

## САВРЕМЕНИ КОНЦЕПТИ И САДРЖАЈИ ОБРАЗОВАЊА АГРОМЕНАѢРА

Н. Новковић<sup>1</sup>, Ш. Шомођи<sup>2</sup>

**Абстракт:** Транзиција привредног система, процес приватизације и тежња за улазак у Европску Унију, условљавају и потребу промене постојећег концепта и садржаја образовања агроменаџера. образовање је несумњиво значајан фактор привредног развоја. образовање менаџера у агробизнису треба да буде значајан фактор у повећању конкурентности свих привредних субјеката у аграру, како на домаћем, тако и страном тржишту.

Значајно питање у сфери образовања је потреба промене концепта образовања, односно потребе заснивања на савременим теоријама и стављања акцента на решавање конкретних (практичних), а не теоријских проблема.

У домену садржаја образовања агроменаџера, неопходно је проширити њихова знања у областима мултифункционалне пољопривреде (сеоски туризам, управљање малим и средњим предузећима, управљање квалитетом...).

Трогодишње студије у области агроменаџмента треба да буду усклађене са потребама управљања породичним газдинствима и малим предузећима која су настала, или ће настати из примарне пољопривредне производње, или се на њу надовезују или ослањају, а четворогодишње са потребама управљања средњим и великим пословним системима у агробизнису као и потребама надградње.

**Кључне речи:** образовање, агроменаџер

### Увод

Агроиндустријски комплекс (агропривреда, агробизнис) је веома значајан подсистем привредног система Србије. Њега чине различити

---

<sup>1</sup> Проф. др Небојша Новковић, ред. проф., Пољопривредни факултет, Нови Сад  
e-mail: nesann@polj.ns.ac.yu

<sup>2</sup> Проф. др Шандор Шомођи, ред. проф. у пензији

организациони и правни субјекти у сфери примарне пољопривредне производње и прераде пољопривредних производа. Организациони облици у домену производње и прераде пољопривредних производа су: сељачка газдинства, задруге, мала и средња предузећа у агробизнису, пољопривредна предузећа и сложени пословни системи у агробизнису (корпорације и холдинзи).

Другим речима, агробизнис се може дефинисати и као логистички ланац хране и других производа насталих у пољопривредној производњи (дуван конопља, памук, лековито биље...), кроз које се одвија струјање производа од њиве до потрошача у чијој структури се јавља огроман број актера, чији се односи манифестују у уговорним односима, кооперацији и интеграцији. Све то генерише много проблема у међусобним односима, које менаџменти морају да решавају.

Менаџирање – организација производње је данас лакши проблем, јер је у великој мери решено пројектованим техничко – технолошким решењима, али проблеми генерисани у логистичком ланцу као пословном простору су одлучујући у решавању расподеле новостворене вредности.

Велики утицај на стање и развој агропривреде имају и институције непривредних делатности (образовне институције: школе и факултети; научне институције - факултети и институти; асоцијације - задружни савези, пословне заједнице; пољопривредна саветодавна служба).

Ове институције, у основи, баве се проблематиком агрокомплекса са два аспекта:

- Техничко-технолошким и
- економско-управљачким.

На основу историјског наслеђа социјализма и нетржишне привреде, акценат непривредних делатности, нарочито образовних и саветодавних, дат је на техничко-технолошке аспекте. Тек у последњих неколико година се увиђа потреба озбиљнијег економског, посебно менаџерског образовања, али због интерних односа снага на високошколским установама, то се недовољно брзо реализује.

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.

Систем образовања у свакој држави, треба да буде у функцији развојних потреба привреде и друштва. Транзицијом привреде, а нарочито пољопривреде, дошло је до промене развојних потреба. Наиме, током деведесетих година прошлог века, из познатих разлога које није потребно на овом месту елаборирати, дошло је до значајног редуковања пољопривредне производње и прераде пољопривредних производа. Почетком новог миленијума, услови за развој агропривреде су значјно побољшани, што се одразило и на повећање производње. Међутим, уколико би развој пољопривреде био усмерен само на квантитативни развој производње, то би био веома дуг процес за постизање производних и економских циљева пољопривреде из средине деведесетих година прошлог века, када је агропривреда била у зениту. Постоји и други пут развоја пољопривреде.

Овај други пут је у мултифункционалном и одрживом развоју агропривреде, а то је диверзификација коришћења капацитета руралног подручја (за производњу енергије, туризам, угоститељство, лов, риболов, рекреацију итд.) уз поштовање концепта одрживог развоја пољопривреде. Будућа промена намена субвенција ово ће само подржавати. Ако ће се субвенције преоријентисати са терена директног субвенционирања недовољно ефективне и ефикасне производње на терен другог стожера, тј. на рурални развој, то ће само подржавати овакав концепт даљег развоја.

Под појмом »мултифункционалност«, подразумева се могућност коришћења ресурса пољопривреде, не само за производњу хране, већ и за друге непољопривредне намене (производња енергије, туризам, здравство, угоститељство, фармација, лов, риболов, итд.).

Овај рад има за циљ да укаже на потребе образовања кадрова из области агроменаџмента у складу са савременим, мултифункционалним и одрживим развојем агропривреде и променама система високог образовања у Европској унији и код нас.

### **Специфичности агроменаџмента у мултифункционалном развоју агробизниса**

Специфичности агроменаџмента проистичу, како из специфичности саме пољопривредне производње (активној улози земљишта у процесу производње, репродукцији средстава за производњу у натуралном облику, увећању масе почетног материјала у процесу производње, зависности времена производње од природних услова, неподударности времена производње и времена рада, редоследном спроводјењу радних операција, дугом процесу производње и спором обрту уложених средстава, спором прилагодјавању тржишним условима, потреби за разноврсној квалификацији радника и могућности производње на терет природних ресурса), тако и

развојних опредељења агробизниса, организационих облика привредних субјекта и потребних нових приступа менаџирању производње хране на државном нивоу, што треба да се испољава у аграрној политици и систему мера које се предузимају за финансирање, регулисање производње и тржишта.

Прихватајући савремени, европски мултифункционални концепт развоја пољопривреде, образовање у сфери агроменаџмента треба посебни акценат да стави, поред техничко-технолошких, менаџерских и економских, и на питања екологије, квалитета производних процеса и квалитета, подобности и безбедности производа.

У организационом погледу, образовање агроменаџера треба да буде усмерено на различите организационе облике (сељачка газдинства, задруге, мала и средња предузећа, пољопривредна предузећа, корпорације и холдинге).

У садржајном погледу, образовање агроменаџера треба да буде усмерено, поред производње хране и на производњу енергије, мануфактурну, и индустријску прераду, и производне и непроизводне услуге, као и на задатке у администрацији, образовању итд.

У протеклом периоду, акценат у образовању агроменаџера био је стављен на: економске ефекте, корпоративни менаџмент и пољопривредну производњу.

Укрупњавање сељачких газдинстава представља историјску тенденцију. У нашим условима, услед доминације идеологије над економијом, оно, до скоро, није било испољавано. Променом политике, законских прописа и развојног концепта, у последњих неколико година, поново је започет процес укрупњавања сељачких газдинстава. Мања газдинства, као мање ефикасна, пропадају, не могу удовољити захтевима тржишта, не обезбеђују довољан доходак за сеоска домаћинства и бивају интегрисана од стране већих, и економски моћнијих и ефикаснијих. Да би заштитила свој интегритет, мала пољопривредна газдинства се организују у земљорадничке задруге. Тамо где заштитни рефлекси мањих производјача функционишу, почињу процеси удруживања и сигурна је будућност у оснивању нових типова производно - продајних задруга, али то треба да буде подржано и доношењем закона о задругарству.

Друга могућност опстанка малих сељачких газдинстава лежи у производном реструктурирању, односно преласку из позиције примарних пољопривредних произвођача у позицију удружених прерађивача, најчешће сопствене производње, као сировинске основе. Потреба за прерадом, односно вишим фазама финализације, пре свега, сопствене пољопривредне

производње, води стварању малих, а потом и средњих предузећа у агробизнису.

Често су процеси хоризонталне интеграције путем задруга, праћени и вертикалном производном интеграцијом. Другим речима, и из произвођачко – продајних задруга могу настати мала и средња предузећа у агробизнису.

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

Према концепту мултифункционалног развоја пољопривреде и руралних ресурса, мала и средња предузећа биће оријентисана и на непољопривредне делатности: производњу енергије, угоститељство, туризам, рекреацију, здравство и друге производне и непроизводне услуге. Ово у први план ставља питања екологије и квалитета (производа и услуга). Због све оштријег постављања проблема заштите околине, целокупна пољопривредна производња и рурална активност се мора развијати по веома строгим еколошким принципима.

### **Досадашња искуства у образовању агроменаџера**

Школовање менаџера у агробизнису на државним факултетима у Србији има поприличну традицију. образовање агроменаџера у нашој земљи реализује се у оквирима пољопривредних и економских факултета, у оквирима агроекономских смерова и усмерења. Агроекономски смер на Пољопривредном факултету у Земуну основан је 1963. године, на Пољопривредном факултету у Новом Саду 1977. године. На економским факултетима постоје блага усмерења у области агрономије. На државним факултетима у Србији, једино на Агрономском факултету у Чачку, од пре неколико година, постоји смер за агроменаџмент, који није наишао на велико интересовање студената, првенствено због односа професора биотехничких наука према овом профилу. Међутим, ни на једној од наведених институција не постоји директна оријентација на аграрни менаџмент, већ на аграрну економију, док се само неки елементи менаџмент проблематике проучавају у оквиру мањег броја организационих предмета и планирања.

Специјализација на агроменаџмент, на државним факултетима у Србији, присутна је тек на постдипломским студијама. Тако, на пример, на Пољопривредном факултету у Новом Саду, још од 1989. године постоји постдипломски курс из Агроменаџмента.

Ову »празнину« у образовању профила менаџера добро су осетили приватни факултети, који су у највећој мери и сконцентрисани у разним областима менаџмента. С обзиром на популарност, атрактивност и потребе привреде и друштва, у новије време и државни факултети (различитих профила) масовно уводе образовање менаџерског профила. У неким случајевима, и на државним и на приватним факултетима, сам наслов образовног профила садржи појам »менаџмент«, како би се привукли студенти, док програмски и суштински ти профили, или немају ништа, или веома мало садржаја и предмета из области менаџмента, а да се и не говори о теоријској заснованости (Теорија система, теорија организације, теорије управљања и сл.). Сем тога, у многим случајевима поставља се оправдано питање компетенција предавача за поједине образовне дисциплине. Вероватно да ће у поступку акредитације образовних институција и програма и ови проблеми бити делимично разрешени. Наиме, по акредитационим искуствима других земаља, за сада више долази до изражаја тежња за постављањем мрежа високошколских установа разних профила, а питање преиспитивања стварних квалитета у настави могу се очекивати код првих реакредитација.

Образовање агроменаџера, било је до сада, углавном орјентисано на макро менаџмент и на корпоративни менаџмент у пољопривреди. Функције Фарм менаџмента, а поготово Менаџмента малих и средњих предузећа као и специјалних менаџмента, као што је на пример менаџмент квалитета у агробизнису, биле су скоро потпуно занемарене. Намена свршених студената из области агроекономије (агроменаџмента) било је запошљавање у великим предузећима у области пољопривреде и прехранбене индустрије, производње инпута за пољопривреду и трговине пољопривредним и прехранбеним производима и инпутима за пољопривреду. Сходно намени, били су и профилисани наставни планови и програми.

Фокус образовања био је усмерен на пољопривредну производњу и на класичну економску проблематику.

### **Образовање агроменаџера за потребе мултифункционалног развоја пољопривреде**

Реформу образовања у Србији не би требало схватити само као формалну промену, која је узрокована потребом прилагођавања реформама

образовања у Европској унији, како би се и наш систем и институције образовања интегрисале у европске просторе, већ и као суштинску (садржајну) промену, која је узрокована промењеним циљевима и потребама привреде и друштва у целини.

Основни циљеви структурне реформе образовања у Европи и код нас су:

- Повећање ефикасности и скраћење трајања образовања,
- могућности несметаног трансфера у области образовања (студената и професора) и
- интегрисање образовања, као значајне компоненте друштвене активности у свеукупни простор Европске Уније, и
- стицање корисних, практичних знања примерених савременим потребама привреде и друштва.

Суштинска промена у образовном процесу индукована је променама у привреди и друштву. С обзиром на евидентну транзицију наше привреде и друштва, неопходна је и суштинска реформа образовног система, која ће у прво време пратити реформе привреде и друштва, а затим постати и њихов промотор у даљем развоју.

На бази свега наведеног, јасно се уочава потреба формирања посебних агроменаџерских смерова у оквиру редовних студија. При формулисању агроменаџерских смерова потребно је одговорити на следећа четири питања:

- Шта? Који су садржаји образовања агроменаџера?
- Како? Начин образовања и едукације.
- Ко? Компетентност предавача и професора.
- Које? Које су циљне групе образовања.

Одговор на питање: »Шта?«, лежи у формулисању наставних планова и програма, односно садржине образовања. Поред техничко-технолошке проблематике (која је сада више биолошка, него технолошка, а у оквиру које би требало да се проучавају технологије производње, односно технолошки процеси, како класичне, тако и савремене пољопривредне производње и других делатности мултифункционалне пољопривреде – производне и непроизводне услуге), друштвено -економске проблематике (економике, финансија, рачуноводства, економске анализе и тржишта, социологија рурала и сл.), проблематике класичног менаџмента (основе менаџмента, пословно одлучивање, планирање, организација, руковођење, контрола, стратегијски менаџмент, итд) и специфичног менаџмента у пољопривреди (оперативни менаџмент), савремени садржај образовања агроменаџера требало би да

обухвати и питања менаџмента квалитета, управљања развојем и пројектима, екологије и пословне информатике.

Такође, предмет образовања треба да буду, осим пољопривреде у ужем смислу, и друге, потенцијалне делатности које се везују за мултифункционалну 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.).

Одговор на питање: »Како?« дефинисан је једном од генералних примедби екстерне евалуације универзитета у Србији, која се односила на преоптерећеност курсева и предмета теоријским знањима, и недовољно практичних и корисних (прагматичних) знања.

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. То значи балансирање теоријских и практичних знања, интерактиван рад са студентима, решавање практичних студија случаја, примена савремених метода и техника у настави и на вежбама, стручне посете привредним субјектима, практични рад на решавању агроменаџерских проблема, довођење предавача из праксе (визитинг професора), тимски рад, јавне презентације семинарских радова, дискусије по актуелним питањима аграра, економије и аграрне политике, израда конкретних развојних пројеката, економских анализа и бизнис планова, итд.

Наведени приступ методологији образовања агроменаџера намеће знатно веће захтеве и према професорима и према студентима. Потребан је далеко већи рад и ангажовање и једних и других, као и адекватни претходни ниво знања студената, али и адекватни услови (број студената у групи, промена система финансирања, строжи услови уписа на факултете, знање енглеског језика).

Одговор на питање: »Ко?« у тесној је вези са одговором на претходно питање. Душко Радовић је једном приликом, у својем легендарном обраћању Београђанима у радио емисији »Добро јутро Београде« рекао да: »Професори уче своје ђаке и студенте животу од кога су сами побегли!«. На жалост, у томе има пуно истине. Предавачи у савременом концепту образовања требало би да имају адекватно, актуелно, теоријско и практично знање о материји коју предају студентима. Такође, требало би да буду максимално ангажовани у образованом процесу и да буду добри методолози и педагози.

Циљне групе образовања агроменаџера су веома различите и условљене су, како послом који ће обављати, тако типом организације у којој



ће радити по завршетку студија. Један од могућих начина организације студија из области агроменаџмента, имајући у виду циљне групе, могао би да буде формирање трогодишњих студија за потребе образовања агроменаџера који ће радити на сељачким газдинствима, у задругама и малим, породичним предузећима, и четворогодишњих студија (3+1) за менаџере средњих и великих предузећа у агробизнису, јер је њихова садашња, али и будућа улога у привредном систему и развоју пољопривреде и прехрамбене индустрије веома значајна. Осим тога, четворогодишње студије требало би да буду солидна основа за оне који желе да наставе магистарске и докторске студије и баве се науком.

### **Закључна разматрања**

Транзиција привредног система, процес приватизације и тежња за улазак у Европску Унију, условљавају и потребу промене постојећег концепта и садржаја образовања агроменаџера. Образовање је несумњиво значајан фактор стварања хуманих ресурса за привредни развој. Образовање менаџера у агробизнису треба да буде значајан фактор у повећању конкурентности свих привредних субјеката у аграру, како на домаћем, тако и страном тржишту.

Значајна питања у сфери образовања агроменаџера за потребе мултифункционалног развоја пољопривреде и развој и коришћење капацитета рурала су:

- Садржајно обухватање проблематике мултифункционалног развоја пољопривреде, односно разматрање проблематике, сем производње хране, и производњу енергије и производних услуга, као и питања управљања квалитетом, екологије и пословне информатике, поред класичних и специфичних питања економије и менаџмента,

- Потреба промене концепта образовања, односно потреба стављања акцента на решавање конкретних (практичних), а не теоријских проблема. У домену садржаја образовања агроменаџера, неопходно је проширити њихова знања у областима мултифункционалне пољопривреде (сеоски туризам, екологија, управљање малим и средњим предузећима, управљање квалитетом...).

Трогодишње студије у области агроменаџмента треба да буду усклађене са потребама управљања породичним газдинствима и малим предузећима у која су настала или ће настати из примарне пољопривредне производње, или се на њу надовезују или ослањају, а четворогодишње са потребама управљања средњим и великим пословним системима у агробизнису.

### Литература

1. Новковић, Н., Шомођи, Ш. (1999) Агроменаџмент, ПКБ Центар за информисње, Падинска Скела- Београд
2. Новковић, Н. (1999) Концепција развоја малих и средњих предузећа у агробизнису, Зборник радова научно-стручног семинара: Мала и средња предузећа у агробизнису, Пољопривредни факултет, Нови Сад (стр.1-7)
3. Новковић, Н., Шомођи, Ш. (2001) Организација у пољопривреди, Пољопривредни факултет, Нови Сад
4. Новковић, Н., Пауновић, Б. (2001) Могући правци развоја малих и средњих предузећа у агробизнису Војводине, Зборник саопштења Темпус Пхаре пројекта: Унапредјење предузетништва у малим и средњим предузећима у функцији развоја БИХ, Економски факултет, Сарајево (стр. 139-142)
5. Новковић, Н., Радојевић, В. (2002) Значај макро и микро менаџмента у придруживању пољопривреде ЕУ, Економист бр. 3, Савез економиста Југославије, Београд (стр. 231-236)
6. Новковић, Н. (2003): Европске тенденције у агроекономском образовању, Економика пољопривреде, год. L, бр. 1, Београд (стр.39-47)

UDC: 678.2:631.1

**THE MODERN CONCEPTS AND CONTAINS  
IN AGRO-MANAGER EDUCATION**

Nebojsa Novkovic<sup>1</sup>, Ph.D., Sandor Somogyi<sup>2</sup>, Ph.D.

<sup>1</sup> Professor, Faculty of Agriculture, Novi Sad

e-mail: nesann@polj.ns.ac.yu

<sup>2</sup> Professor in pension

**Abstract**

Economy system transition, process of privatization, and tendency of EU participation, indicate needs for the changing of present concept and contain in agro-manager education. Education is an important factor for economy development. Manager education in agro-business should be an important factor for the competitiveness increasing, at the local, and international market.

Important question in education is a changing of concept, by using the modern theories, and solving the concrete (practical) problems.

In the domain of concept of agro-manager education, it is necessary to extend their knowledge in the fields of multi-functional agriculture (agro-tourism, ecology, management of S.M.E., quality management, etc.).

Three years study of agro-management should be adopted with needs of Farm management, or S.M.E. management, and four years study for the needs of corporative management, and Macro agro-management.

**Key words:** education, agro-manager.