



## MENADŽMENT U POLJOPRIVREDI

## MANAGEMENT IN AGRICULTURE

Jasminka M. Đurović<sup>1</sup>, Miloje A. Jelić<sup>2</sup>

**Rezime:** Menadžmenta se prevodi kao upravljanje, a upravljanje predstavlja sposobnost da se stvari obave preko drugih ljudi. Menadžment se ranije prevodio našom rečju rukovođenje, ali ove reči nisu sinonimi jer rukovođenje je samo jedna od funkcija menadžmenta. Menadžer je neko ko radi sa drugim ljudima i uz njihovu pomoć koordiniše njihovim radnim aktivnostima da bi se ostvarili ciljevi organizacije. Menadžment je vrlo kompleksan i složen fenomen.

Menadžment se može posmatrati sa različitih aspekata: kao društveni fenomen, kao naučna disciplina kao veština i sposobnost, kao posebna upravljačka struktura u organizaciji, kao profesija, kao posebna specijalnost kao struka i nauka, pa čak i kao umetnost.

**Ključne reči:** Menadžment, rukovođenje, aspekti, fenomen, sposobnost.

**Abstract:** Management is translating as control, and control represent ability to perform things through other people. Management used to be translating as rukovođenje, but these words are not synonymous because the management is just one function of management. A manager is someone who works with people and with their help coordinates their work activities to achieve goals in organization. The management is very complex and complicated phenomenon.

Management can be viewed in different aspects: as a social phenomenon, as scientific discipline, as skill and ability, as a special control structure in organization, as a profession, as a speciality and science, even as art.

**Keywords:** Management, aspect, phenomenon, ability.

### UVODNA RAZMATRANJA

Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kome pojedinci, radeći zajedno u grupama ostvaruju odabrane ciljeve. To je zapravo proces postizanja željenih rezultata kroz efikasno korištenje ljudskih i materijalnih resursa.

Menadžment je specifičan društveni fenomen koji postoji koliko i ljudska civilizacija i odnosi se na sve tipove organizacija u koje se ljudi udružuju, postoji u svim društvenim sistemima i vezan je za skoro sve poslovne funkcije u okviru organizacije. Ali menadžment kao upravljanje privrednim organizacijama

---

<sup>1</sup> Dr Jasminka M. Đurović, profesor Visoka poslovna skola strukovnih studija Blace, ul. Kralja Petra I, br.70 Blace, e-mail: [jasminka.djurovic15@gmail.com](mailto:jasminka.djurovic15@gmail.com) 065 2496896

<sup>2</sup> Mr Miloje A. Jelić, direktor preduzeća za proizvodnju i promet „Klanica“ D.O.O. Kraljevo, ul. Braće Jovanovića br.89. Kraljevo, e-mail: [jelic.m@open.telekom.rs](mailto:jelic.m@open.telekom.rs) 063 402771

je star oko 200 godina, da bi u 20. veku menadžment izrastao u posebnu naučnu disciplinu, koja doživljava snažan razvoj i usavršavanje.<sup>3</sup>

Pojmovi menadžmenta nastali su početkom ljudske civilizacije. Onog trenutka kada su dva čoveka počela da se međusobno druže i obavljaju zajedničke aktivnosti, već se tad javila potreba da jedan od njih usmerava i vodi taj zajednički rad. Razvojem proizvodnih snaga, razvijao se i menadžment. Svaka društveno ekonomska formacija je imala onaj i onakav menadžment kakav je bio i nivo razvoja proizvodnih snaga.

Menadžment kao fenomen utkao se u organizaciju, odnosno organizovanje. Uprkos podvajanju od strane nekih autora, prevladalo je mišljenje da organizacija i menadžmentom predstavlja nerazdvojivu celinu.

Menadžment kao ideja ima svoju dugu i bogatu prošlost. Menadžment se razvijao uporedo sa razvojem čoveka. Kroz istorijski razvoj ljudske misli nebrojeni su primeri praktične primene nekih oblika menadžmenta. Pojavom klasa nastaju države sa strogom hijerarhijom, a robovlasnici su strogo planirali poslove robova i na odgovarajući način kontrolisali taj posao. U ranoj istoriji civilizacije principi menadžmenta (planiranje, koordinacija, kontrola) korišćeni su u raznim oblastima: vojska, poljoprivreda, gradilišta.

Iako se neki principi menadžmenta mogu naći kod autora od pre više vekova, ipak zacementi naučnog menadžmenta javili su se tek početkom prošlog veka. O naučnom menadžmentu (Scientific management) prvi je više govorio u svojim delima F. Tejlor, dajući mnoge originalne ideje u ovoj oblasti. On je isticao značaj naučnog menadžmenta u industrijskoj organizaciji, a svoju pažnju naučnog rada usmerio je na efikasnost radnika i rukovodioca u proizvodnom procesu.<sup>4</sup>

Pravu primenu menadžmenta počinje razvojem industrijske proizvodnje, što znači da je sve veća složenost proizvodnje dovela do veće primene menadžmenta. Zbog toga se menadžment ne može posmatrati odvojeno od sveukupnih istorijskih i aktuelnih uslova u nekoj sredini.

Naziv menadžment potice od glagola „manage“ koji između nekoliko značenja ima i sledeća: snaci se, upravljati, moći, voditi, prevladati, umeti. Kod nas je prihvaćen termin upravljanje i rukovođenje ali se slabo koristio sve do početkom 90- tih godina.<sup>5</sup>

## POJAM SUŠTINA I FUNKCIJA MENADZMENTA

Menadžment je danas mnogo korišćen termin. Njega upotrebljavaju stručnjaci različitih specijalnosti, što je dovoljan razlog da se isti termin shvata na različite načine, kako u praksi, tako i u teoriji.

Kvalitativne i kvantitativne promene unutar preduzeća sa odgovarajućim promenama u okruženju iznedrile su potrebu za svojevrsnom organizacijom, i u tom kontekstu potencijalom za ispirisanje, aktiviranje i integrisanje ljudi – menadžmentom.

Menadžment je nova naučna disciplina, čija univerzalna, opšteprihvaćena i standardna definicija još ne postoji. Menadžment je složen proces koji može da ima različita značenja.

Menadžment predstavlja proces kojim se usmerava, planira, motiviše, organizuje, koordinira i kontroliše privredna ili druga aktivnost.

Nosioci procesa pokretanja i vođenja poslovanja preduzeća su preduzetnici, lideri i menadžeri. Osnovni resurs menadžmenta su ljudi, a ne tehnologija, oprema ili finansije. Pojam menadžmenta se definiše na četiri načina :

- Kao proces;
- Kao nauka ;
- Kao profesija;
- Kao karijera i zanimanja.

<sup>3</sup> Munčan P., Živković D. Menadžment rada i proizvodnje u poljoprivredi str.228

<sup>4</sup> H. Weihich i H. Koontz. „Menadžment“, 11. izdanje Mate d.o.o. Zagreb, 1998,

<sup>5</sup> D Čičin, Šain, predavanja

Menadžment je i nauka koja ima svoj predmet, cilj i metod istraživanja, proučavanja i uopštavanja. To je multidisciplinarna nauka koja rešava brojne probleme a dominantni su: tehnološki, organizacioni i razvojni. Menadžment je univerzalna nauka a njena pravila su ista u svim sistemima, nezavisno od njenog društveno-političkog i ekonomskog kakraktera. Iz svega proizilazi da je menadžment i profesija i nauka i veština.

Menadžment je posebna naučna disciplina, multidisciplinarnog karaktera, koja se bavi istraživanjem problema upravljanja određenim poslovima, poduhvatima i društvenim sistemima. Ova disciplina proučava menadžment kao složen proces sa nizom podprocesa, i kao grupu ljudi koja upravlja procesima i sistemima.

Suština menadžmenta se sastoji u ostvarivanju ciljeva organizacije pomoću ljudi. Pošto menadžeri rade sa ljudima i preko njih, oni moraju donositi odluke. Međutim, suština menadžmenta nije u donošenju odluka. Suština je da se na osnovu tih odluka preduzme akcija kojom će se "sistem usmeriti ka željenom cilju".

Da bi se utvrdila suština menadžmenta polazi se od utvrđivanja onoga šta i kako menadžeri rade.

Menadžment znači koordinisanje radnih aktivnosti, tako da se one obave efikasno i efektivno – s ljudima i uz pomoć drugih ljudi.

Efikasnost se odnosi na izvlačenje maksimuma uz minimalna ulaganja; definiše se kao obavljanje posla na pravi način.

Postoje tri posebne grane koje opisuju šta menadžeri rade: funkcije, uloge i veštine:

Menadžeri obavljaju različite funkcije (planiranje, organizovanje, komandovanje, koordinaciju i kontrolu) kako bi efikasno i uspešno koordinisali rad drugih ljudi.

Postoji veći broj međusobno povezanih uloga menadžmenta koje se odnose na specifične kategorije menadžerskog ponašanja. Te veoma različite uloge grupisane su oko međuljudskih odnosa, prenosa informacija i procesa odlučivanja.

Menadžerima su potrebne i određene veštine da bi izvršavali svoje dužnosti: tehničke veštine (znanja u određnoj oblasti, grani), ljudske veštine (sposobnost rada sa drugim ljudima, pojedinačno i u grupi) i konceptualne veštine (sposobnost izrade konceptata za apstraktne i složene situacije).<sup>6</sup>

## MENADŽMENT U POLJOPRIVREDI

Poljoprivreda je važna privredna grana Srbije, a njeni najznačajniji prirodni resursi su zemljište i biljni pokrivač, gajene vrste i prirodna vegetacija. S toga su očuvanje, korišćenje zemljišta i iskorišćavanje genetskog potencijala biljaka od izuzetnog značaja za ekonomski i društveni prosperitet Srbije.<sup>7</sup>

Uz adekvatnu agrarnu politiku, poljoprivreda može dati značajan doprinos ekonomskom razvoju zemlje. Zbog svoje povezanosti i uticaja na ostale sektore izuzetno je značajna za razvoj Srbije. Zapošljava veliki broj ljudi, učestvuje značajnim delom u spoljnoj trgovini, obezbeđuje prehrambenu sigurnost i bezbednost zemlje, ali i doprinosi ruralnom razvoju i ekološkoj ravnoteži.

Menadžment u poljoprivredi, tj. *upravljanje poljoprivrednim poslovima* ima veliki značaj u savremenoj poljoprivrednoj tehnologiji. Proces ubrzanih promena u poljoprivredi, transformacija, koncepcija i dugo, ukazuju kako će poljoprivreda u narednom periodu sve manje ličiti na tzv. tradicionalnu poljoprivredu i razvijati se kao savremena, po ugledu na razvijene zemlje. Zato je neophodno stalno praćenje i proučavanje savremenog razvoja poljoprivrednih trendova u razvijenim zemljama i razmatranje mogućnosti primene u našoj poljoprivredi.<sup>8</sup>

Danas se pred poljoprivredom postavljaju značajni zadaci u smislu kreiranja poslovnih politika koje će im obezbediti uspešnu kontrolu rizika i neizvesnosti u tržišnim uslovima poslovanja i rada. U vezi sa tim, posebnu ulogu imaće *strateški poljoprivredni menadžment*, čiji zadatak je u sagledavanju srednjoročne pozicije

<sup>6</sup> DrStanko Mirić Obeležje i razvoj menadžmenta u našoj poljoprivredi Beograd 1993. str 21

<sup>7</sup> Zorka Zakić i Žaklina Stojanović; Ekonomika agrara, Ekonomski fakultet, Beograd, 2008, str.91

<sup>8</sup> V.Bulat Industriski menadžment ICIM, Kruševac 1999

poljoprivredne politike. Sve to dovešće do mogućih revizija određenih planova, ali će omogućiti optimalno prilagođavanje promenama.

U savremenim tržišnim ekonomijama danas poljoprivredni menadžment će se sve više razvijati. Poljoprivreda će uvoditi nove aktivnosti u svojim segmentima, tehnološkim inovacijama, kadrovskim potencijalima itd.

Osnovu poljoprivrednog menadžmenta u savremenoj poljoprivredi danas čini planiranje i razvojna politika poljoprivrede. S tim u vezi, najvažnije karakteristike ogledaće se u:

- (1) izgradnjom i razvijanjem sistema tržišnih informacija (Sistem tržišnih informacija poljoprivrede Srbije - STIPS);
- (2) kroz servis poljoprivredne savetodavne službe;
- (3) povoljnijem pristupu kreditima za poljoprivrednih proizvođača.

Poslovna i razvojna politika poljoprivrede pratiće tržišne karakteristike poslovanja i rada, gde će se posebno dati akcenat na praćenje tendencija razvoja od primarne poljoprivredne proizvodnje do realizacije (prodaje) poljoprivrednih proizvoda<sup>9</sup>

Kao polazna osnova u planiranju i razvoju menadžmenta biće analiza kvaliteta poljoprivrednih proizvoda, pa će u oštroj konkurenciji u budućnosti, poljoprivredni proizvođači koji izaberu optimalne strategije biti uspešnije i njihovi proizvodi nudiće, kako sledi:

- Bolji kvalitet proizvoda,
- Nižu cenu proizvoda,
- bolji preduzetnički duh, posebno kod menadžera i sl.

Pri planiranju naročito će biti važne određene faze, koje će usmeravati dalji tok poljoprivrednih aktivnosti a tu se, pre svega, misli na kreiranje vizije, izbor strategije, razradu akcionih poljoprivrednih programa i sl.

Za menadžment u poljoprivredi kaže se da je poslovna funkcija kojom se ostvaruju ciljevi poljoprivrede, a orijentisana je na blagovremeni protok poljoprivrednih informacija o poslovanju, kako primarne poljoprivredne proizvodnje tako i gotovih proizvoda. Svako dobro poznavanje menadžmenta u poljoprivredi podrazumeva i poznavanje marketing – menadžmenta, poljoprivrede uopšte, kadrovskog menadžmenta i drugih poslovnih upravljačkih funkcija. Bit i suština menadžmenta je u planiranju, organizovanju, vođenju i kontrolisanju svih poljoprivrednih aktivnosti usmerenih na proizvodnju i prodaju poljoprivrednih proizvoda.

Poljoprivredni menadžment, kao relativno nova naučno-nastavna disciplina, dobija sve više na značaju. On se brzo razvijao, a posebno njegova tehnika i metodologija upravljanja, što je dovelo do utvrđivanja određenih principa za donošenje optimalnih odluka.<sup>10</sup>

Kao nosioci novih aktivnosti menadžmenta pojavljuju se menadžeri, koji se nalaze na različitim nivoima rukovodilačke strukture poljoprivrednih preduzeća i to kao predsednici, direktori direkcija, sektora i službi, kao i rukovodioci i šefov.

Uspešno donošenje odluka vezano je za dobro poznavanje strukture proizvodnje, kapacitet proizvodnje, plasman proizvoda, cenu proizvoda. A sve to poboljšaće kvalitet informacija, koje su osnova za donošenje racionalnih odluka.

## ZAKLJUČAK

Posmatrano iz današnje perspektive zadatak poljoprivrednog menadžmenta, jeste utvrditi mesto poljoprivrede u ukupnom privrednom razvoju Srbije.

Menadžer u poljoprivredi treba da doprinese podizanje nivoa znanja o potrebama poljoprivrede za kreditima i sačini prioritet ulaganja u poljoprivredi, kao i da podstakne proces prenosa znanja sa naučnih

<sup>9</sup> T. Radovanović: Metodologija naučnog istraživanja. Fakultet za menadžment N.Sad .str 28

<sup>10</sup> M. Labus, (1999) Osnovi ekonomije Stubovi kulture, Beograd, str. 32

institucija na poljoprivredna gazdinstva za potrebe samih poljoprivrednika. Ovakvim mehanizmom prenosa znanja učvršćuje se istraživačka politika i postupak donošenja prioritetnih odluka a ujedno povezuje istraživače i proizvođače. Poljoprivredni menadžment treba da uočava ulogu i značaj finansiranja poljoprivrede za njen profitabilan razvoj u celini, čije je osnove potrebno ugrađivati u svaki njen segment, što bi doprinelo veoma uspešnom razvoju poljoprivrede.

Boljim organizovanjem finansiranja poljoprivrede prepoznato je danas kao bazična veština u procesu njenog modernog funkcionisanja. U poljoprivrednim preduzećima je poželjno da se problematikom investiranja bavi specijalizovani finansijski menadžer, koji ima sva neophodna znanja i sposobnost da na najracionalniji način upravlja investicijama.

Pri tome, obim ukupnih sredstava, kojima on može da upravlja u izvesnoj meri, zavisi od aktuelne agrarne politike, posebno od politike finansiranja poljoprivrede. Finansijski menadžer treba da prati kretanja na finansijskom tržištu i promene finansijskog okruženja i da sa poljoprivrednim menadžmentom donosi strateške odluke u preduzeću.

## LITERATURA

1. Š. Birovljev I, Tomić R., Menadžment u poljoprivredi, Ekonomski fakultet, Subotica, 1996.
2. Stefanović Ž., Menadžment, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 1999.
3. Menadžment, marketing i informacioni sistemi u funkciji razvoja poljoprivrede, Poljoprivredni fakultet, Beograd, 1993.
4. Krstić B., Smiljić S, Teorija i praksa sistemskog pristupa poslovnom menadžmentu u poljoprivredi, CONSECCO Institut, Beograd, 2003.
5. Beierlein J., Schneeberger K., Osborn D., Principles of Agribusiness Management, Waveland Press, Prospect Heights, Illinois, 2003.
6. Zorka Zakić i Žaklina Stojanović; Ekonomika agrara, Ekonomski fakultet, Beograd, 2008
7. M. Dostić Menadžment malih i srednjih preduzeća Ekonomski fakultet