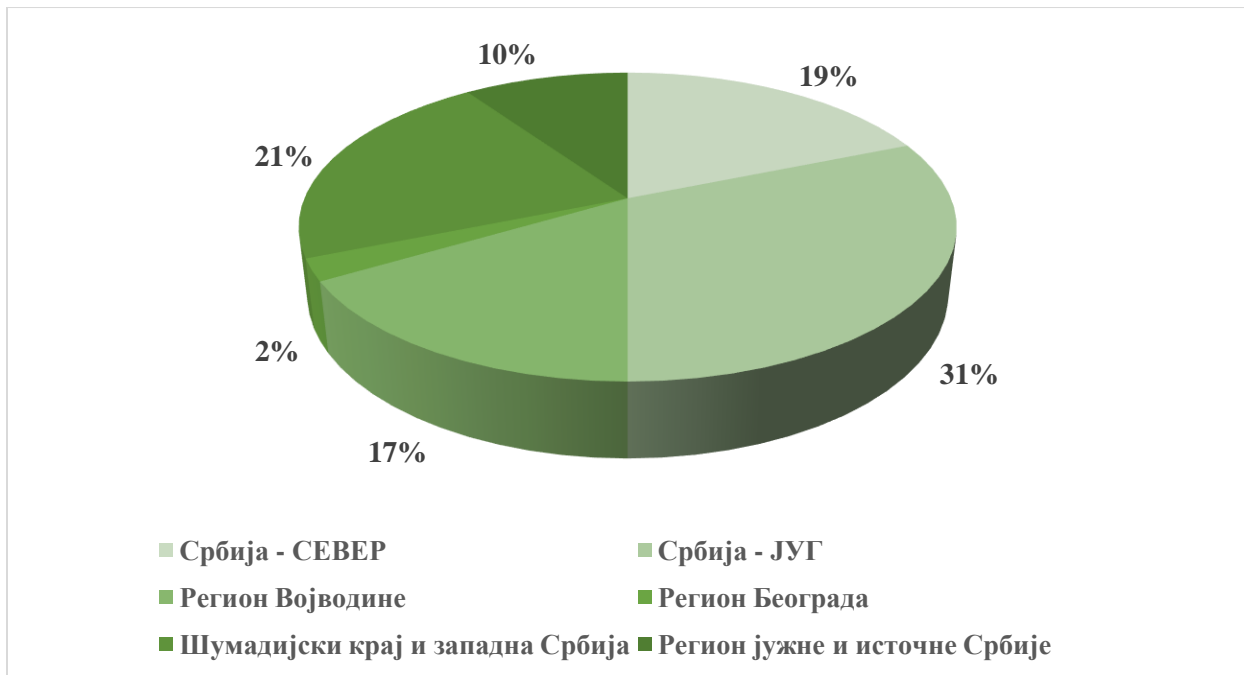
Говедарство у Војводини се већ дужи низ година налази у кризи за разлику од "златног периода" осамдесетих година прошлог века. Постоје многи фактори који утичу на лоше стање у говедарској производњи као што је непостојање дугорочне стратегије развоја сточарства, неорганизованости примарне пољопривредне производње, слаба повезаност произвођача сточарских производа и прерађивача, итд. (Новковић и сар. 2009).

Смањење бројног стања говеда и музних крава карактеристично је за све регионе, у односу на десетогодишњи просек (2010 – 2019) укупан број говеда мањи је за 2,8%. Говеда се највише гаје у региону Шумадије и западне Србије (46,4% у односу на укупан број говеда на територији републике Србије) (РЗС).

Статистички подаци показују да се највећи број условних грла гаји у региону Србија - југ (1.092.000 грла), затим следе: регион Шумадије и западне Србије (752.000 грла), регион Србија - север (660.000 грла), регион Војводине (580.000 грла), регион јужне и источне Србије (339.000 грла) и регион Београда (81.000 грла) (РЗС).

У наредном графикону приказани су поменути статистички подаци о броју условних грла по регионима (*графикон 2*).

Графикон 2: Број говеда посматран по регионима у 2020. години



Извор: РЗС

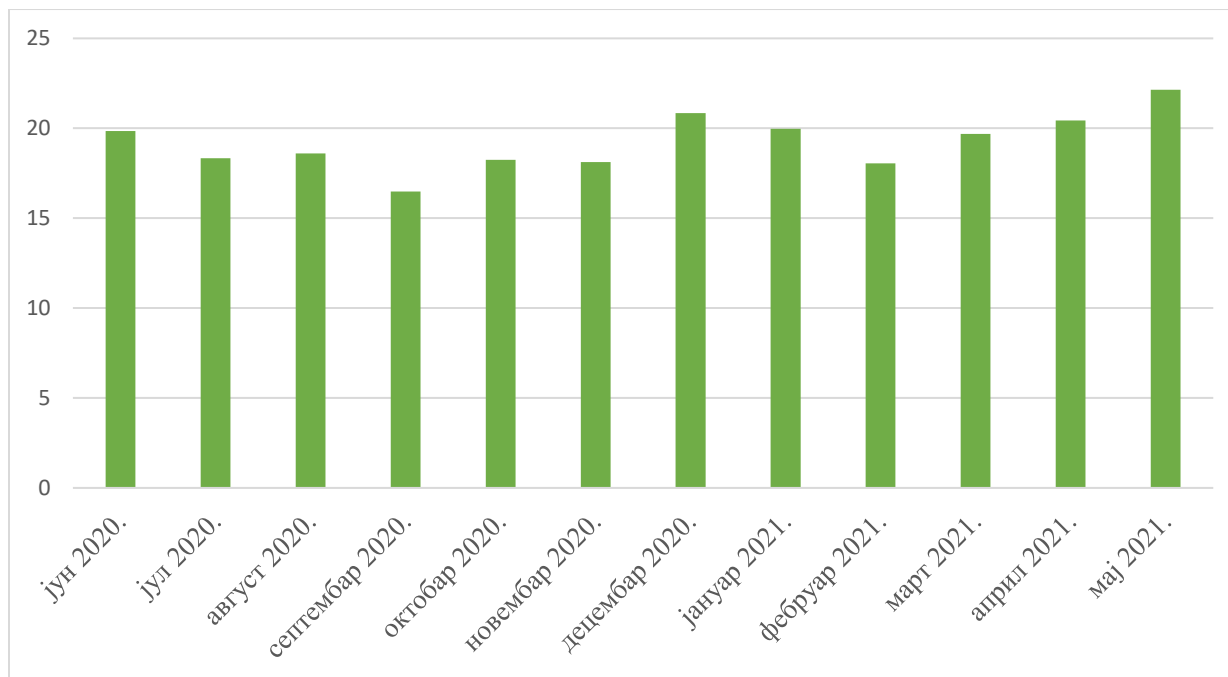
Тржиште млека у Србији подложно је турбуленцијама, јер су произвођачи углавном незадовољни откупном ценом млека, која начешће пада због прекомерног увоза (Ладичорбић, 2016).

У годинама економски неисплативих откупних цена млека, поједини произвођачи остављају већи део млека на фарми за производњу млечних производа. На тај начин пласирају млеко по дупло већој цени и успевају да опстану у овој производњи (Вељковић, 2017).

Наши произвођачи нису довољно конкурентни фармерима ЕУ, који су на разне начине стимулирани од стране државе, остварени просечни резултати у Србији не могу да парирају просеку европских земаља.

У наредном графикону приказано је кретање производње млека у млекарима, по месецима, у хиљадама тона (графикон 3).

Графикон 3: Конзумно кравље млеко добијено у млекарима за тржиште у хиљадама тона



Извор: РЗС

Као што је раније напоменуто, у Србији је тржиште млека турбулентно, поготово када се производња прати по месецима. Из године у годину долази до смањења производње млека, као што је случај са бројем говеда, док је посматрано по месецима присутно и благо повећање (графикон 3).

У Србији још увек преовлађује мали пољопривредни посед и до свега неколико грла крава по газдинству. Таква газдинства не могу бити конкурентна на тржишту откупа сировог млека. Дугорочно посматрано, мали фармери немају перспективу на тржишту откупа сировог млека и неминовно мора доћи до укрупњавања поседа и формирања већих фарми са више десетина расних грла које ће давати респектабилне количине за откуп (Костић и сар. 2010).

## 4.2. Менаџерски капацитети пољопривредних произвођача – појам и значај

Чињеница је да између фарми које послују у мање-више сличним природним и друштвено-економским условима често постоје значајне разлике у производним и економским резултатима које оне постижу. Те разлике се могу приписати биолошким факторима, нивоу специјализације и интензивности производње, величини фарме, производној пракси која се на фарми примењује, али исто тако и разликама у способностима самих фармера, односно њиховим менаџерским капацитетима (Вукелић, 2015).

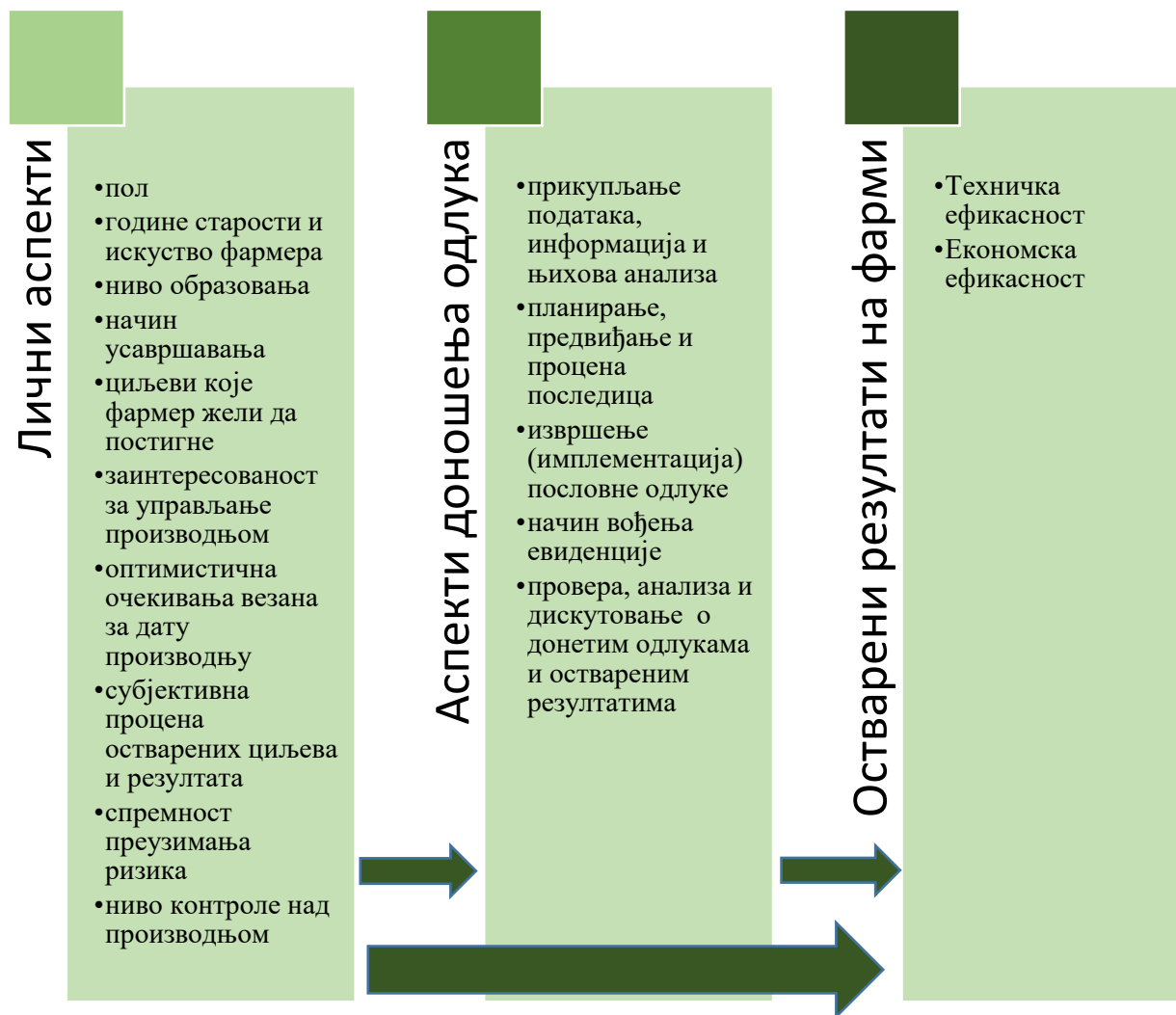
Добар менаџмент је један од кључних фактора успеха сваке производње, па тако и пољопривредне. Да би били успешни, односно да би им производња била конкурентна, фармери данас морају много више времена и пажње да посвете доношењу менаџерских одлука, као и развијању менаџерских вештина, него што су то морали њихови претходници (Вукелић, 2015).

Квалитетне пословне одлуке један су од најважнијих предуслова пословног успеха. Пољопривредна газдинства све више добијају обележја предузећа, чије се пословање одвија на тржишним поставкама и где је пословни успех одређен квалитетом пословних одлука (Хаделан и сар., 2012).

Менаџерски капацитети се могу дефинисати као **“поседовање одговарајућих личних карактеристика и способности фармера, односно менаџера, да се суоче са одређеним проблемима и могућностима, на прави начин и у правом тренутку”** (Rougoo et al. 1998). Сам менаџерски процес није у довољној мери истражен и на неки начин још увек представља „*црну кутију*“ (Rougoo, 1999).

Уважавајући модел Rougoo и сар. (1998) као и модел који је Johansson (2007) представила у свом раду, Вукелић и Родић (2014) представиле су аспекте менаџерских капацитета и њихов утицај на остварене резултате на следећи начин (*шема 1*):

Шема 1: Аспекти менаџерских капацитета и њихов утицај на техничку и економску ефикасност



Извор: Вукелић и Родић 2014

И у овом моделу (шема 1), полазна тачка је фармер односно менаџер са личним карактеристикама и способностима који директно или кроз процес доношења одлука покушава да утиче на остварење што бољих производних и економских резултата односно постизање што веће техничке и економске ефикасности.

Процес доношења одлука као веома важан аспект менаџерских капацитета није у довољној мери истражен и веома га је тешко мерити на експлицитан начин с обзиром на чињеницу да менаџер није у могућности да подели време одвојено за планирање, имплементацију и

контролу. Зато се ове радње морају формулисати тако да се могу разликовати и мерити нпр. учесталост посете саветодавца фарми, време утрошено за обраду и анализу постигнутих резултата, време проведено на састанцима са запосленима на фарми, да ли фармер планира своју производњу, колико је фармер упознат са резултатима које остварује конкуренција итд. (Вукелић, 2015).

### **4.3. Лични аспекти менаџерских капацитета произвођача млека у општини Тител**

Личне карактеристике и способности фармера, као веома значајан аспект менаџерских капацитета се састоје од биографских података о фармеру (где спадају пол, године старости, ниво образовања и искуство фармера), покретача и мотива за бављење датом производњом (циљеви које фармер жели да постигне, заинтересованост за управљање производњом, субјективна процена остварених циљева и резултата, спремност преузимања ризика, начин усавршавања фармера, као и ниво контроле над производњом) и способности и могућности фармера (моћ спознаје и интелектуалне вештине) (Вукелић, 2015).

Аспекти менаџерских капацитета произвођача млека у општини Тител су утврђени на бази резултата спроведеног анкетног истраживања 60 (шездесет) испитаника и представљене су у виду варијабли у наставку рада.

#### **4.3.1. Пол и старост произвођача млека**

Жене у руралним срединама Србије имају веома значајну улогу у одржавању развоја пољопривреде. Термин "пољопривреднице" односи се на жене ангажоване у пољопривреди, при чему се некада подразумева да су оне у ужем смислу регистроване пољопривреднице, односно носиоци пољопривредне производње, а некада у ширем и неодређеном смислу подразумева само то да су ангажоване у пољопривредној производњи, без обзира на начин. Најчешће су оне само помажући чланови домаћинства. Многобројна истраживања у Републици Србији указују на присуство родне неједнакости у пољопривреди, која највише погађа жене. Живот жена на селу се своди на претежно задовољавање основних егзистенцијалних потреба, а покривеност здравственим и пензионим осигурањем је оскудна, при чему остају потпуно незаштићене у случају повреда и инвалидитета, док се материјална збринутост у старости може свести на неки облик породичне пензије уколико надживе супруга. Оно што још указује на незавидан положај жена на селу јесу и имовинске неусклађености, које су у великој мери последица патријархалног обрасца наслеђивања у којима жене често бивају искључене из наследства. Жене у руралним подручјима су и даље под снажним стегама стереотипа, ретко су власнице земљишта и имовине, јер се често одричу исте у корист мушких чланова породице. Оне ретко доносе одлуке и када се

газдинство води на њихово име. Међутим, треба указати на то да жене у пољопривреди имају вишедимензионалну улогу: мајке, супруге, раднице, пољопривреднице, менаџерке, креаторке стратегија за добробит породице и шире друштвене заједнице.

Депопулација села је један од највећих друштвених проблема у Србији која превазилази темпо смањивања пољопривредног становништва (деаграризацију) и укупног становништва у целини. Подела рада по полу и старости дуго времена је била устаљена у нашем селу, при чему је сеоска породица функционисала као „једна радна заједница“, у којој су сви послови комплементарни, али и у којој се знало шта су мушки, а шта послови који су намењени жени. Традиционалну поделу рада на мушке и женске послове изменила је у многоме модернизација пољопривредне производње, а пре свега машинизација и хемизација. Данас сви, или већина мушких послова могу бити и женски, тако да је мало послова које жена не може да обавља (Јанковић и Новаков 2019).

Од 60 (шездесет) произвођача млека обухваћених овим истраживањем само 15 (петнаест) је женског пола (25%), што значи да у производњи млека и данас када је механизована, доминирају мушкарци, и то мушкарци од 46 до 55 година старости (табела 2), дакле чине преко 50% укупног броја мушкараца.

Табела 2: Однос произвођача млека по полу и годинама старости

		Године старости					Укупно:	
		до 25 година	26-35 година	36-45 година	46-55 година	56-65 година		преко 65 година
Пол	Мушки	3	3	7	23	8	1	45
	Женски	1	1	4	6	2	1	15
Укупно:		4	4	11	29	10	2	60

Извор: Резултати истраживања

У узорку је само 2 (два) произвођача млека старија од 65 година (3%),. Произвођачи до 25 година и од 26-35 година су заступљени са по 6%, што нам говори да се млади у општини Тител ипак радије одлучују за неки други посао и да не виде просперитет у пољопривреди. Највеће учешће у производњи млека имају произвођачи старосних доба од 36 до 65 година, дакле 50 (педесет) произвођача, што у процентима износи 83%. Просечна старост произвођача млека је 47,16 година, што указује на то да се углавном ради о средњевечним људима, који су богати искуством.

Процес деаграризације је имао за непосредну последицу нагло старење како укупног, тако и активног пољопривредног становништва. Демографско старење представља процес који је већ дуже време присутан у Србији, али је код пољопривредног становништва још интензивнији, чиме је значајно угрожена проста репродукција аграрне популације. Када је у питању радна снага у пољопривреди, неповољне промене у старосној структури имају

негативан утицај на одвијање саме пољопривредне производње и представљају ограничавајући фактор пољопривредног развоја (Радушки, 2008).

Старосна структура пољопривредног становништва у значајној мери условљава и њихову образовну структуру, која је најповољнија код млађег, а најнеповољнија код најстаријег становништва. У поређењу са другим европским земљама, у Србији је образовни ниво пољопривредне радне снаге и даље изразито низак (Радушки, 2008).

### **4.3.2. Ниво образовања произвођача млека**

Образовна структура руралног становништва у Србији, као носилаца пољопривредне производње, делује као фактор који ограничава напредак и развој. Наиме, у руралној популацији је, у односу на урбано становништво, знатно већи проценат особа без школе и оних који су завршили само основну школу, уз истовремено мали проценат особа са вишим и високим образовањем (Ђурић, 2016).

Године формалног образовања само су потврда способности пољопривредника да буде менаџер. Конкретно, учење кроз рад, учешће у пољопривредним групама, удружењима и саветодавним службама могу допунити или чак заменити ниво образовања пољопривредника у доношењу одлука и самим тим остварењу резултата (Gallacher, 2018).

Циљ образовања агроменаџера управо би требао да буде њихово оспособљавање за практично, теоријски добро засновано, решавање конкретних проблема, како би могли ефикасно да управљају функционисањем и ефикасно спроводити развој различитих организационих форми у агробизнису (Новковић и Шомођи, 2006).

Цео ток стицања сазнања може се посматрати као процес:

- образовања;
- оспособљавања (обука) и
- стицања практичних искустава (Новковић и Шомођи, 2001).

Образовање је оријентисано према човеку, а не према радном задатку. Образовање треба да пружа сазнања, да развија способности, да формира понашање, што ће касније човеку омогућити да се снађе у разним ситуацијама, да препозна проблеме и да их успешно реши.

Оспособљавање (обука) се увек односи на добро дефинисани задатак и радно место. Оспособљавање увек пружа специфична знања, са циљем припреме радника за реализацију конкретних задатака.

Стицање искустава се одвија у фази реализације задатка. Код овог процеса, осим индивидуалних аспеката, треба имати у виду и могућност формирања повратне спреге на основу контроле. То значи да организатор може своја искуства која је стекао, преко контроле постепено преносити својим сарадницима, остварујући тако, тзв. корективну организацију рада (Новковић и Шомођи, 2001).



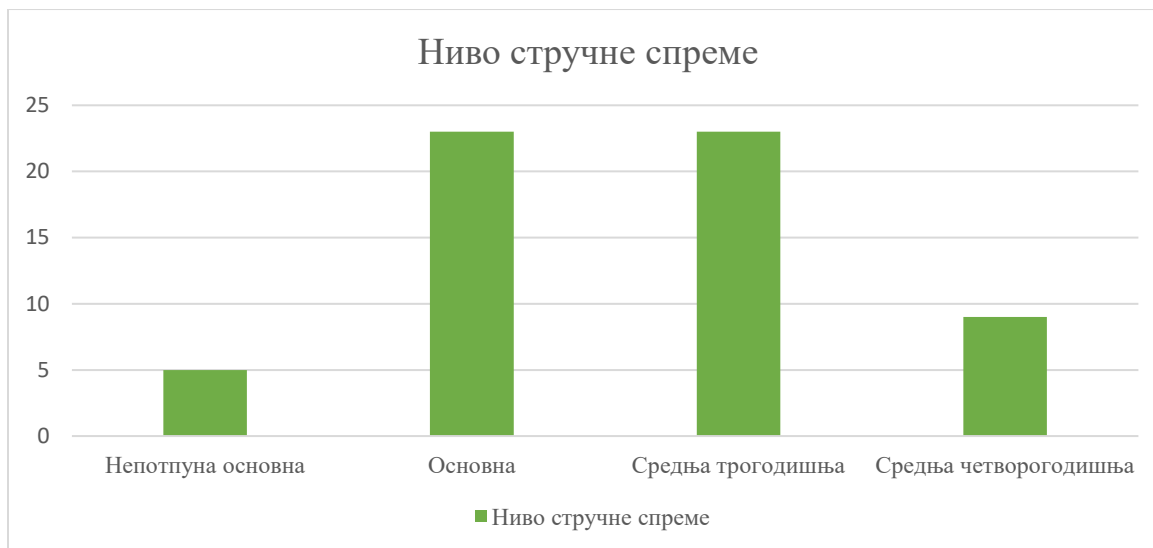
Учење кроз рад и искуство могу објаснити важне разлике у продуктивности међу фармама. Концепт "људског капитала" треба да укључује не само формално учење у образовним установама, већ и друге облике усвајања знања. Ово је посебно важно када се покушавају објаснити разлике у учинцима средњих и великих фарми, где је већина, ако не и сви предузетници, завршила средњу школу, а многи имају и високо образовање. Разлике у "људском капиталу" могу имати више везе са аспектима као што су претходно искуство, потреба за доказивањем, свеукупни менаџерски приступ и други фактори, него разлике у постигнутом формалном нивоу образовања (Gallacher, 2018).

Предмет образовања треба да буду, осим пољопривреде у ужем смислу, и друге, потенцијалне делатности које се везују за пољопривреду и диверзификацију коришћења ресурса рурала, као што су: производња енергије (еко-дизел, био гас, енергенти из жетвених остатака) и услуге (ловни и риболовни туризам, агро-туризам, угоститељство, хотелијерство, здравствене услуге рехабилитације и опоравка, итд.) (Новковић и Шомођи, 2006).

Међу испитаницима нема произвођача млека са вишом стручном спремом, високом стручном спремом и магистратуром/докторатом, што говори да је у општини Тител образовна структура на најнижем нивоу када је у питању овај сектор. Разлог за то је висока просечна старост произвођача млека која износи 47,16 година, као и недовољно развијена свест о томе колико је образовање важно и у домену пољопривреде. Међу испитаницима доминирају они који имају основно и средњошколско образовање са укупним учешћем 77%. Непотпуно основно образовање имају испитаници који су у старосном добу преко 56 година.

У *графикону 4* приказана је образовна структура произвођача млека у општини Тител, на основу ког се јасно уочава доминација основне и средње трогодишње стручне спреме.

Графикон 4: Образовна структура произвођача млека у општини Тител



Извор: Резултати истраживања

Актуелна старосна и образовна структура руралне популације у Србији негативно се одражава на прихватање и примену нових технологија у пољопривреди, иновативност, предузетништво и све остале сегменте који обезбеђују напредак пољопривреде и руралне средине уопште (Ђурић, 2020).

Ниво стручне спреме битно утиче на остале варијабле у моделу, нарочито када је у питању коришћење рачунара, читање стручних часописа, посећивање свих манифестација везаних за производњу млека и улагање у нове технологије чим се појаве на тржишту.

У наредној табели (табела 3) приказан је однос нивоа стручне спреме произвођача млека и коришћења рачунара.

Табела 3: Однос нивоа стручне спреме и коришћења рачунара

		Коришћење рачунара		Укупно:	%
		ДА	НЕ		
Ниво стручне спреме	Непотпуна основна	0	5	5	9
	Основна	17	6	23	38
	Средња трогодишња	23	0	23	38
	Средња четворогодишња	9	0	9	15
Укупно:		49	11	60	100
%		82	18	-	100

Извор: Резултати истраживања

Посматрајући табелу 3 уочавамо да произвођачи млека са непотпуним основним образовањем не користе рачунар, што је и очекивано, док сви произвођачи са трогодишњим и четворогодишњим средњим образовањем користе исти. Може се видети да је веома висок степен коришћења рачунара код испитаника (82%), обзиром на то да је генерално низак образовни ниво. Ово је донекле и очекивано, узимајући у обзир напредак технологије и немогућност функционисања без исте.

### 4.3.3. Искуство произвођача млека

Искуство испитаника у производњи млека у општини Тител је посматрано по основу укупног радног искуства и искуства по броју генерација у овом сектору.

У наредној табели (табела 4) приказано је укупно радно искуство произвођача млека и број генерација које су се бавиле производњом млека.

Табела 4: *Искуство произвођача млека у општини Тител*

		Број генерација у производњи млека				Укупно:	%
		2 генерације	3 генерације	4 генерације	5 генерација и више		
Укупно радно искуство	2-5 година	0	3	0	0	3	5
	5-10 година	0	3	1	1	5	9
	10-20 година	1	6	1	0	8	13
	преко 20 година	0	26	16	2	44	73
<b>Укупно:</b>		<b>1</b>	<b>38</b>	<b>18</b>	<b>3</b>	<b>60</b>	
<b>%</b>		<b>2</b>	<b>63</b>	<b>30</b>	<b>5</b>	<b>-</b>	<b>100</b>

*Извор: Резултати истраживања*

Из претходне табеле јасно се види да је доминантно учешће оних испитаника који су у овој производњи преко 20 (двадесет) година, што у процентима износи чак 73%, а да је само незнатно учешће произвођача млека који имају мање радно искуство. Број генерација које су се бавиле овом производњом показује да код нас још увек влада принцип "наставити породичну традицију", јер чак 93% испитаника наводи да се 3 (три) и (или) 4 (четири) генерације у породици баве производњом млека.

У наредној табели (табела 5) исказан је однос година радног искуства и година старости.

Табела 5: Однос година радног искуства и година старости

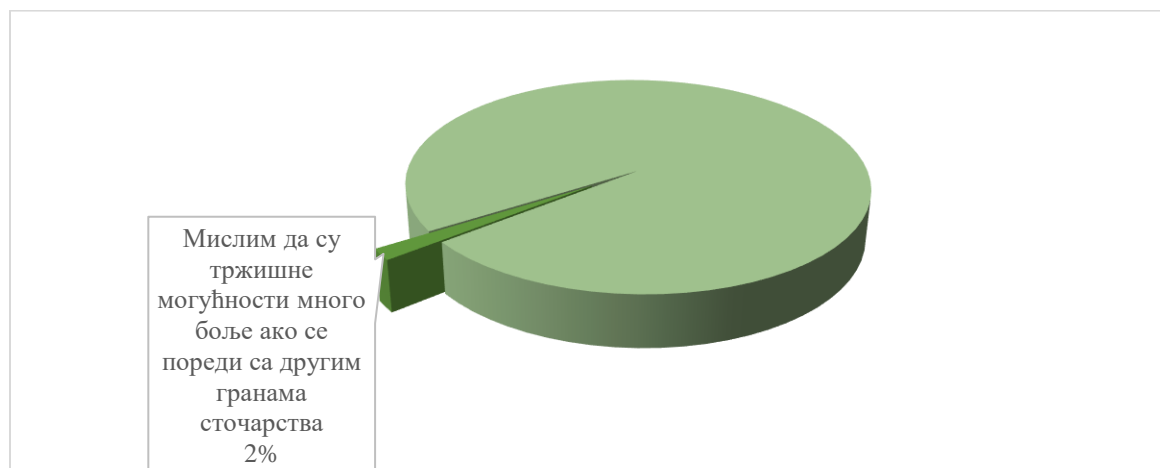
		Укупно радно искуство				Укупно:
		2-5 година	5-10 година	10-20 година	преко 20 година	
Године старости	до 25 година	3	1	0	0	4
	26-35 година	0	3	1	0	4
	36-45 година	0	1	6	4	11
	46-55 година	0	0	1	28	29
	56-65 година	0	0	0	10	10
	преко 65 година	0	0	0	2	2
Укупно:		3	5	8	44	60

Извор: Резултати истраживања

Посматрајући резултате анкете у табели (табела 5) видимо да је повећање укупног радног искуства у производњи млека сразмерно повећању година старости, што значи да је већина испитаника у овој производњи од почетка радног века и да је то углавном једини посао којим су се бавили.

У наредном графикону (графикон 5) приказани су основни мотиви за бављење производњом млека (нико од испитаника није имао за мотив да је бржи обрт капитала него у другим гранама сточарства и да су видели од других да се солидно зарађује у овом сектору, што су били понуђени одговори поред приказаних у графикону).

Графикон 5: Основни мотиви за бављење производњом млека



Извор: Резултати истраживања

Већина испитаника се одлучила за бављење овом производњом јер су се и родитељи бавили њоме (графикон 5), па су само наставили чим су постали радно способни.

Разлог да се чак 98% испитаника почело бавити производњом млека тако што су само наставили породичну традицију је јер је већ разрађен посао, подигнути објекти, набављена механизација, за шта је било потребно пуно улагања и дужи временски период и наравно због тога што је тешко преоријентисати производњу.

#### 4.3.4. Циљеви које фармер жели да постигне

Ефикасно функционисање сваког пословног система претпоставља јасно сагледавање разноврсних циљева, стратегијских и оперативних, дугорочних и краткорочних. Сагледавање циљева представља примарни задатак, али и основни услов за почетак или наставак континуалног функционисања. Без постојања јасно дефинисаног циља, не може се управљати, а то може довести до престанка одвијања пословног процеса (Перишић и сар., 2014).

Произвођачи имају широке циљеве који обично укључују добру зараду, сигурност, укључујући и лично здравље, раст, разумевање и прихватање, као и препознавање као појединца. Успешан пољопривредни произвођач не препушта ствари случају. Он сам одређује своје циљеве и тако се издвајају. Његове вредности, уверења, васпитање, етика, морал и искуство утичу на начин на који ће поставити циљеве, као и његова породица и пријатељи (Fuller, 1989).

Са променама финансијске ситуације, година старости, породичног статуса и искуства фармера, мењају се и њихови циљеви (Кау и сар., 2008). У наредној табели приказани су циљеви које произвођачи млека желе да постигну (табела 6).

Табела 6: Циљеви које произвођачи млека желе да постигну

Циљеви	Просек
Циљ – остварење максималног профита	4.98
Циљ – проширење производних капацитета	3.42
Циљ – остварење већег степена специјализације	3.50
Циљ – свођење ризика у производњи на минимум	3.98
Циљ – оставити стабилну производњу неком у наследство	3.55
Циљ – производити по што нижим трошковима	4.50
Циљ – производити здравствено - безбедну храну	3.27
Циљ – обезбедити лагодан живот себи и својој породици	4.62
Циљ – бити уважени произвођач у својој општини	3.47
Циљ – радити посао који волим	3.32
Циљ – бити сам свој газда	4.50

Извор: Резултати истраживања

У литератури најчешће спомињан циљ фармера је максимизација профита, што се показало и у овом истраживању (табела 6). "Остварење максималног профита" је

најзначајнији циљ када је производња млека у питању, где је просечна оцена 4,98, затим "обезбедити лагодан живот себи и својој породици" са просечном оценом 4,62 и "производити по што нижим трошковима" и "бити сам свој газда" са оценом 4,50 (табела 6).

"Остварење максималног профита" као циљ економског карактера, са собом повлачи и "обезбеђење лагодног живота себи и својој породици", обзиром на то да се новац сматра најлакшим начином обезбеђења истог, као и "бити сам свој газда", у смислу да се термин "газда" често везује за "имућне". Најчешће спомињан циљ такође повлачи и циљ "производити по што нижим трошковима", јер самим тим што су трошкови нижи, то нам је профит већи.

Произвођачи којима је важан циљ да обезбеде лагодан живот себи и својој породици и да буду сами себи газде, такође се труде и да својим запосленима омогуће да уживају радећи свој посао. Они сматрају да је за смањење ризика у производњи неопходан сталан разговор са запосленима. Исто тако, стратегије које сматрају важним за успешно остварење циљева су унапређење квалитета производње и производа, уговарање продаје унапред, као и учестало контролисање остварених резултата. Сопствено залагање и заинтересованост оцењују високим оценама. Из овог би се могло закључити да се овде ради о специфичном типу личности, односно менаџерима окренутим више људима (првенствено себи самима) и добрим односима међу њима, него класичним пословним циљевима (Вукелић, 2015).

Циљ који на основу истраживања има најнижи просек је "производити здравствено - безбедну храну", што се објашњава тиме да већина испитаника данас сматра производњу млека непрофитабилном, те теже прво ка томе да покрију своје трошкове, а тек након тога се оријентишу на специфичне захтеве тржишта.

Ђурић (2020) наводи да производња здравствено – безбедне хране уз очување ограничених природних ресурса, у нашој пољопривреди може постати значајна развојна могућност, а у овом истраживању је као циљ оцењен најмањом оценом (3,27).

#### **4.3.5. Спремност преузимања ризика од стране произвођача и управљање њиме**

Доношење квалитетне одлуке подразумева уједно и сагледавање последица које би се могле десити у будућности. Тешкоће доношења пословних одлука се првенствено односе на оне делатности које имају велики степен утицаја екстерних фактора, у такве делатности спада и пољопривреда (Бугар, 2007).

Пољопривредни произвођачи не могу да доносе пословне одлуке не уважавајући шта ће се десити у будућности, односно морају узети у обзир несигурност и ризик које будућност доноси. Пошто је будућност тешко предвидљива, ризик је немогуће у потпуности елиминисати. Елиминација ризика углавном смањује и потенцијални профит. Кључ успеха

је преузети прави, односно разуман ризик, што захтева разумевање различитих извора ризика, могућности њихове појаве и будуће утицаје на производне и економске резултате које произвођач остварује (Вукелић, 2015).

Извори ризика на говедарској фарми су многобројни, посебно на производном и техничком нивоу. Самим избором расе и производном оријентацијом фарме – месо или/и млеко усмерили смо фарму на један одређен вид ризика. Организација фарме, начин држања стоке, начин и структура коришћења ораница за производњу властите сточне хране нови су извор ризика. Код држања стоке, као живог материјала такође постоје ризици здравља, репродукције и прираста који нас могу удаљити од повољног степена искориштења производног потенцијала расе. Слично је и у производњи сточне хране. Лоше временске прилике, неодговарајућа припрема сетве и нега крмних култура, као и појава болести и штеточина основни су производни ризик. На време се не може директно утицати, него се само прате временске прогнозе и по просечним временским приликама одабере врста и сортимент неке крмне културе, али на друге производне изворе ризика фармер може деловати техничким захватима. Цене и тржишни ризици су друга категорија извора ризика у говедарству. У пољопривреди је већина цена инпута, а тако и готових производа, унапред одређена. Тако се ствара нови облик ризика за власнике говедарских фарми – тржишни ризик.

Финансијски ризици имају посебно велику важност код задуживања фарме. Праћење финансијских извештаја о пословању фарме, као и анализа финансијских показатеља није нешто чему су склони наши власници говедарских фарми, али ти алати ће у све већој мери морати бити коришћени за управљање говедарском фармом и ризицима њеног пословања. Редовно консултовање финансијских извештаја и показатеља за оперативне (краткорочне), али и стратешке (дугорочне) одлуке мораће бити стил управљања како на великим, тако и на малим говедарским фармама. Лични ризик или ризик људских потенцијала домаћинства је последњи тип ризика. Односи се на сигурносна питања саме фарме, која се покривају осигурањем усева и стоке, те објеката и опреме. Са становишта људских потенцијала ту спада и животно осигурање власника фарме и чланова домаћинства који се користе као радна снага на фарми. Управљање ризицима садржи низ параметара. Потребно је анализирати изворе ризика и несигурности у пословању. Дефинисати своје ставове као власника фарме о способностима и могућностима, не избегавања ризика, него ефикасног пословања у условима ризика. Некад се у што већој мери ризике настојало избећи или вероватноћу њихове појаве значајно смањити. Данас се власници фарме едукују како да живе с ризиком (Пиповић, 2018).

Постоје разлике у ставу према ризицима. Оне могу довести до сукоба међу генерацијама у породичном газдинству. Млађе генерације често мање брину о преузимању ризика. Међутим, старије генерације ће се преиспитивати у било ком пословном плану који их излаже потенцијалном губитку у било ком облику. Често су спремни да жртвују тренутни или будући приход зарад своје финансијске сигурности и положаја (Fuller, 1989).

Анализа оцене спремности преузимања ризика произвођача обухваћених овим истраживањем и стратегија које они примењују зарад смањења ризика приказани су у *табели 7*.

Табела 7: *Спремност преузимања ризика произвођача млека и стратегије смањења ризика*

Управљање ризиком	Просек
Оцена спремности преузимања ризика	2.87
<b>Стратегије смањења ризика</b>	
Уговарање куповине инпута и продаје унапред	3.62
Производња по што нижим трошковима	4.35
Консултовање са стручним лицима	2.27
Планирање производње унапред	3.77
Строго поштовање хигијенских и других прописа	3.05
Осигурана производња	1.08
Животно осигурање	1.07
Прављење залиха када је ситуација на тржишту повољна	3.57
Поседовање финансијских резерви	3.47
Надгледање радних операција и прилагођавање производним променама	3.22
Инвестирање изван производње млека	3.70

*Извор: Резултати истраживања*

На основу резултата истраживања можемо видети да је просечна оцена спремности преузимања ризика 2.87 (*табела 7*).

Као најбоље рангирана стратегија смањења ризика у овом истраживању показала се производња по што нижим трошковима (*табела 7*). С обзиром на то да је истраживање такође показало да већина произвођача сматра да производња млека није профитабилна (више о томе у наредном поглављу), ово није било тешко претпоставити.

На основу просечних оцена (*табела 7*) може се закључити да велики број произвођача млека сматра да је планирање производње унапред најважнија стратегија смањења ризика. Овакав резултат је очекиван, с обзиром на неопходност планирања када је било која производња у питању, а поготово у производњи млека.

Функционисање сваког пословног система одвија се у условима извесне дозе ризика и неизвесности. Постојање неизвесности управо чини планирање неопходним, јер се управо њиме тежи смањењу те неизвесности и ризика у функционисању и развоју (Новковић, 2018).



У планирању се, у принципу, полази од посла који треба обавити, односно од циљева који се желе остварити, а не од расположивих средстава у моменту доношења планске одлуке. Свакако, приликом формулисања циљева морају се имати у виду послојећа и потенцијална средства за реализацију циљева у току планског периода (Новковић, 2018).

Након планирања производње као једне од најважнијих стратегија смањења ризика, следи инвестирање изван производње млека (*табела 6*). Велики део испитаника производњу млека наводи само као једну од линија производње поред това јунади, това свиња, производње товних пилића, итд.

На последњем месту као стратегија смањења ризика нашли су се животно осигурање и осигурана производња (*табела 6*). Под животним осигурањем подразумева се оно осигурање код кога престанком или трајањем живота једног или више лица долази до исплате осигуране суме о стране осигураваача. Дакле, оно представља уговор којим се осигураваач обавезује да исплати осигуранику или лицу које он одреди, одређену суму или ренту у случају смрти осигураника или за случај његовог доживљења одређеног времена. Ово је једна специфична врста осигурања, јер се ради о осигурању од ризика смрти и представља најраспрострањенији облик осигурања у свету (Стојановић, 2016).

Код нас је животно осигурање слабије заступљено, нарочито у руралним срединама. Што се тиче осигурања производње, слика је незнатно боља. Пољопривредни произвођачи још увек имају неразвијену свест о значају осигурања производње. С обзиром на то да консултовање са стручним лицима као стратегија смањења ризика има просек свега 2,27 (*табела 6*), овај резултат не изненађује, јер стручњаци масовно упућују произвођаче на осигуравајућа друштва, а то у овом истраживању није случај.

#### **4.3.6. Усавршавање знања и вештина произвођача млека**

Ниво образовања и искуство само делимично осликавају знање произвођача, односно менаџера и само су један од начина да се утиче на ефикасност производње. Други индикатори су стручно усавршавање фармера које он остварује похађањем разних стручних семинара, коришћењем Интернета и других врста медија, читањем разне стручне литературе, посећивање разних научних и стручних манифестација итд. Иако пољопривредни произвођачи започињу бављење неком линијом производње са одређеним нивоом образовања и искуства, то по правилу није довољно за њихову целокупну каријеру. Наиме, да би били успешни произвођачи односно доносиоци одлука, неопходно је константно усавршавање и унапређење знања и вештина (Вукелић, 2015).

У наредној табели приказани су одговори произвођача млека везано за начин и учесталост усавршавања (*табела 8*).

Табела 8: Начин и учесталост усавршавања произвођача млека

<b>Усавршавање знања:</b>		<b>Фреквенција</b>	<b>%</b>
	ДА	57	95.0
	НЕ	3	5.0
	<b>Укупно:</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>
<b>Путем Интернета:</b>			
	ДА	49	81.7
	НЕ	11	18.3
	<b>Укупно:</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>
<b>Читањем стручне литературе:</b>			
	ДА	2	3.3
	НЕ	58	96.7
	<b>Укупно:</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>
<b>Посећивањем стручних и научних манифестација, скупова сајмова:</b>			
	ДА	16	26.7
	НЕ	44	73.3
	<b>Укупно:</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>
<b>Кроз размену искуства са другим произвођачима:</b>			
	ДА	57	95.0
	НЕ	3	5.0
	<b>Укупно:</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>
<b>Учесталост стручног усавршавања:</b>			
	Скоро сваки дан;	43	71.7
	Једном недељно;	11	18.3
	Једном месечно;	3	5.0
	Не усавршавам се.	3	5.0
	<b>Укупно:</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>

Извор: Резултати истраживања

Најмање заступљен вид усавршавања знања међу произвођачима укљученим у ово истраживање је читање стручне литературе, што се може објаснити делом неразвијеношћу овакве навике код наших произвођача, али делом свакако и чињеницом да је стручна литература поприлично недоступна нашим произвођачима, односно доста често је на енглеском језику, што свакако отежава произвођачима да је користе (Вукелић, 2015).

Као резултат велике распрострањености и доступности Интернета за све намене, преко 80% испитаника се изјаснило да своје знање усавршава овим путем. Поред тога, они углавном потребне информације прикупљају и од саветодаваца тј. саветодавних служби, док они који пак не користе Интернет, то компензују прикупљањем информација путем радио и тв емисија.

У савременим условима, примена информационих технологија у области пољопривреде остварује све већи утицај на функционисање и развој ове стратешке привредне делатности (Ђурић, 2020).

Успешан менаџмент, као један од предуслова развоја аграра, истиче потребу за благовременим прикупљањем, обрадом и коришћењем информација о производним, технолошким, еколошким и социолошким кретањима у пољопривреди (Марковић, 2004).

Такође, дигитализација омогућава функционисање јединственог интегрисаном система за мониторинг пољопривреде. Примена апликација на мобилним телефонима и примена рачунара омогућава праћење стања и развоја усева кроз фенофазе, као и ефикасније планирање пољопривредних активности (Aker, 2011).

Поред тога, кључна предност дигитализације је лакша, бржа и једноставнија комуникација између пољопривредника и саветодаваца, као и директан приступ пољопривредника свим информацијама које су значајне за њихов рад, као што су информације о стању на тржишту, метеоролошким условима и сл. Да би се предности информационих технологија искористиле на прави начин и оствариле све наведене позитивне ефекте у аграрном сектору, неопходна је припрема за употребу овог система, како пољопривредних произвођача, тако и саветодавног персонала (Ђурић, 2020).

Најчешће заступљен вид усавршавања знања међу произвођачима млека у општини Тител је размена искуства са другим произвођачима. Овај резултат истраживања не изненађује, с обзиром на то да су села у општини Тител релативно мала, а производња млека је најзаступљенија делатност, те су произвођачи добро повезани међусобно.

#### 4.3.7. Доживљај нивоа контроле над производњом и оствареним резултатима

Ниво контроле над производњом подразумева произвођачев доживљај могућности да сам утиче на процес производње и резултате које постиже (Вукелић, 2015).

У табели 9 приказан је доживљај нивоа контроле над производњом и оствареним резултатима.

Табела 9: Доживљај нивоа контроле над производњом и оствареним резултатима

Доживљај нивоа контроле над производњом и оствареним резултатима	Фреквенција	%
Одлуке које САМ доносим	1	1.7
Одлуке које доносимо моја породица и ја	53	88.3
Аграрна политика	0	0
Временске прилике, судбина или срећа	6	10
Нешто друго	0	0
<b>Укупно:</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>

Извор: Резултати истраживања

Резултати истраживања показују да највећи број произвођача млека, чак 88,3, верује да на њихове остварене резултате у највећој мери утичу одлуке које доносе заједно са члановима породице (табела 9).

Овде долази до изражаја оно што карактерише производњу млека у општини Тител, а то је да је ово породични посао, са дугом традицијом и да је на првом месту слагање свих чланова породице и пресудно за успешност остварених резултата. Испитаници који су се изјаснили да одлуке доносе укључујући све чланове породице, углавном имају план производње, што је и за очекивати с обзиром на то да сматрају да имају највећи утицај на резултате производње.

Свега 10% испитаника сматра да на њихове остварене резултате утичу временске прилике, судбина или срећа. Ово је такође било за очекивати, посматрајући проценат произвођача који осигуравају производњу (табела 7).

#### 4.3.8. Процена успешности производње млека

Због великог утицаја произвођача млека на профитабилност и економске резултате у производњи и самог њиховог става да на резултате највише утичу одлуке које донесу заједно са члановима породице, испитаници су се у оквиру анкете изјаснили о профитабилности сопствене производње.

Резултати истраживања показују да се велики број произвођача млека изјаснио да је производња млека у Србији данас непрофитабилна (табела 10).

Табела 10: Став о профитабилности производње млека анкетираних произвођача

	Одговор	Фреквенција	%
Производња млека је профитабилна	ДА	19	31.6
	НЕ	41	68.4
	Укупно:	60	100.0

Извор: Резултати истраживања

Опште је познато да су произвођачи млека незадовољни ценом по литри млека, која годинама стагнира, а последњих месеци је почела и да опада, док су цене пољопривредних производа тј. сточне хране из године у године све веће. Стога, став испитаника о профитабилности је очекиван с обзиром на сталне жалбе, мада не у оваквој мери.

Hansson (2008) наглашава значај објективности оцене, односно „поклапања“ резултата које фармер објективно постиже са његовим доживљајем истих. Наиме, уколико резултате које

остварује фармер потцењује то може да га наведе да напусти производњу у којој објективно има добре резултате. Са друге стране, уколико резултате које остварује прецени, произвођач може да мисли да је то максимум који може да постигне, те да престане да се труди и унапређује како сам процес производње тако и своје знање и вештине (Вукелић, 2015).

Потребно је стимулисати произвођаче млека подстицајима, субвенцијама и додатним олакшицама, државним пољопривредним земљиштем, а првенствено ценом млека по литри. Такође је неопходно да сами произвођачи покушају да унапреде своју производњу на разне начине, нпр. повећањем броја музних крава. Наиме, економски резултати по јединици капацитета и јединици производа повећавају се са повећавањем концентрације музних крава тј. газдинства ће са већим бројем музних крава да имају ниже укупне директне трошкове производње, а самим тим и бољи финансијски резултат. Исто тако, веће фарме по правилу, због боље технологије и опреме постижу већи квалитет млека, што се одражава и на откупне цене, а резултира и већим учешћем вредности производње остварене по основу премија у структури укупне вредности производње. (Вукелић, 2008).

Тржиште млека у Србији подложно је турбуленцијама, јер су произвођачи углавном незадовољни откупном ценом млека, која начешће пада због прекомерног увоза (Ладичорбић, 2016). У годинама економски неисплативих откупних цена млека, поједини произвођачи остављају већи део млека на фарми за производњу млечних производа. На тај начин пласирају млеко по дупло већој цени и успевају да опстану у овој производњи (Вељковић, 2017).

#### **4.4. Процес доношења одлука као аспект менаџерских капацитета**

Процесе доношења одлука, као део концепта управљања, тешко је проучити у пракси. Менаџер не користи своје време сразмерно у планирању, спровођењу и контроли. То значи да ове концепте треба превести у формализоване радње и процедуре које се могу разликовати и мерити. Такве радње могу бити учесталост посета консултаната фарми, време проведено у читању и обради резултата фарме или време проведено на састанцима са особљем. Уместо мерења времена и учесталости ових радњи могли би се посматрати стварни резултати уз доказе о високом квалитету у погледу планирања и контроле. На пример, да ли пољопривредник има писане планове и ако има, до ког степена детаља и колико зна о чињеницама и бројкама на својој фарми у односу на друга газдинства? Разликовањем фаза процеса одлучивања и дефинисањем радњи везаних за ове фазе, ствара се могућност за мерење и квантификовање дела капацитета управљања (Roigoog, 1999).

Roigoog и сар. (1998) тврде да процес доношења одлука је тешко мерљив на експлицитан начин, али сугеришу да нпр. број посета консултаната на фарми, време проведено на обради резултата фарме и квалитет планирања и контроле могу бити показатељи о начину доношења одлука.

У наредној табели приказани су резултати анализе начина на који анкетирани произвођачи доносе пословне одлуке (табела 11).

Табела 11: Начин на који анкетирани произвођачи млека доносе пословне одлуке

Начин доношења пословних одлука	Фреквенција	%
Одлуке доносим искључиво сам на основу искуства и интуиције	1	1.67
Приликом доношења свих одлука укључујем и друге чланове домаћинства	59	98.33
Најважније одлуке доносим сам, а за остале укључујем и остале чланове домаћинства	0	0
Консултујем се са колегама из бранше	0	0
Консултујем се са саветодавцима и другим стручним лицима	0	0
Укупно:	60	100.0

*Извор: Резултати истраживања*

Резултати анкете су показали да сви произвођачи млека одлуке доносе на бази сопствене интуиције и интуиције чланова своје породице. То показује да произвођачи још увек не схватају важност осталих начина доношења одлука, као што су нпр. саветодавци и стручна лица. За малу средину као што је општина Тител, ово је уобичајено, те су резултати донекле и очекивани.

#### 4.4.1. Прикупљање информација и њихова анализа

Доношење одлука је у великој мери руковање информацијама. На пример, информације се скенирају и обрађују ради откривања и дефинисања проблема. Потребно је прикупити и проценити информације, како би се одабрале алтернативе деловања и проверили резултати. Разлике у изворима информација и у обради информација, које одражавају степен аналитичког мишљења које пољопривредник користи, могу утицати на квалитет процеса доношења одлука, што заузврат може утицати на перформансе газдинства. Квалитет интуитивног процеса увелико зависи од тачне повратне информације, односно од одговора на релевантне информације о резултатима (Johansson, 2007).

У табели 12 приказани су резултати истраживања који се односе на изворе информација, тј. начин прикупљања информација које анкетирани произвођачи млека у општини Тител користе.

Табела 12: Начин прикупљања информација анкетираних произвођача млека

Начин прикупљања информација	Фреквенција	%	
Путем интернета	ДА	47	78.3
	НЕ	13	21.7
	<b>Укупно:</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>
Гледањем других произвођача	ДА	60	100.0
	НЕ	0	0
	<b>Укупно:</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>
На стручним и научним манифестацијама	ДА	5	8.3
	НЕ	55	91.7
	<b>Укупно:</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>
Читањем стручне литературе	ДА	11	18.3
	НЕ	49	81.7
	<b>Укупно:</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>
Из радио и ТВ емисија	ДА	59	98.3
	НЕ	1	1.7
	<b>Укупно:</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>
Из краћих курсева/предавања	ДА	0	0
	НЕ	60	100.0
	<b>Укупно:</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>
Од саветодаваца/консултаната	ДА	1	1.7
	НЕ	59	98.3
	<b>Укупно:</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>
Кроз презентације компанија	ДА	0	0
	НЕ	60	100.0
	<b>Укупно:</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>

Извор: Резултати истраживања

Из табеле 12 може се уочити да је најчешће коришћени извор информација искуство колега, тј. других произвођача млека. Овај извор информација користе сви анкетирани произвођачи, што је и очекивано с обзиром да могу лично да се увере у њихов успех и искуство.

Интернет и радио и ТВ емисије су такође чест извор информација због тога што су у данашње време лако доступни, па чак и старијим произвођачима млека.

Остали извори информација су далеко ређе навођени, што је било и очекивано, јер су то извори информација који су прилично недоступни произвођачима. Наиме, курсеви/предавања се веома ретко организују, а и када се организују, произвођачи се ретко укључују. Што се тиче научних манифестација, њихова циљна група и нису произвођачи, већ научна заједница, па су о њиховом одржавању фармери ретко обавештени (Вукелић, 2015).

#### 4.4.2. Сарадња произвођача са саветодавном службом

Поред научних и образовних институција, које се баве развојем науке и образовањем кадрова у пољопривреди, значајну улогу у развоју пољопривреде имају пољопривредне саветодавне службе (или пољопривредне стручне службе), које се баве применом научних и стручних достигнућа у пољопривреди, односно трансфером знања у непосредну праксу (Новковић и Шомођи, 2001).

У погледу пољопривредног саветодавства, агроменаџмент је још увек »табу тема«. Још увек су у првом плану специјалисти за техничко – технолошке проблеме, а занемарује се саветодавац који може комплексно да се бави проблемима сеоских породица и њихових газдинства, као јединства потрошачке и произвођачке јединице. Заборавља се на произвођача, који не слуша сваког саветодавца, него само оног који је стекао његово поверење (Новковић и Шомођи, 2006).

Пољопривредна саветодавна служба Републике Србије организована је по територијалном принципу (Ђурић и сар., 2017).

Хијерархијски је организована у два нивоа: републички и подручни. На републичком нивоу, функције пољопривредне саветодавне службе обављају ресорно министарство и Институт за примену науке у пољопривреди. На подручју мањих административних јединица, односно округа и општина, функционише укупно 35 пољопривредних станица, института, центара, који пружају саветодавне услуге пољопривредницима. Осим службе која је организована од стране државе и која се финансира из буџета, постоје и приватне консултантске фирме, које свој саветодавни рад заснивају на комерцијалној основи. Форме организовања пољопривредног саветодавства су веома различите. Најраспрострањеније решење је организовање пољопривредне саветодавне службе као државне институције, у оквиру Министарства пољопривреде, мада пољопривредно саветодавство може бити и у оквиру делатности виших и средњих школа, удружења пољопривредника, производних и трговачких организација, као и у виду приватних агенција и служби (Ђурић, 2020).

У *табели 13* приказани су резултати истраживања сарадње произвођача млека са саветодавним службама, факултетима и институтима.



Табела 13: Сарадња анкетираних произвођача млека са саветодавним службама, факултетима и научним институтима

Варијабле		Фреквенција	%
Сарадња са саветодавним службама	ДА	0	0
	НЕ	60	100.0
	<b>Укупно:</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>
Сарадња са факултетима	ДА	56	93.3
	НЕ	4	6.7
	<b>Укупно:</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>
Сарадња са научним институцијама	ДА	0	0
	НЕ	60	100.0
	<b>Укупно:</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>
Ситуације када тражите савет	Када се јави велики проблем	47	78.3
	Када се јави чак и мањи проблем	9	15
	Никад, проблеме решавам сам	4	6.7
	<b>Укупно:</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>

Извор: Резултати истраживања

Резултати истраживања показују да анкетирани произвођачи млека у општини Тител уопште не сарађују са саветодавним службама, нити сарађују са научним институтима. До потпуно другачијих резултата дошла је Ђурић К. (2020), која је анализирала ставове пољопривредника у Републици Србији о пољопривредној саветодавној служби и утврдила да чак 60% испитаника користи услуге саветодавне службе, а 63% испитаника је рекло да и у будућности планира да сарађује са саветодавном службом (табела 14).

Табела 14: Ставови пољопривредника у Републици Србији о пољопривредној саветодавној служби

Питање	Одговори испитаника
Да ли сте корисници услуга пољопривредне саветодавне службе?	ДА 60% НЕ 40%
Које врсте саветодавних услуга користите?	Услуге у области заштите биља 75% Услуге у области унапређења технологије производње 10%
Како оцењујете квалитет услуга пољопривредне саветодавне службе?	Одличан 67% Задовољавајући 33%
Који су кључни разлози за некоришћење услуга пољопривредне саветодавне службе?	Недовољна информисаност о саветодавној служби
Планирате ли да користите услуге пољопривредне саветодавне службе у будућности?	ДА 63% НЕ 24% Зависи од потреба 13%

Извор: Ђурић и сар. (2019)

Када је у питању сарадња са факултетима, резултати истраживања показују да је веома заступљена у општини Тител (*табела 13*). Овакав резултат је изненађујући, с обзиром на то да сарадња са саветодавним службама и научним институтима не постоји, али објашњава се чињеницом да је сарадња са факултетима "наметнута" од стране млекара. Наиме, једном месечно произвођачи млека су дужни да пошаљу узорке млека на Пољопривредни факултет у Новом Саду – Департман за сточарство, а затим млекаре добију повратну информацију о исправности истог.

С обзиром да је у научним радовима недвосмислено доказан позитиван утицај сарадње са саветодавном службом, неопходно је да држава подстакне саветодавне службе на већу сарадњу са произвођачима. С друге стране, неопходно је указати и произвођачима на значај и предности које би им оваква сарадња могла донети (Вукелић, 2015).

#### **4.4.3. Коришћење рачунара**

У погледу примене рачунарске технике развијене земље света су далеко испред нас. У тим земљама се ради о организованим акцијама владине службе за ширење употребе персоналних рачунара. Тако нпр. У Великој Британији су формиран и информациони системи који покривају већину фарми за производњу млека (Ћурчић, 2006).

Управљачки процес у сваком систему се одвија доношењем одговарајућих одлука и претварањем у акцију. Целокупан управљачки процес је испуњен сталним примањем и предајом информација, сложеним информационим везама и токовима. Неопходност обезбеђења потребних информација за одвијање процеса планирања стратешког управљања, захтева формирање информационих система (Ћурчић, 2006).

Кључни разлози развоја информационог система у пољопривреди могли би бити:

- ефикасније вођење развојне и текуће аграрне политике;
- стварање услова за развој пољопривредне производње према регионалним усмерењима;
- остваривање јединствених програма унапређења целокупне пољопривредне производње;
- стварање услова за континуирано планирање, ефикасно праћење остварења планова, као и ефикасно одлучивање на свим нивоима о развоју и унапређењу пољопривреде;
- степен организационе сложености пољопривреде Србије намеће обавезу да се даље управне функције морају темељити на информационом систему (Ћурчић, 2006).

Коришћење рачунара је веома корисно при доношењу одлука у производњи млека, олакшава комуникацију са пословним партнерима, а користи се при чувању података, претраживању, обради информација, усавршавању знања, итд. Резултати истраживања везани за коришћење рачунара у општини Тител су веома задовољавајући, што је и очекивано, узимајући у обзир напредак технологије из године у годину (*табела 14*).

У табели 15 приказани су резултати истраживања који приказују заступљеност, односно коришћење рачунара од стране анкетираних произвођача млека у општини Тител.

Табела 15: *Коришћење рачунара од стране произвођача млека у општини Тител*

Варијабле	Фреквенција	%	
Поседовање рачунара	ДА	59	98.3
	НЕ	1	1.7
	<b>Укупно:</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>
Коришћење рачунара	ДА	49	87.7
	НЕ	11	18.3
	<b>Укупно:</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>
Искључиво ради разоноде	ДА	48	80.0
	НЕ	12	20.0
	<b>Укупно:</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>
Ради вођења евиденције	ДА	15	25.0
	НЕ	45	75.0
	<b>Укупно:</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>
Ради усавршавања:	ДА	40	66.7
	НЕ	20	33.3
	<b>Укупно:</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>
Ради комуникације са пословним партнерима	ДА	42	70.0
	НЕ	18	30.0
	<b>Укупно:</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>

*Извор: Резултати истраживања*

На жалост, иако се овакви резултати могу оценити као задовољавајући за наше услове, не може се рећи да се предности коришћења рачунара у пословне сврхе користе у потребној и могућој мери јер је још увек мање од половине оних који рачунар користе за усавршавање или пословну комуникацију, а тек сваки четврти произвођач га користи и за вођење евиденције, што је и разумљиво с обзиром да је такво нешто неопходно познавање рада у одговарајућим програмским пакетима који се користе за те сврхе (Вукелић, 2015).

Неки од циљева пољопривредног газдинства који треба да буду реализовани у делу Web презентације, између осталог су:

- да упознаје потенцијалне купце о својим производима;
- да омогућује контакт и размену сазнања са другим пољопривредним газдинствима;
- да омогућује правовремену и савремену трговину;
- да остварује контакт са стручним организацијама и појединцима итд. (Ђурчић, 2006).

#### 4.4.4. Планирање производње

Појам планирања садржан је у свим људским делатностима, па као такав заузима значајно место у свим сферама истраживања (Мацура, 2005).

Планирање је фаза процеса управљања у којој се доносе одлуке о циљевима, политикама, стратегијама, програмима и плановима којима се усмерава активност пословног система. Термин "планирање" означава процес свесног деловања у виду одлучивања и акције субјекта који одлучује. Процес планирања започиње дефинисањем циљева и анализом фактора који утичу на њихово остваривање. Следи анализа и избор политика, стратегија, програма и планова за реализовање тих циљева на ефективан и ефикасан начин (Новковић, 2018).

Када се говори о планирању производње, полазне основе су усмерене ка резултатима истраживања производа, закључцима маркетинга и плану производа. За остварење планираних пословних активности потребно је израдити план пословних активности којим ће се вршити координација и усмеравање целокупне делатности друштва у задатом временском периоду. То представља документ о будућој пословној и финансијској оријентацији привредног субјекта за постизање оптималних регулатива у пословању одређивањем циљева, задатака и акција (Мацура, 2005).

План је производ процеса планирања. План је посебна планска одлука на основу које непосредно следи планска акција. План дефинише акцију у одређеном временском периоду (временски план) или у одређеном сегменту пословне активности (пројектни план) који треба спровести како би се реализовали циљеви пословања. Планови служе осмишљавању акција и њиховом одвијању у жељеном правцу (Новковић, 2018).

Резултати истраживања о постојању плана производње произвођача млека и временски период на који планирају приказани су у *табели 16*.

Табела 16: *Постојање плана производње и временски период на који произвођачи планирају*

Постојање плана производње	Фреквенција	%
ДА	59	98.3
НЕ	1	1.7
<b>Укупно:</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>
Временски хоризонт планирања производње	Фреквенција	%
Планирам на 5 и више година	14	23.3
Планирам само за наредну годину	46	76.7
Не планирам	0	0
<b>Укупно:</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>

*Извор: Резултати истраживања*

Резултати истраживања показују да произвођачи млека придају велику важност планирању производње, те од 60 испитаника само 1 произвођач млека нема план производње. Међутим, само четвртина испитаника планира на период од 5 и више година, док се велика већина одлучује да планира производњу само за наредну годину. Анкета је показала да сви испитаници који планирају на период од 5 и више година, имају преко 30 музних крава, што са собом повлачи и веће улагање у производњу, самим тим и већи ризик.

#### 4.4.5. Извршење пословне одлуке

Извршење пословне одлуке је анализирано сагледавањем стратегија које произвођачи млека примењују ради остварења сопствених циљева и побољшања остварених резултата.

У наредној табели приказане су стратегије које произвођачи млека у општини Тител примењују ради остварења циљева и побољшања остварених резултата (табела 17).

Табела 17: Стратегије које анкетирани произвођачи млека примењују

Стратегија	Просек
Смањење варијабилних трошкова	3.92
Смањење фиксних трошкова	3.80
Повећање производних капацитета	3.42
Унапређење квалитета производње и производа	3.48
Улагање у нове технологије чим се појаве на тржишту	3.13
Удруживање са другим произвођачима	2.13
Повећање продуктивности радне снаге	2.63
Повећање производних резултата	4.68

Извор: Резултати истраживања

Из табеле 17 може се уочити да је стратегија са највећом оценом "повећање производних резултата", што је очекивано и реално.

Иза ове стратегије следи стратегија смањења трошкова, како варијабилних, тако и фиксних, што се такође очекивало. Говедарска производња одликује се високим трошковима по јединици производа. Директни трошкови материјала који су најзначајнији, основни материјал предњачи, а тек пар процената чини помоћни материјал. Основни материјал за производњу млека је сточна храна (кабаста и концентрована), док помоћни материјал представља потрошну робу и он само вредносно улази у производ (млеко).

Код великих млечних фарми укупан удео хране у структури трошкова креће се од 40-50%, док је код малих фарми изнад 50% (Халушка и Римац, 2005).

"Унапређење квалитета" као стратегија оцењено је високом оценом, што је велики помак за млекарство у општини Тител, с обзиром на ситуацију у нашој земљи када је ова производња у питању.

"Повећање производних капацитета" је такође високо рангирано као стратегија произвођача млека, што је оправдано закључком Вукелић (2008) да постоји корелација између повећања концентрације крва у стаду и укупне производње млека, односно повећања концентрације крва у стаду и просечног приноса млека по крави. Наиме, са повећањем броја крва у стаду, долази до повећања укупне производње млека, односно просечне млечности по крави.

Прилично је алармантан податак да нико од произвођача у овом узорку удруживање са другим произвођачима не сматра начином унапређења пословних резултата. Због тога је један од веома важних задатака у будућности управо указивање произвођачима на предности удруживања и заједничког наступа на тржишту, поготово када су "мали" произвођачи у питању (Вукелић, 2015).

#### 4.4.6. Вођење евиденције

Да би обезбедио одговарајуће информације за доношење пословних одлука и тиме одржао или побољшао ниво остварених резултата, фармер мора да води комплетну и прецизну евиденцију о свом пословању (Вукелић, 2015).

У наредној табели приказана је заступљеност произвођача млека који воде, односно, не воде евиденцију о свом пословању (табела 18).

Табела 18: Вођење евиденције анкетираних произвођача млека у општини Тител

Вођење пословне евиденције	Фреквенција	%
ДА	58	96.7
НЕ	2	3.3
<b>Укупно:</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>
Начин вођења евиденције	Фреквенција	%
Самостално вођење пословне евиденције	56	93.4
Вођење евиденције од стране стручног лица	2	3.3
Не водим евиденцију	2	3.3
<b>Укупно:</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>

*Извор: Резултати истраживања*

Резултати истраживања јасно показују да већина произвођача млека у општини Тител води евиденцију о свом пословању (табела 18). Ово је веома охрабрујуће с обзиром на значај евиденције у пољопривреди. Међутим, када је у питању начин вођења евиденције, још увек је најзаступљеније самостално вођење пословне евиденције.

#### 4.4.7. Контрола, анализа и дискутовање о донетим одлукама и оствареним резултатима

Обезбеђивање планираних резултата, врши се помоћу функције контроле, која је уједно последња фаза у процесу управљања. Контрола је неопходна да би се, праћењем одступања од планираних утрошака и учинака и благовременим елиминисањем узрока тих девијативних појава, осигурало што рационалније и ефикасније коришћење расположивих ресурса. Контрола је усмерена на утврђивање и отклањање одступања од жељених, унапред дефинисаних учинака. Она је у суштини процес поређења остварених учинака са стандардима, утврђивање разлика између ових учинака, анализирање узрока тих разлика, односно степена одступања и предузимање корективне акције са циљем њиховог елиминисања у наредном периоду (Ћурчић, 2018).

Анализа донете пословне одлуке од стране анкетираних произвођача млека приказана је у *табели 19*.

Табела 19: *Анализа донете пословне одлуке од стране анкетираних произвођача млека*

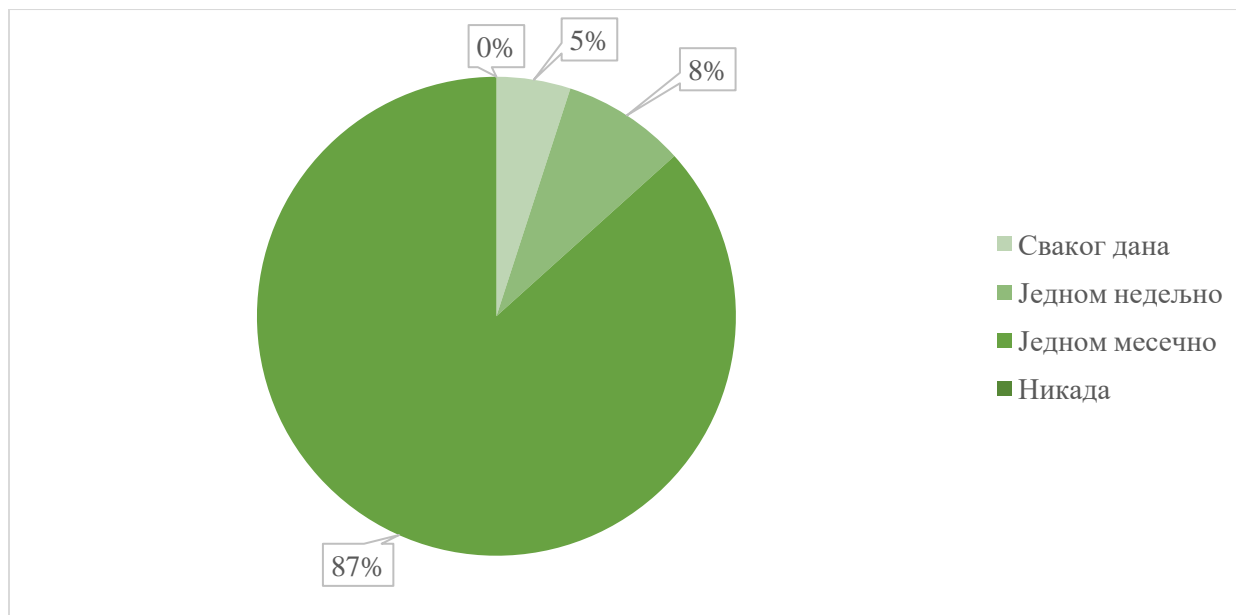
Анализа донете пословне одлуке	Фреквенција	%
Резултате анализирам детаљно и пажљиво	52	86.7
На брзину сагледам резултате, не удубљујући се превише	8	13.3
Не анализирам уопште	0	0
<b>Укупно:</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>

*Извор: Резултати истраживања*

Резултати истраживања показују да анкетирани произвођачи млека у општини Тител и те како придају важност контроли у процесу управљања, те чак 86,7 % испитаника тврди да резултате анализира детаљно и пажљиво, док остатак испитаника на брзину сагледава резултате (13,3%). Сви анкетирани произвођачи млека анализирају донете пословне одлуке, што је веома важно и показује да су свесни важности контроле када је ова производња у питању.

Учесталост контроле остварених резултата анкетираних произвођача млека приказана је у *графикону 6*.

Графикон 6: Учесталост контроле остварених резултата анкетираних произвођача млека



Извор: Резултати истраживања

Резултати истраживања показују да највећи број анкетираних произвођача млека врши контролу остварених резултата једном месечно. Ово је очекивано, с обзиром на то да млекаре на месечном нивоу обрачунавају количину откупљеног млека, самим тим и плате, а и велики број произвођача набавља хранива за стоку на месечном нивоу.

Најважнија ставка је да сви испитаници врше контролу остварених резултата у производњи млека, у односу на истраживање учесталости контроле остварених резултата у производњи товних пилића Вукелић (2015), где је 13,33% анкетираних произвођача одговорило да никада не контролише остварене резултате производње.



## 5. ЗАКЉУЧАК

Данас је готово немогуће да опстане велики број малих фармера у условима прекомерног увоза и ниске откупне цене млека. Малих фармера има доста у брдско - планинским подручјима, као и у равничарским, и њихово задржавање у производњи млека може да допринесе да сваки регион има млечни производ заштићен географским пореклом. Мали произвођачи млека изложени су тешкоћама у пласману сировог млека, често добијају нижу цену и остају без премије за млеко јер не могу сваки месец да продају по хиљаду литара. Велике млекаре у будућности вршиће притисак на фармере да повећају производњу сировог млека јер ће наставити са подизањем износа минималних количина које се могу откупити од пољопривредника. Прогнозира се да ће у будућности доћи до смањења броја малих млекара и да ће се издвојити оне које ће квалитетом млечних прерађевина моћи да опстану како на домаћем, тако и на иностраном тржишту.

Стање у овом сектору, упркос великим улагањима државе у премије и субвенције, још увек је незадовољавајуће, те се произвођачи оријентишу на зелене пијаце како би опстали, али мали број њих се посвећује унапређењу својих менаџерских капацитета, а управо овде има простора за унапређење целокупне производње. Колико год искуства и знања поседовали, произвођачи увек морају да се усавршавају у овом сектору и иду у корак с временом. Такође је неопходно да се предузму адекватне мере за побољшање расног састава стоке, праћење њиховог здравственог стања, исхрана и нега, као и примена нових технологија у производном процесу.

Резултати истраживања показују да међу одабраним произвођачима млека у општини Тител доминирају мушкарци (75%), средњих година (скоро половина испитаника је у старосном добу од 46-55 година). Образовни ниво анкетираних произвођача млека делује као фактор који ограничава напредак и развој, што доказује чињеница да чак 76,7% испитаника има само основно или средње – трогодишње образовање. Укупно радно искуство је на завидном нивоу, чак 73% испитаника има преко 20 година искуства у управљању фармом.

Циљеви који доминирају код анкетираних произвођача млека су "Остварење максималног профита" (најзначајнији циљ када је производња млека у питању, где је просечна оцена 4,98), затим "обезбедити лагодан живот себи и својој породици" (просечна оцена 4,62) и "производити по што нижим трошковима" и "бити сам свој газда" (просечна оцена 4,50). Испитаници вежу пословне планове више уз економске него социјалне циљеве. "Остварење максималног профита" је најважнији циљ њиховог пољопривредног газдинства, далеко израженији од "преношења посла на будуће генерације". Овакви резултати донекле су изненађујући с обзиром да је у производњи млека најизраженији социјални карактер, јер је углавном у питању породични посао.

Просечна оцена спремности преузимања ризика је 2,87, а као најбоље рангирана стратегија смањења ризика у овом истраживању показала се "производња по што нижим трошковима". Као конзервативна популација, пољопривредници тешко прихватају иновације, већ теже сигурности, те нису склони ризицима.

Позитивно је да чак 95% испитаника користи бар један вид усавршавања, најчешће је то усавршавање путем Интернета, а најмање заступљен вид усавршавања знања међу испитаницима је читање стручне литературе. С обзиром на ниске откупне цене млека у нашој земљи, било је за очекивати да већина испитаника сматра да је данас бављење производњом млека непрофитабилно (68,4% испитаника).

Када је процес доношења пословних одлука произвођача млека у општини Тител у питању, анализа је показала да сви произвођачи млека одлуке доносе на бази сопствене интуиције и интуиције чланова своје породице. То показује да произвођачи још увек не схватају важност осталих начина доношења одлука. Најчешће коришћени извор информација искуство колега, тј. других произвођача млека. Овај извор информација користе сви анкетирани произвођачи, што је и очекивано обзиром да могу лично да се увере у њихов успех и искуство. Релативно чести извори информација су Интернет и радио и ТВ емисије, због тога што су у данашње време лако доступни извори.

Резултати истраживања показују да анкетирани произвођачи млека у општини Тител уопште не сарађују са саветодавним службама, нити сарађују са научним институтима, што је веома забрињавајуће, док је сарадња са факултетима веома заступљена, и то само због слања узорка млека на Пољопривредни факултет у Новом Саду – Департаман за сточарство, ради анализе.

Када је у питању поседовање рачунара, већина анкетираних произвођача је одговорила потврдно, мада се не може рећи да га користе у пословне сврхе у довољној мери, јер је још увек мање од половине оних који рачунар користе за усавршавање или пословну комуникацију, а тек сваки четврти произвођач га користи и за вођење евиденције.

Произвођачи млека придају велику важност планирању производње, те од 60 испитаника само 1 произвођач млека нема план производње. Међутим, само четвртина испитаника планира на период од 5 и више година, док се велика већина одлучује да планира производњу само за наредну годину. Ово показује да су произвођачи свесни неопходности планирања у данашње време, када је ситуација у сектору производње млека веома нестабилна, као и у свим гранама пољопривреде генерално.

Стратегије које произвођачи млека у општини Тител најчешће примењују ради остварења циљева и побољшања остварених резултата су "повећање производних резултата", што је очекивано и реално, затим следи "стратегија смањења трошкова", како варијабилних, тако и фиксних. Ове стратегије су примењиве до "одређеног нивоа", када треба више поради на унапређењу квалитета производње и производа.

Резултати истраживања јасно показују да већина произвођача млека у општини Тител води евиденцију о свом пословању, што је веома охрабрујуће с обзиром на значај евиденције у пољопривреди. Међутим, када је у питању начин вођења евиденције, још увек је најзаступљеније самостално вођење пословне евиденције, те се поставља питање квалитета и потпуности такве евиденције.

Сви анкетирани произвођачи млека анализирају донете пословне одлуке, што је веома важно и показује да су свесни важности контроле када је ова производња у питању, а чак 86,7 % испитаника тврди да резултате анализира детаљно и пажљиво, док само 13,3% испитаника на брзину сагледава резултате (13,3%), што задовољавајући резултат.

Свакодневно доносимо одлуке, а квалитетне пословне одлуке један су од најважнијих предуслова пословног успеха. Произвођачи млека још увек не увиђају значај доношења одлука и колики утицај има на резултате у производњи.

Унапређење менаџерских способности произвођача је стални задатак, како би се побољшали резултати производње, и то кроз едукацију, читајући стручну литературу и сарадњу са саветодавним службама, факултетима, научним институтима, посећивањем научних скупова, сајмова, вођењем евиденције, затим осигуравајући производњу, а пре свега је нужно планирати производњу, као и контролисати остварене резултате.

## 6. ЛИТЕРАТУРА

1. Aker, J.C. (2011). Dial „A“ for agriculture: a review of information and communication technologies for agricultural extension in developing countries. *Agricultural Economics*, Vol. 43, No. 6, November 2011, p. 631-647
2. Багић, В. (2019) Производно – економска обележја производње крављег млека – дипломски рад, Универзитет у Новом Саду, Пољопривредни факултет
3. Бугар Д. (2007) Смањење ризика пословања пољопривредних предузећа – научно – стручни часопис – школа бизниса
4. Вељковић, Б., Петровић, М., Копривица, Р., Радивојевић, Д. (2017) Економски параметри у производњи млека на пољопривредном газдинству, XXII саветовање о биотехнологији, Универзитет у Београду, Пољопривредни факултет Земун
5. Вукелић, Н. (2015) Менаџерски капацитети произвођача товних пилића и њихов утицај на резултате производње – докторска дисертација, Универзитет у Новом Саду, Пољопривредни факултет
6. Вукелић, Н., Родић, В. (2014): Farmers' Management Capacities as a Success Factor in Agriculture: a Review, *Economics of Agriculture* 61 (3): 805 – 814 <http://bsaae.bg.ac.rs/images/Ekonomika%20kompletna/2014/EP%20-%203%20-%202014%20-%20kompletna%20sveska.pdf>
7. Вукелић, Н. (2008) Утицај повећања броја музних крава на економске резултате у производњи млека – магистарска теза, Универзитет у Новом Саду, Пољопривредни факултет
8. Новковић, Н., Вукелић, Н. (2020) Агроменаџмент, Универзитет у Новом Саду, Пољопривредни факултет
9. Gallacher, M., Lema, D. (2018) Returns to Managerial Ability and Technical Efficiency in Argentina Dairy Farms – paper presented at the International Association of Agricultural economists Inter Conference Symposium – Talca, Chile
10. Ђурић, К., Његован, З. (2016) Економика пољопривреде, уџбеник, Универзитет у Новом Саду, Пољопривредни факултет
11. Ђурић, К., Продановић, Р., Јихић М. (2017) Компарација пољопривредног саветодавног система Републике Србије и Европске уније, Европско законодавство, број 60/2017.
12. Ђурић, К., Лукач - Булатовић, М., Марјановић, Ј., Продановић, Р. (2019) Ставови пољопривредника у Републици Србији о пољопривредној саветодавној служби, Зборник радова са научног скупа са међународним учешћем “Село и пољопривреда”, Пољопривредни факултет, Универзитет Бијељина, Босна и Херцеговина

13. Ђурић, К. (2020) Стање и перспективе пољопривредног саветодавства у Републици Србији – монографија, Универзитет у Новом Саду, Пољопривредни факултет
14. Живковић, Р. (2015) Улога говедарства и производње млека у пољопривреди Србије – Оригинални научни рад, Агроекономика, Универзитет у Новом Саду, Пољопривредни факултет
15. Илић, О. (2016) Организационо – економска обележја производње крављег млека – дипломски рад, Универзитет у Новом Саду, Пољопривредни факултет
16. Јанковић, Д., Новаков. М. (2019) Србија и рурални развој – руралносоциолошки осврти – монографија, Универзитет у Новом Саду, Пољопривредни факултет
17. Johansson, H. (2007): How Can Farmer Managerial Capacity Contribute to Improved Farm Performance? A Study of Dairy Farms in Sweden, American Agricultural Economics Association Annual Meeting, Porland, OR, July 29 – August 1
18. Kay, R. D., Edwards, W.M., Begum, B. (2008) Evaluation of Economic Efficiency of Wheat Farms in a Region of Bangladesh under Input Orientation Model, Journal of the Asia Pacific Economy
19. Костић, Д., Рајковић, З., Драшковић, Б. (2010) Производња млека у Србији и положај малих фармера – стручни рад, Економика пољопривреде, Институт економских наука
20. Крстић, Б., Лучић, Ђ. (2000) Организација и економика производње и прераде сточних производа, Универзитет у Новом Саду, Пољопривредни факултет
21. Ладичорбић, М. (2016) Економски показатељи производње млека на породичном газдинству – дипломски рад, Универзитет у Новом Саду, Пољопривредни факултет
22. Марковић, К. (2004) Пољопривредна саветодавна служба у функцији развоја менаџмента у пољопривреди – магистарска теза, Универзитет у Новом Саду, Пољопривредни факултет
23. Мацура, Р. (2005) Планирање производње - научни рад, 32 Национална конференција о квалитету, Фестивал квалитета 2005., Крагујевац
24. Новковић, Н. (2018) Планирање и пројектовање у пољопривреди, Универзитет у Новом Саду, Пољопривредни факултет
25. Новковић, Н., Мутавцић Б., Иванишевић, Д., Миличић, М. (2009) Стање и перспектива развоја сточарства у Војводини, Школа бизниса, (1) 89 – 100
26. Новковић, Н., Шомођи, Ш. (2001) Организација у пољопривреди, Универзитет у Новом Саду, Пољопривредни факултет, Нови Сад
27. Новковић, Н., Шомођи, Ш. (2006) Савремени концепти и садржаји образовања агроменаџера, Економика пољопривреде, број 3/2006, Универзитет у Новом Саду, Пољопривредни факултет, Нови Сад

28. Перишић, Н., Петковић, М. (2014) Доношење одлука према циљевима – научни рад, Национална конференција о квалитету – фестивал квалитета 2014. године
29. Пиповић, Н. (2018) Ризици у производњи млека – Пољопривредне саветодавне и стручне службе Србије – форум - <https://psss.rs/forum>
30. Радивојевић, Д., Тописировић, Г., Божић, С., Радојевић, Р. (2008) Мере за унапређење производње млека на породичним фармама у Србији, Пољопривредна техника, Пољопривредни факултет
31. Радушки, Н. (2008) Основне тенденције и проблеми у демографском развоју пољопривредног становништва Србије – прегледни рад, Економика пољопривреде, Институт друштвених наука
32. Rougoor, C. W, Trip, G., Huirne, R. B. M, Renkema, J. A. (1998): How to Define and Study Farmers' Management Capacity: Theory and Use in Agricultural Economics, Agricultural Economics
33. Rougoor, C. W. (1999): Management, Milk Production Level and Economic Performance, An Explorative Study on Dairy Farms, PhD-thesis, Wageningen University
34. Стојановић, Д., Крстић, М., Јањић Бадули, Љ. (2016) Управљање ризиком и осигурање, Висока пословна школа струковних студија, Лесковац
35. Fuller, E. I. (1989): What makes a successful farm manager? Farm management, Who are the farm managers and what they do? 7-11
36. Хаделан, Л., Карлић, Т., Микуш, О., Пар, В. (2012) Значајке пословног одлучивања на обитељским пољопривредним господарствима, Свеучилиште у Загребу, Агрономски факултет
37. Халушка, Ј., Римац, Д. (2005) Анализа трошкова производње млијека, Сточарство
38. Hansson, H. (2008): Are Larger Farms More Efficient? A Farm Level Study of the Relationships between Efficiency and Size on Specialized Dairy Farms in Sweden, Agricultural and Food Science
39. Ђурчић, М., Костић, Р., Араповић, Т. (2018) Планирање и контрола као функције менаџмента предузећа – прегледни рад, стр. 94 - 103
40. Ђурчић, С., Ђурић, М. (2006) Примене информационих технологија у пољопривредној производњи – научни рад, 33 Национална конференција о квалитету, Фестивал квалитета 2006., Крагујевац

## Интернет странице:

1. <https://www.stat.gov.rs/>
2. <https://www.agromedia.rs/zivot-na-selu/zene-na-selu-i-dalje-retko-donose-odluke-i-kada-se-nalaze-na-celu-domacinstva/>
3. <https://podrskamps.org.rs/2020/05/26/%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D1%87%D0%B0%D1%98-%D0%B8-%D1%83%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B0-%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%B0-%D1%83-%D0%BF%D0%BE%D1%99%D0%BE%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B2%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B8/>
4. <https://www.agromedia.rs/agro-teme/prehrambena-industrija/bez-prerade-nema-ni-zarade/>

## **7. ПРИЛОЗИ**



**Прилог 1. Анкетни лист који се односи на менаџерске капацитете произвођача млека**

1. ПОЛ: М (1) Ж (2)

2. ГОДИНЕ СТАРОСТИ: (заокружити само један понуђен одговор)

- 1) До 25 година;
- 2) 26 - 35 година;
- 3) 36 - 45 година;
- 4) 46 - 55 година;
- 5) 56 - 65 година;
- 6) Преко 65 година.

3. НИВО СТРУЧНЕ СПРЕМЕ: (заокружити само један понуђен одговор)

- 1) непотпуна основна;
- 2) основна;
- 3) средња трогодишња;
- 4) средња четворогодишња;
- 5) виша;
- 6) висока;
- 7) магистратура/докторат.

ИСКУСТВО:

4. Колико година се бавите производњом млека?

- 1) 1 годину;
- 2) 2 – 5 година;
- 3) 5 – 10 година;
- 4) 10 – 20 година;
- 5) преко 20 година.

5. Колико се генерација бави овом производњом?

- 1) 1 генерација;
- 2) 2 генерације;
- 3) 3 генерације;
- 4) 4 генерације;
- 5) 5 и више.

6. Да ли постоји наследник на фарми?

ДА (1) НЕ (2)

#### ЦИЉЕВИ:

Оцените важност циљева којима тежите у производњи:

(оцените сваки понуђени одговор оценама од 1 до 5, где 1 подразумева одговор „Ни мало се не слажем“, а оцена 5 „Потпуно се слажем“)

- |  |           |
|--|-----------|
| 7. остваривање максималног профита;  | 1 2 3 4 5 |
| 8. проширење производних капацитета;   | 1 2 3 4 5 |
| 9. остварење већег степена специјализације;  | 1 2 3 4 5 |
| 10. свођење ризика у производњи на минимум;  | 1 2 3 4 5 |
| 11. омогућавање што стабилније и дугорочније производњу тј. оставити је у наследство неком од чланова домаћинства; | 1 2 3 4 5 |
| 12. производња по што нижим трошковима;  | 1 2 3 4 5 |
| 13. производња здравствено – безбедног млека и максимално вођење рачуна о заштити животне средине;                 | 1 2 3 4 5 |
| 14. обезбеђење лагодног живота себи и својој породици;   | 1 2 3 4 5 |
| 15. бити уважен произвођач у својој локалној заједници / општини;  | 1 2 3 4 5 |
| 16. радити посао који волим;   | 1 2 3 4 5 |
| 17. бити сам свој газда.   | 1 2 3 4 5 |

## МОТИВИ:

18. Који су Вам били основни мотиви да почнете да се бавите производњом млека?  
(заокружити само један понуђен одговор)

- 1) Бржи је обрт капитала него код других грана сточарства;
- 2) Видео сам од других да солидно зарађују бавећи се производњом млека;
- 3) Родитељи су се бавили производњом млека, па сам само наставио традицију;
- 4) Мислим да су тржишне могућности много боље ако се пореди са другим гранама сточарства.

## СПРЕМНОСТ ПРЕУЗИМАЊА РИЗИКА:

19. Да ли себе сматрате неким ко је спреман да ризикује у производњи?

ДА (1) НЕ (2)

20. Оцените Вашу спремност прихватања ризика на скали од 1 до 5: 1 2 3 4 5

Која је Ваша стратегија смањења ризика?

(оцените сваки понуђени одговор заокруживањем једног броја од 1 до 5 где 1 подразумева одговор ни мало се не слажем, а 5 потпуно се слажем)

21. производим по што нижим трошковима; 1 2 3 4 5
22. консултујем се са стручним лицима; 1 2 3 4 5
23. планирам производњу унапред; 1 2 3 4 5
24. уговарам куповину инпута и продају готових производа; 1 2 3 4 5
25. строго поштујем хигијенске и друге прописе; 1 2 3 4 5
26. осигуравам производњу; 1 2 3 4 5
27. животно сам осигуран; 1 2 3 4 5
28. правим залихе када је ситуација на тржишту повољна; 1 2 3 4 5
29. поседујем финансијске резерве; 1 2 3 4 5
30. поред производње млека, бавим се и неком другом производњом; 1 2 3 4 5
31. надгледам радне операције и прилагођавам производњу насталим променама;

1 2 3 4 5

32. инвестирам изван производње млека.

1 2 3 4 5

#### НАЧИН УСАВРШАВАЊА:

33. Да ли усавршавате своје знање?

ДА (1) НЕ (2)

Којим путем то чините?

34. путем Интернета?

ДА (1) НЕ (2)

35. читам стручну литературу?

ДА (1) НЕ (2)

36. посећујем све манифестације везане за производњу млека (научне скупове, сајмове, саветовања)?

ДА (1) НЕ (2)

37. кроз размену искустава са другим произвођачима?

ДА (1) НЕ (2)

38. Учесталост усавршавања? (заокружити само један понуђен одговор)

- 1) скоро сваки дан;
- 2) једном недељно;
- 3) једном месечно;
- 4) пар пута годишње;
- 5) једном годишње;
- 6) не усавршавам се.

39. Да ли имате рачунар?

ДА (1) НЕ (2)

40. Да ли га користите?

ДА (1) НЕ (2)

Ако га користите, да ли је то:

41. искључиво ради разоноде (игрице, филмови, Интернет...)?

ДА (1) НЕ (2)

42. за потребе процеса производње и евиденцију?

ДА(1) НЕ (2)

43. ради усавршавања, односно прибављање информација везаних за производњу?

44. ради комуникације са добављачима? ДА (1) НЕ (2)  
ДА (1) НЕ (2)

#### НИВО КОНТРОЛЕ НАД ПРОИЗВОДЊОМ:

49. Шта сматрате да у највећој мери утиче на производне и економске резултате које постижете? (заокружити само један понуђен одговор)

- 1) Одлуке које САМ донесем;
- 2) Одлуке које донесемо моја породица и ја;
- 3) Аграрна политика;
- 4) Временске прилике, судбина или срећа и сл. на шта ја не могу да утичем;
- 5) Нешто друго.

#### ПРИКУПЉАЊЕ ИНФОРМАЦИЈА:

Информације и податке везано за производњу млека прикупљам:

50. на Интернету ДА (1) НЕ (2)  
51. гледајући друге произвођаче / фармере ДА (1) НЕ (2)  
52. на стручним и научним манифестацијама, семинарима... ДА (1) НЕ (2)  
53. читајући књиге, часописе, научне и стручне радове... ДА (1) НЕ (2)  
54. из радио и тв емисија ДА (1) НЕ (2)  
55. из краћих курсева / предавања ДА (1) НЕ (2)  
56. од саветодаваца и/или разних консултаната ДА (1) НЕ (2)  
57. кроз презентације комерцијалних компанија ДА (1) НЕ (2)

Да ли сарађујете са:

58. саветодавним службама? ДА (1) НЕ (2)  
59. факултетима? ДА (1) НЕ (2)  
60. научним институтима? ДА (1) НЕ (2)  
61. Када тражите савет? (заокружити само један понуђен одговор)  
1) Када се јави велики проблем;

- 2) Када се јави чак и мањи проблем;
- 3) Редовно се обрађам, имао проблема или не;
- 4) Никад, решавам проблеме сам.

62. Да ли сте члан неког удружења произвођача млека? ДА (1) НЕ (2)

#### ВОЂЕЊЕ ЕВИДЕНЦИЈЕ:

63. Да ли водите евиденцију о свом пословању? ДА (1) НЕ (2)

64. Начин вођења евиденције? (заокружити само један понуђен одговор)

- 1) Да ли сами водите евиденцију?
- 2) Да ли сте вођење евиденције препустили стручном лицу?
- 3) Не водим евиденцију.

#### ПЛАНИРАЊЕ ПРОИЗВОДЊЕ:

65. Да ли имате план производње? ДА (1) НЕ (2)

66. На колико дуго планирате производњу? (заокружити само један понуђен одговор)

- 1) Планирам на 5 и више година;
- 2) Планирам само за наредну годину;
- 3) Не планирам, пустим да се ствари одвијају саме по себи.

67. Приликом доношења пословних одлука (заокружити само један понуђен одговор)

- 1) Одлуке доносим искључиво сам на основу искуства и интуиције;
- 2) Приликом доношења свих одлука укључујем и друге чланове домаћинства;
- 3) Најважније одлуке доносим сам, а за остале укључујем и остале чланове домаћинства;
- 4) Консултујем се са колегама из бранше;
- 5) Консултујем се са саветодавцима и другим стручним лицима.

## СТРАТЕГИЈА:

Ради остварења сопствених циљева и побољшања остварених резултата примењујем доминантно следећу стратегију: (оцените сваки понуђени одговор заокруживањем једног броја од 1 до 5 где 1 подразумева одговор ни мало се не слажем, а 5 потпуно се слажем)

- |     |  |           |
|-----|--|-----------|
| 68. | тежим да смањим варијабилне трошкове производње        | 1 2 3 4 5 |
| 69. | тежим да смањим фиксне трошкове производње             | 1 2 3 4 5 |
| 70. | тежим да повећам обим производње (капацитете)          | 1 2 3 4 5 |
| 71. | тежим да побољшам квалитет производа                   | 1 2 3 4 5 |
| 72. | улажем у нове технологије чим се појаве на тржишту     | 1 2 3 4 5 |
| 73. | удружујем се са другим произвођачима                   | 1 2 3 4 5 |
| 74. | предузимам мере за повећање продуктивности радне снаге | 1 2 3 4 5 |
| 75. | тежим да повећам производне резултате                  | 1 2 3 4 5 |

## ПРОВЕРА И АНАЛИЗА ОСТВАРЕНИХ РЕЗУЛТАТА:

76. Након донете пословне одлуке (заокружити само један понуђен одговор):

- 1) резултате анализирам детаљно и пажљиво
- 2) резултате на брзину сагледам, не удубљујући се превише
- 3) не анализирам уопште, одлука је донета и више ме не занима

77. Колико често анализирате резултате пословања?

- 1) Сваког дана
- 2) Једном недељно
- 3) Једном месечно
- 4) Никада

78. Да ли сматрате да је бављење производњом млека данас профитабилно?

ДА (1) НЕ (2)

**Прилог 2: Део упитника који се користио за прикупљање података везаних за упознавање и опис газдинства као и остварене производне и економске резултате**

79. Број радника на фарми? (заокружити само један понуђен одговор)

- 1) Један радник;
- 2) Два радника;
- 3) Три и више.

80. Број музних крава? (заокружити само један понуђен одговор)

- 1) 1 – 5;
- 2) 6 – 10;
- 3) 11 – 20;
- 4) 21 – 30;
- 5) 31 – 40;
- 6) 41 – 50;
- 7) Преко 50.

81. Колико млека произведете на месечном нивоу?

- 1) Мање од 1.000 литара;
- 2) 1.000 – 3.000 литара;
- 3) Преко 3.000 – 5.000 литара;
- 4) Преко 5.000 – 7.000 литара;
- 5) Преко 7.000 – 10.000 литара;
- 6) Преко 10.000 литара.

82. Са колико млечних крава сте први пут започели производњу? \_\_\_\_\_

Да ли је тај број Ваш пун капацитет или тежите ка већем броју?

ДА (1) НЕ (2)



Колика је цена млека/литри? \_\_\_\_\_

83. Колико пољопривредног земљишта имате у свом власништву? (заокружити само један понуђен одговор)

- 1) Мање од 1 ха;
- 2) 1 – 5 ха;
- 3) Преко 5 – 10 ха;
- 4) Преко 10 – 20 ха;
- 5) Преко 20 ха.

84. Колико пољопривредног земљишта узимате у закуп? \_\_\_\_\_

85. Да ли сву потребну храну сами производите? ДА (1) НЕ (2)

86. Ако је одговор НЕ, колики проценат хране купујете? \_\_\_\_\_

87. Колики удео у укупним трошковима има храна коју купујете? \_\_\_\_\_

88. Колики је удео укупних трошкова у укупној добити на месечном нивоу?

---