

УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ  
ПОЉОПРИВРЕДНИ ФАКУЛТЕТ

Мр Марија М. Николић

**ПРИМЕНА ЗАДРУЖНИХ ВРЕДНОСТИ И  
ПРИНЦИПА И ЊИХОВ УТИЦАЈ НА  
ПОСЛОВАЊЕ ПОЉОПРИВРЕДНИХ  
ЗАДРУГА У СРБИЈИ**

Докторска дисертација

Београд, 2014.

UNIVERSITY OF BELGRADE  
FACULTY OF AGRICULTURE

Marija M. Nikolić

**IMPLEMENTATION OF COOPERATIVE  
VALUES AND PRINCIPLES AND THEIR  
INFLUENCE ON BUSINESS OF  
AGRICULTURAL COOPERATIVES IN  
SERBIA**

Doctoral dissertation

Belgrade, 2014.

Ментор:

Др МИЛАДИН М. ШЕВАРЛИЋ, редовни професор  
Универзитет у Београду  
Пољопривредни факултет, Институт за агроекономију

Чланови комисије:

Др Драгица Божић, редовни професор  
Универзитет у Београду  
Пољопривредни факултет, Институт за агроекономију

Др Жаклина Стојановић, редовни професор  
Универзитет у Београду  
Економски факултет

Др Срђан Богосављевић, редовни професор  
Универзитет у Београду  
Економски факултет

Др Мирослав Витез, редовни професор  
Универзитет у Новом Саду  
Економски факултет у Суботици

Датум одбране докторске дисертације: \_\_\_\_\_

## ЗАХВАЛНОСТ

Срдечно захваљујем свима који су ми помогли при изради ове дисертације.

Посебну захвалност дугујем ментору проф. др Миладину Шеварлићу на увођењу у област задругарства, несебичној помоћи, драгоценим саветима, подршци и стрпљењу током година заједничког рада, као и приликом израде ове докторске дисертације.

Искрену захвалност дугујем проф. др Драгици Божић на сарадњи, подршци и разумевању које ми је пружила током израде ове дисертације, као и у мом целокупном научном и стручном усавршавању.

Огромну захвалност дугујем и осталим члановима комисије: проф. др Жаклини Стојановић на подршци при избору теме и корисним саветима и сугестијама који су ми помогли у изради финалне верзије дисертације; проф. др Срђану Богосављевићу на разумевању и помоћи при тумачењу резултата истраживања и проф. др Миросаву Витезу који је пратио мој рад у дужем временском периоду.

Најсрдачније захваљујем директорима и задругарима пољопривредних задруга у Србији који су учествовали у истраживању и без чије сарадње ова дисертација не би била могућа.

Мојим родитељима Драгици и Милану и сестри Јасмини дугујем захвалност за сталну и безрезервну подршку, љубав и разумевање које су ми пружили до сада, а посебно током израде ове докторске дисертације.

Супругу Александру и сину Илији сам захвална што су дозволили да израда ове дисертације постане централни сегмент наших живота у претходним годинама. Ваша љубав, подршка и разумевање су ми пружили снагу да истрајем.

# **ПРИМЕНА ЗАДРУЖНИХ ВРЕДНОСТИ И ПРИНЦИПА И ЊИХОВ УТИЦАЈ НА ПОСЛОВАЊЕ ПОЉОПРИВРЕДНИХ ЗАДРУГА У СРБИЈИ**

## **Резиме**

У савременим условима привређивања задружни сектор обухвата широк спектар различитих организација – од малих произвођачких пољопривредних задруга које делују у оквиру локалних заједница, до задружних компанија које броје на милионе чланова. Елементи идентитета задруге које је Међународни задружни савез усвојио 1995. године имају за циљ да обједине карактеристике овако разнородних облика организовања које се називају задругама, односно да идентификују основе за њихово раздвајање од незадружних облика. У ове елементе, поред дефиниције задруге, се убрајају задружне вредности и принципи.

У дисертацији је анализирано да ли задружне вредности и принципи утичу на пословање пољопривредних задруга у Србији. Рад се састоји из две целине. У првом, теоријском делу су, применом анализе садржаја, приказани ставови домаћих и страних аутора о променљивости задружних вредности и принципа и њихове повезаности са пословним успехом задруга. Поред тога, на основу доступне архивске грађе истражено је на којим задружним вредностима и принципима су почивале прве задруге у Србији. Применом компаративног и историјског метода утврђено је да се задружне вредности и принципи у нашим задругама нису разликовали у значајнијој мери од оних који су се примењивали у задругама, посебно пољопривредним, у другим земљама.

У другом делу дисертације анализирани су и дискутовани резултати истраживања које је обухватило 108 пољопривредних задруга у Републици Србији. Упркос обновљеном интересовању за задружни сектор код нас у последњих неколико година, недостајала је свестранија анализа појединих специфичних питања о пољопривредном задругарству. Посебан допринос ове дисертације огледа се и у пружању детаљнијег увида у структуру, територијалну дистрибуцију и пословне перформансе пољопривредних задруга у Србији. На основу тога, применом вишеетапног стратификованог узорка, одабране су задруге у којима су независно

један од другог, обављена два интервјуа – са директором и једним задругаром на основу унапред припремљених упитника.

На основу овако прикупљених информација, испитани су постулати од којих се полазило у истраживању, односно реализовани су специфични циљеви дисертације. У том смислу, утврђено је да директори и задругари пољопривредних задруга не познају задружне вредности и принципе у адекватној мери, што је њихова слабост у односу на представнике задружних сектора развијених земаља. Уочена је тенденција да се задружни принципи који су повезани са финансијским улагањима пољопривредних задруга у мањој мери примењују од принципа који не захтевају значајнија средства. Коначно, установљена је и повезаност између познавања појединих задружних вредности и принципа и пословног успеха пољопривредних задруга. Међутим, није констатована повезаност примене задружних вредности и принципа и пословног успеха пољопривредних задруга.

На крају дисертације изложени су предлози за унапређење рада пољопривредних задруга у Србији у погледу последније примене задружних вредности и принципа и указани правци развоја који се могу реализовати у периоду до усвајања новог законског оквира за функционисање задруга нашој земљи.

**Кључне речи:** пољопривредне задруге, задружне вредности, задружни принципи, пословање, Република Србија.

Научна област: Агроекономија

Ужа научна област: Економика пољопривреде

УДК: 631.115.8 (497.11)(043.3)

# **IMPLEMENTATION OF COOPERATIVE VALUES AND PRINCIPLES AND THEIR INFLUENCE ON BUSINESS OF AGRICULTURAL COOPERATIVES IN SERBIA**

## **Abstract**

In modern economy, cooperative sector encompasses a wide range of organizations – from small agricultural cooperatives that operate within the local community, to cooperative companies that have millions of members. The elements of cooperative identity adopted by the International Cooperative Alliance in 1995 aimed to consolidate the characteristics of these diverse forms of organization called cooperatives, and to identify the basis for their separation from non-cooperative forms. These elements, in addition to the definition of cooperatives, include cooperative values and principles.

In the dissertation is analyzed whether cooperative values and principles affect the business of agricultural cooperatives in Serbia. The dissertation consists of two parts. In first, theoretical part, method of content analyses was used in order to reveal the standpoints of domestic and foreign authors regarding the variability of cooperative values and principles and their connections to the business success of cooperatives. In addition, based on the available archival materials, was explored on which cooperative values and principles were built upon the first cooperatives in Serbia. Using comparative and historical method was established that cooperative values and principles in our cooperatives did not differ to a significant extent from those applied in cooperatives, especially agricultural, in other countries.

In the second part of the dissertation are analyzed and discussed results of a survey of 108 agricultural cooperatives in Republic of Serbia. Despite the renewed interest in the cooperative sector in our country in recent years, the versatile analysis of specific issues on agricultural cooperatives was lacking. The special contribution of this dissertation consists in providing detailed insight into the structure, territorial distribution and business performance of agricultural cooperatives in Serbia. Based on that, using multi-stage stratified sample, were selected cooperatives in which independently of one another, were conducted two interviews – with the director and one cooperative member based on pre-prepared questionnaires.

Based on gathered information, the starting postulates in the study were examined, and implemented the specific objectives of the dissertation. It was found that directors and members of agricultural cooperatives do not know cooperative values and principles in adequate level, which is their weakness in relation to the representatives of the cooperative sector in developed countries. It was observed that cooperative principles associated with financial investments of agricultural cooperatives are less applied than the principles that do not require significant funding. Finally, the correlation between the knowledge of the some cooperative values and principles and business success of agricultural cooperatives was found. However, the correlation between the application of cooperative values and principles of cooperatives and business success was not established.

At the end of dissertation are presented the proposals for the improvement of work of agricultural cooperatives in Serbia in terms of consistent application of cooperative values and the principles and pointed directions of development that can be implemented in the period up to the adoption of a new legal framework for the functioning of cooperatives in our country.

**Key words:** agricultural cooperatives, cooperative values, cooperative principles, business, Republic of Serbia.

Scientific Field: Agricultural Economics

Narrow Scientific Field: Economics of Agriculture

UDK: 631.115.8 (497.11)(043.3)



## САДРЖАЈ

<b>1. УВОДНА РАЗМАТРАЊА .....</b>	<b>1</b>
1.1. Предмет и циљ рада .....	1
1.2. Хипотезе .....	4
1.3. Методологија истраживања и извори података.....	5
1.3.1. Специфичности истраживања .....	7
1.3.2. Дефинисање узорка.....	11
1.3.3. Инструменти истраживања .....	12
<b>2. РЕЗУЛТАТИ ДОСАДАШЊИХ ИСТРАЖИВАЊА .....</b>	<b>15</b>
2.1. Задружне вредности и принципи и њихова примена у задругама у свету ..	16
2.1.1. Теоријски оквир анализе задружних вредности и принципа .....	16
2.1.2. Практична искуства у примени задружних вредности и принципа.....	19
2.1.3. Истраживања пољопривредних задруга у Европи и свету .....	20
2.2. Поштовање и примена задружних вредности и принципа у пољопривредним задругама у Србији .....	24
2.2.1. Задружни принципи и вредности у домаћој литератури .....	24
2.2.2. Дилеме пољопривредног задругарства у Србији.....	26
2.2.3. Истраживања сектора пољопривредних задруга у Србији.....	29
<b>3. ДЕФИНИСАЊЕ И ЕВОЛУЦИЈА ОБЕЛЕЖЈА ЗАДРУЖНОГ ИДЕНТИТЕТА.....</b>	<b>33</b>
3.1. Дефиниција задруге.....	33
3.2. Задружне вредности .....	38
3.3. Задружни принципи .....	40
3.4. Анализа међузависности примене задружних принципа и пословања пољопривредних задруга.....	47
<b>4. АНАЛИЗА СТАЊА ПОЉОПРИВРЕДНИХ ЗАДРУГА У СРБИЈИ.....</b>	<b>61</b>
4.1. Задружне вредности и принципи у пољопривредним задругама у Србији .	61
4.1.1. Задружне вредности у пољопривредним задругама у Србији.....	62
4.1.2. Задружни принципи у пољопривредним задругама у Србији.....	66
4.1.3. Задружне вредности и принципи у пољопривредним задругама у Србији у периоду после Другог светског рата.....	81
4.2. Основне карактеристике пољопривредних задруга у Србији.....	86

<b>5. ПРЕГЛЕД И ДИСКУСИЈА РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА.....</b>	<b>99</b>
5.1. Основне карактеристике задруга обухваћених узорком .....	99
5.2. Познавање задружних вредности и принципа у пољопривредним задругама у Србији .....	108
5.2.1. Познавање задружних вредности и принципа .....	109
5.2.2. Компаративна анализа познавања задружних вредности и принципа директора и чланова пољопривредних задруга у Србији .....	114
5.3. Примена задружних вредности и принципа у пољопривредним задругама у Србији .....	121
5.3.1. Упоредна анализа оцена примене задружних вредности од стране директора и чланова задруге.....	122
5.3.2. Анализа примене задружних принципа у пољопривредним задругама .....	128
5.4. Утицај задружних вредности и принципа на пословање пољопривредних задруга у Србији .....	141
5.4.1. Постојање и смер утицаја примене задружних принципа и вредности .....	142
5.4.2. Рангирање задружних вредности и принципа по значају њиховог утицаја на пословање пољопривредних задруга у Србији .....	146
<b>6. ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА.....</b>	<b>153</b>
<b>ЛИТЕРАТУРА .....</b>	<b>165</b>
<b>СПИСАК КОРИШЋЕНИХ ЗАКОНА И УРЕДБИ.....</b>	<b>172</b>
<b>СПИСАК ТАБЕЛА .....</b>	<b>173</b>
<b>СПИСАК ГРАФИКОНА.....</b>	<b>175</b>
<b>ПРИЛОГ 1.....</b>	<b>176</b>
<b>ПРИЛОГ 2.....</b>	<b>180</b>
<b>БИОГРАФИЈА.....</b>	<b>186</b>
<b>ИЗЈАВА О АУТОРСТВУ .....</b>	<b>187</b>
<b>ИЗЈАВА О ИСТОВЕТНОСТИ ШТАМПАНЕ И ЕЛЕКТРОНСКЕ ВЕРЗИЈЕ ДОКТОРСКОГ РАДА .....</b>	<b>188</b>
<b>ИЗЈАВА О КОРИШЋЕЊУ .....</b>	<b>189</b>

## 1. УВОДНА РАЗМАТРАЊА

Пољопривредне задруге су, поред породичних пољопривредних газдинстава (ППГ) и пољопривредних предузећа, један од три основна облика субјеката у агропривреди Србије. Имајући у виду аграрну структуру, посебно велики број ППГ – 628.552; низак степен тржишности пољопривредне производње и усмереност значајног дела ППГ на задовољавање претежно потреба чланова њихових домаћинстава, нужно је да пољопривредни произвођачи у Србији треба да буду удружени у некој форми организације која би им омогућила повољније услове набавке инпута, пласмана финалних производа, повећања дохотка и подизања нивоа животног стандарда. Један од кључних облика удруживања пољопривредних произвођача су пољопривредне задруге, које су у нашој аграрној пракси присутне од 1846. године, што указује на богато искуство у организовању пољопривредних произвођача.

Задруге се могу формирати у готово свим областима људске делатности, али су најбројније и економски најзначајније пољопривредне задруге, на шта је указано у литератури (Global 300 list, ICA; Шеварлић и Николић, 2009), али и у овој дисертацији. Међународни задружни савез (МЗС), кровна асоцијација свих облика задруга организованих широм света, усвојио је 1995. године Изјаву о задружном идентитету у којој су представљени елементни идентитета задруге: дефиниција задруге, задружне вредности и принципи. Све задруге, укључујући и пољопривредне, послују на основу ових елемената.

Током еволуције задружног покрета, елементи идентитета задруге, укључујући и задружне вредности и принципе, су се мењали и прилагођавали променама у привредном и економском систему у којем су задруге пословале, остајући при том кључни фактор разграничења између задруга и осталих облика привредних организација.

### 1.1. Предмет и циљ рада

Задружне вредности и принципи су се од времена настанка првих задруга мењали у више наврата, прилагођавајући се спољним условима у којима задруге послују и унутрашњим специфичностима које су зависиле, пре свега, од облика задруга. Почев од принципа рада Рочдејлских задруга, који су првобитно били дефинисани

и усмерени ка потрошачким задругама, задружни принципи су први пут измењени 1937. године у Паризу на XV Конгресу МЗС, а друга генерација принципа је усвојена 1966. године на XXIII Конгресу МЗС у Бечу. Последња, трећа генерација, позната и као базни принципи задругарства, усвојена је 1995. године на XXXI Конгресу МЗС у Манчестеру, приликом обележавања стогодишњице деловања ове организације и још увек се примењује. У раду је извршена анализа еволуције задружних вредности и принципа, чиме је омогућен увид у факторе који су изазвали потребу за променама, и испитано у којој мери је трећа генерација задружних принципа прилагођена потребама и специфичностима пољопривредних задруга.

Да би задружне вредности и принципи имали утицај на пословање задруге потребно је да их примарне задруге примењују у пословању (према Николић, 2009 под примарним задругама се подразумевају оне у којима чланови остварују директно чланство, док се задружна предузећа, савези и уније називају секундарним или терцијарним задругама). Задружне вредности које су садржане и чине основу задружних принципа представљају водиче помоћу којих се задружна теорија и пракса повезују. Они чине јединствену целину чија се снага огледа у њиховој целовитости, а задружна теорија истиче синергију која произилази из поштовања свих седам базних принципа. У пракси, међутим, није могуће на исти начин примењивати све принципе, те се степен њихове примене разликује од задруге до задруге. У задружној литератури изражени су различити ставови о томе да ли је нужно и у којој мери инсистирати на примени задружних вредности и принципа и истакнута су одређена ограничења и проблеми који могу да настану као последица њихове примене. У докторској дисертацији је испитано у којој мери примарне пољопривредне задруге примењују задружне вредности и принципе и да ли они утичу на пословање ових организација.

**Предмет докторске дисертације** је анализа стања у сектору пољопривредног задругарства у Републици Србији и истраживање међузависности између примене задружних вредности и принципа и успешности пословања пољопривредних задруга, а посебно њихов утицај на остваривање финансијског резултата.

Теоријско истраживање наведених питања и анализа стања пољопривредних задруга у Србији омогућили су квалитетније емпиријско истраживање.

Опредељење за ову врсту истраживања потиче из неколико извора. У времену економских криза, задруге као организације често побуђују обновљену пажњу, будући да у центар својих активности стављају потребе чланова – задругара. Насупрот томе, задруге у Србији у транзиционом периоду су готово у потпуности запостављене, како из транзиционих процеса, тако и у економском и законодавном погледу. Недовољан број конкретних истраживања о задружном сектору Србије у последњих неколико деценија резултирао је делимичним непознавањем реалног стања у примарним пољопривредним задругама, а тиме и нереалним очекивањима од организационо, економски и кадровски ослабљених задруга. Сагледавање стања задружног сектора и идентификовање подгрупе задруга које поштују елементе идентитета задруге, као носиоца будућег развоја руралних подручја, представља основни мотив за предметну докторску дисертацију. Други мотив за овакву врсту истраживања потиче из потребе утврђивања познавања задружних вредности и принципа, као основних елемената задружног образовања, од стране директора и чланова пољопривредних задруга. Доследна имплементација задружних принципа и вредности представља изазов за већину задруга које послују у савременим условима и заснива се на њиховом комплексном теоријском познавању. Управо стога је од изузетне важности утврдити степен познавања задружних принципа и вредности од стране директора и чланова пољопривредних задруга у Србији. Трећи, и истовремено најзначајнији мотив, је утврђивање постојања међузависности између примене задружних вредности и принципа и пословања пољопривредних задруга, јер само јаке и стабилне задруге могу имати утицаја на унапређење економског положаја не само својих чланова, већ и руралних подручја у целини.

**Основни циљ докторске дисертације** је да се на основу резултата спроведеног истраживања испита да ли постоји и каква је природа утицаја примене задружних вредности и принципа на успешност пословања пољопривредних задруга, изражених у одабраним финансијским показатељима.

Поред наведеног основног циља дисертације, специфични циљеви су да се:

- ~ изврши анализа релевантне иностране литературе о утицају друштвено-економског окружења у којем задруге послују; испита еволутивни ток настанка базних задружних принципа и вредности, усвојених на 31. конгресу

МЗС, и оцени њихова прилагођеност пољопривредним задругама, као и релевантност за поједине нове појавне облике пољопривредних задруга, као што су задруге нове генерације;

- ~ систематизује домаћа литература и на основу ње сачини преглед примењених задружних вредности и принципа у пољопривредним задругама у Србији кроз њихове развојне фазе;
- ~ анализира стање пољопривредних задруга у Србији и изврши њихова систематизација по одабраним критеријумима, у циљу идентификовања подгрупе виталних и перспективних пољопривредних задруга које могу представљати нуклеус будућег развоја овог сектора;
- ~ испита у којој мери представници пољопривредног задругарства у Србији (директори и чланови) познају задружне вредности и принципе; и
- ~ формулишу препоруке, на основу резултата истраживања, за унапређење сектора пољопривредног задругарства код нас.

## **1.2. Хипотезе**

Основне хипотезе у докторској дисертацији су:

### ***Хипотеза 1***

Друштвено, економско и политичко уређење у којем задруге послују утичу на задружне вредности и принципе који се примењују у пракси пољопривредних задруга.

### ***Хипотеза 2***

Примена задружних вредности и принципа утиче на пословни успех пољопривредних задруга.

### ***Хипотеза 3***

Директори пољопривредних задруга у Србији познају задружне вредности и принципе.

### ***Хипотеза 4***

Између директора и чланова пољопривредних задруга у Србији постоји статистички значајна разлика у познавању задружних вредности и принципа услед нивоа образовања и радног и чланског искуства у задружном сектору.

### ***Хипотеза 5***

Базни задружни принципи се примењују у свакодневном пословању пољопривредних задруга у Србији.

### ***Хипотеза 6***

Примена базних задружних вредности и принципа утиче на остваривање пословног резултата у пољопривредним задругама у Србији.

Хипотезе 1 и 2 су доказиване на бази истраживања секундарних података, односно на основу доступне домаће и стране релевантне литературе, будући да се односе на теоријски приступ анализираној проблематици. Хипотезе 3, 4, 5 и 6 су засноване на теренском истраживању и односе се искључиво на Републику Србију. Стога је њихово потврђивање, односно одбацивање произошло из спроведеног емпиријског истраживања.

## **1.3. Методологија истраживања и извори података**

Методе истраживања у изради докторске дисертације одабране су у складу са коришћеном литературом, формом и карактером докумената који су анализирани, али су првенствено одређене предметом и циљем истраживања и постављеним хипотезама.

Како је дисертација теоријско-емпиријског карактера, примењене су две групе метода. Прва група метода се односи на теоријски оквир докторске дисертације, док је друга група везана за спроведено истраживање.

Предмет и карактер истраживања условили су примену методе анализе садржаја коришћене литературе и докумената релевантних међународних институција. Дескриптивни метод је коришћен у циљу свестранијег сагледавања карактеристика пољопривредних задруга у Републици Србији. Употребом компаративног метода омогућено је уочавање сличности, односно разлика задружног сектора у нашој земљи са земљама у окружењу, као и са земљама у којима је задружни сектор на вишем степену развоја. Историјски метод је коришћен у циљу сагледавања хронологије настанка и развоја задружних вредности и принципа, фактора који су условили њихову измену и последице које је њихова примена имала на развој задружног сектора. Метод анализе и синтезе је широко коришћена метода научног рада, која омогућује рашчлањивање сложених појмова на једноставније

саставне делове и целине, односно објашњавања одређених појава путем синтезе једноставнијих елемената у сложеније. Комплексност истраживања захтевала је употребу наведених метода како би се могао сагледати утицај појединих задружних вредности, односно принципа на пословање пољопривредних задруга. Приликом израде докторске дисертације коришћени су различити извори литературе. Прикупљена документација се може поделити на документа међународних институција која су значајна за задружни сектор и радове домаћих и страних аутора. Као један од основних извора података о еволуцији елемената идентитета задруге коришћена су документа МЗС и његових секторских организација, али и Међународне организације рада (МОП); Организације за храну и пољопривреду Уједињених нација и слично. Радови домаћих и страних аутора се могу поделити у две целине: радови који се баве теоријским разматрањима елемената идентитета задруге и радови у којима су приказани резултати спроведених истраживања задружног сектора. Радови иностраних аутора су углавном доступни на Интернету, односно на web сајтовима научних часописа. Радови савремених домаћих аутора су прикупљени како са Интернета, тако и из штампаних публикација. Део материјала који се односи на почетне фазе развоја задругарства у Србији представља архивску грађу и прикупљен је из Архива Србије.

Друга група метода коришћена је приликом емпиријског истраживања. Прикупљање података спроведено је методом дубинског интервјуа и анкете. Анкета је базирана на посебно припремљеним упитницима за две групе испитаника: директоре и чланове пољопривредних задруга у Србији.

Математичко-статистичка обрада резултата добијених емпиријским истраживањем је реализована у SPSS статистичком пакету (Statistical Package for the Social Sciences) и посебно је коришћена при обради резултата анкетног истраживања у петом поглављу докторске дисертације. Приликом обраде података примењивани су одговарајући статистички поступци.

Дескриптивна статистичка анализа и показатељи варијабли (груписање и приказивање података, и одређивање основних показатеља статистичких серија: фреквенције, показатељи учешћа и мере централне тенденције) је коришћено за



утврђивање основних карактеристика пољопривредних задруга обухваћених истраживањем.

$\chi^2$ -test је коришћен за утврђивање веза између категоријских променљивих и помоћу ове анализе испитана је повезаност различитих врста задруга (мале и велике задруге, старе и нове задруге, задруге са различитих територија, задруге према претежној делатности) и задовољавања економских и некономских потреба задругара, затим разлике у познавању задружних вредности и принципа између директора и задругара и слично.

Вилкоксонов непараметарски тест (Wilcoxon signed-rank test) представља замену за t-test за зависне узорке који се користи када дистрибуција варијабли одступа од нормалне. Овај тест је коришћен за испитивање разлика у оцени важности задружних вредности између директора и задругара.

Mann-Whitney test се користи када постоје два независна узорка, а подаци немају нормалну расподелу. Применом овог теста испитана је разлика у оцени задружних вредности између директора старих и нових задруга. Kruskal-Wallis test је непараметарски тест који се користи за поређење независних узорака из више група, при чему подаци нису дистрибуирани нормално. Овај тест је употребљен за испитивање разлика у оцени задружних вредности између директора пољопривредних задруга из различитих региона.

Вишефакторска униваријантна анализа варијансе је коришћена за испитивање повезаности поштовања задружних вредности и принципа на остваривање пословног резултата пољопривредних задруга.

### ***1.3.1. Специфичности истраживања***

Добијени резултати истраживања упоређени су са доступним сродним истраживањима спроведеним у другим земљама, на основу чега је било могуће идентификовати да ли пракса у примени задружних вредности и принципа пољопривредним задругама у Србији одступа од других земаља.

Приликом дефинисања специфичности проблема истраживања, једно од основних питања је било одређивање поља истраживања. Област задружног деловања је изразито широка и не постоји делатност у којој се заинтересовани актери не могу организовати у виду задруге. Током задружне историје у Републици Србији,

пољопривредне задруге су се издвојиле као најзначајнији облик задружних организација, а њихова доминација може се аргументовати учешћем у укупном броју задруга (65,3%), у броју запослених (79,1%), стварању прихода задружног сектора (86%), као и учешћем у укупном броју задругара (29,9%).<sup>1</sup> Претходна истраживања, иако у целини релативно скромна, са нешто израженом тенденцијом повећања у последњих неколико година, готово су у потпуности усмерена на пољопривредне задруге. Стога је, у одабиру области истраживања, прецизирано да се испитује примена задружних вредности и принципа у пољопривредним задругама у Србији.

Пољопривредне задруге имају посебно место не само у задружном и аграрном сектору наше земље, већ и шире. Laidlaw (1980) констатује да су се задруге показале као успешне посебно у производњи хране, делатности која ће добијати на значају са повећањем броја становника. Повезивањем пољопривредних задруга са другим врстама, пре свега потрошачким задругама, може се обезбедити формирање задружног ланца „од њиве до трпезе“.

Употреба термина „пољопривредне задруге“ заслужује посебну пажњу. Наиме, у релевантној научној литератури и законским документима, задруге које делују у области пољопривреде се често називају и „земљорадничке задруге“. У време настанка првих задруга на територији наше земље доминирао је термин „земљорадња“ и „земљорадник“: Михајло Аврамовић (1912) објашњава да је „земљорадник ... власник своје земље, своје стоке, својих справа, семења, садница“, на основу чега је очито да се ради о пољопривредним произвођачима, што је данас присутнији термин. Сходно томе, и задруге које су осниване у области пољопривредне производње су називане „земљорадничким задругама“, што је присутно како у литератури, тако и у законима који су регулисали њихово оснивање и пословање: Закон о земљорадничким и занатским задругама (1898) и Закон о потпомагању земљорадничких задруга (1900). Термин „земљорадничке задруге“ остаје у употреби и после Другог светског рада у литератури (Вучковић, 1957) и законској регулативи (Основни закон о земљорадничким задругама – 1949; Уредба о земљорадничким задругама – 1954 и 1961); што је последица оснивања

---

<sup>1</sup> Више о значају сектора пољопривредног задругарства у Србији у поглављу 4.2. ове дисертације.

сељачких радних задруга од 1945. године, при чему је употреба термина „радне“ и „земљорадничке“ задруге упућивала на покушај изједначавања задружних са другим облицима организација. Заправо, термин „пољопривредна задруга“ почиње да се употребљава средином 1960-их (Основни закон о пољопривредним задругама, 1965), иако већ почетком наредне деценије значајан број задруга бива трансформисан у основне организације коопераната.

У савременој литератури у употреби су термин „земљорадничка задруга“ (Михајловић и Томић, 1992; Шљукић, 2010; Jaeren Produktutvikling и ИПН, 2010; РЗС, 2011; Закон о земљорадничким задругама (1989); Закон о задругама (1996) који као општи закон регулише рад више врста задруга, укључујући и земљорадничке), али и „пољопривредна задруга“ (Колин, 2010; Стојановић, 2002; Марковић, 2007; Предлог закона о пољопривредним задругама из 2004), док поједини аутори користе оба наведена термина (Стефањеско, 2004; Симоновић и сар., 2008; Шеварлић и Николић, 2012-б).

Упркос томе што код нас преовлађује термин „земљорадничка задруга“, у другим језицима је далеко присутнији назив „пољопривредна задруга“: *agricultural cooperative* – у енглеском говорном подручју; *cooperativa agraria* – у шпанском и *cooperativa agricola* – у италијанском језику. У документима публикованим у земљама са територије бивше СФРЈ такође се користи термин „пољопривредна задруга“ (Хрватски савез задруга, 2004; Задружни савез Федерације Босне и Херцеговине, 2009).

У прилог употреби термина „пољопривредна задруга“ упућује чињеница да је овај појам свеобухватнији, односно да укључује, поред специјализованих земљорадничких задруга, и сточарске, млекарске, као и задруге за прераду пољопривредних производа (винарске, подрумарске, сирарске и слично). Заправо, од времена оснивања првих задруга под „земљорадничком задругом“ су се подразумевале наведене специјализоване задруге за производњу пољопривредних производа, као и за њихову прераду. Аврамовић (1912) у земљорадничке задруге сврстава кредитне, машинске, млекарске, винарске и закупничке задруге. У члану 3 Закона о задругама (1996) наводи се да се земљорадничке задруге могу организовати као житарске, воћарске, виноградарске, сточарске, пчеларске, домаће радиности и слично. Другим речима, чак и у случају употребе термина „земљорадничка

задруга“ заправо се подразумевају задруге из области пољопривреде, те је стога прикладнији термин „пољопривредне задруге“.

За употребу термина „пољопривредне задруге“ се залажу и задружни посленици. Шеварлић (2013) наводи да је овај појам примеренији домаћој и светској задружној пракси, док Михајловић и Пејчић (2005) сматрају да „оснивачи не треба да се устручавају да користе целисходнији назив – „пољопривредна задруга“, јер она овако названа обухвата и појам земљорадње и других делатности, док придев „земљорадничка“, буквално има уже значење“.

На основу изложеног може се закључити да је термин „пољопривредна задруга“ примеренији и стога се употребљава у предметној дисертацији. Међутим, у одређеним ситуацијама, као што је анализа задружних вредности и принципа у првим задругама на територији данашње Србије, која се готово у целини базира на архивској грађи, употребљаван је термин „земљорадничка задруга“, како би се уважила коришћена терминологија у овим документима. Будући да се под појмовима „пољопривредна“ и „земљорадничка“ задруга подразумева иста група правних лица, у дисертацији ће се поредити подаци из различитих извора, без обзира на употребљени термин.

Поред претходних специфичности истраживања потребно је указати и на следеће: део истраживања, односно анкетања директора и задругара у пољопривредним задругама у Србији спроведен је у оквиру теренског прикупљања података за СТАР подпројекат „Стратегија развоја земљорадничког задругарства у Републици Србији“ (2012). Упитници који су коришћени у наведеном истраживању се у значајној мери поклапају са упитницима коришћеним за израду докторске дисертације, с тим што су за Стратегију доминантно били од значаја подаци који нису предмет анализе ове дисертације. У првој фази истраживања, у оквиру СТАР подпројекта, обухваћено је 79 пољопривредних задруга. На основу тога, припремљена је и публикација „Ставови директора и задругара о земљорадничком задругарству у Србији“ (2012), у којој је приказана дескриптивна статистика и неке основне међузависности између посматраних величина.

У циљу веће поузданости одговора и могућности уопштавања резултата истраживања, у другој фази анкетања је обухваћено још 29 пољопривредних задруга чиме је узорак повећан на 108 задруга. Поред различите величине узорка, ова два

истраживања се разликују и у предмету и циљу истраживања. Акцент у дисертацији је на примени задружних вредности и принципа у пољопривредним задругама и утврђивању њиховог утицаја на пословање задруга.

### *1.3.2. Дефинисање узорка*

У циљу одабира репрезентативног узорка, који би омогућио генерализацију добијених резултата истраживања, било је неопходно утврдити величину и карактеристике основног скупа пољопривредних задруга у Србији. У доступним изворима података постоје значајне разлике о нумеричким показатељима задружног сектора. Према подацима Републичког завода за статистику (РЗС) у Србији је у 2009. години било 6.251 задруга, од чега 2.341 пољопривредна задруга – укључујући и правна лица која своје пословање нису ускладила са Законом о класификацији делатности (Статистички годишњак Републике Србије – СГ РС, 2010). Две године касније, у децембру 2011. године, такође према подацима РЗС било је свега 2.540 задруга, од чега 1.474 пољопривредне задруге (СТ РС, 2012), што указује на значајне промене у задружном сектору, будући да је број задруга смањен за 3.711 за свега две године. Међутим, према подацима изложеним у другој публикацији РЗС, број задруга и задружних савеза у 2009. години износи 2.140 (Сателитски рачуни задружног сектора у 2009. години, 2011). Према подацима Института за примену науке у пољопривреди (ИПН) исте године било је 2.077 пољопривредних задруга, од чега је 1.751 активних (Земљорадничке задруге у Републици Србији – анализа стања, 2010). Евидентно је да постоје разлике у броју задруга, укључујући и пољопривредне задруге. Међутим, у циљу одабира узорка за потребе истраживања, потребно је што прецизније дефинисати број и структуру пољопривредних задруга у Србији према одабраним критеријумима.

Као полазна основа за утврђивање броја пољопривредних задруга узети су подаци Агенције за привредне регистре (АПР), који су омогућили и анализу пољопривредних задруга према територији, претежној делатности, времену оснивања, броју запослених и пословном резултату. Према подацима АПР и обрачуна аутора, елиминисањем задруга које су брисане из регистра на основу примене Закона о стечају (2009) у априлу 2013. године у Републици Србији (без

података за АП Косово и Метохија) било је 2.054 задруге од чега су 1.342 пољопривредне задруге, које чине основни скуп у овом истраживању.<sup>2</sup> У циљу ефикасности истраживања, било је потребно издвојити задруге које су пословале успешно у претходном периоду, да би утврдили да ли је и у којој мери примена задружних вредности и принципа утицала на остваривање њиховог пословног успеха. Стога су у основни скуп укључене само задруге које су у претходном трогодишњем периоду макар једном оствариле добит, тј. вишак прихода над расходима. Ова група задруга је условно названа „позитивне пољопривредне задруге“ и идентификовано је 741 правно лице које задовољава наведени критеријум и оне представљају популацију која се истражује. Применом других наведених критеријума, основни скуп је подељен у природне подскупове, односно стратуме. Сваки од идентификованих стратума је обухваћен узорком, и то пропорционално својој величини, а јединице узорка у сваком стратуму су одабране у комбинацији системског и случајног узорка. Анкетно истраживање је спроведено на репрезентативном вишеетапном стратификованом узорку за Републику Србију (без података за Косово и Метохију).

У првој фази анкетања у узорак је укључено 79 пољопривредних задруга, док је у другој фази додато још 29, што чини укупно 108 пољопривредних задруга, односно 14,6% основног скупа, у којима је обављено 216 интервјуа са директорима и члановима одабраних задруга.

### ***1.3.3. Инструменти истраживања***

Приликом израде емпиријског дела рада коришћен је метод анкетања путем дубинског интервјуа и технике упитника, у циљу прикупљања релевантних података и провере постављених хипотеза. Дубински интервју, као квалитативна метода истраживања, обављен је са пет представника задружног сектора, како би се добио комплетнији увид у проблем истраживања и припремило квантитативно истраживање. Анкетањем је обухваћено 108 пољопривредних задруга. Анкетирани су две групе испитаника, односно представника пољопривредних

---

<sup>2</sup> Више о анализи стања у сектору пољопривредног задругарства у Републици Србији у поглављу 4.2. ове дисертације.

задруга у Србији, и то: директори и задругари. За обе групе испитаника су креирани посебни инструменти истраживања.

Овакав приступ је одабран из два разлога. Прво, упитници су садржали посебне групе питања из области у којима испитаници располажу адекватним информацијама с обзиром на ниво познавања стања у њиховој задрузи и у пољопривредном задругарству Србије. Директори задруга су одговарали на питања о унутрашњем пословању – процесу доношења одлука, пословној пракси, сарадњи са задругама у земљи и иностранству, итд, а задругари су одговарали на питања која се односе на величину њиховог газдинства, структуру производње, степену задовољења потреба кроз задругу, квалитету услуга која им задруга обезбеђује, њиховом положају у односу на кооперанте и слично. Друго, питања од значаја за предмет истраживања су постављена и директорима и члановима задруга, што је, по правилу, важило за оне области у којима обе групе испитаника располажу траженим информацијама, при чему су ова питања коришћена као контролна у циљу прикупљања што потпунијих информација, повећања степена поузданости одговора и спровођења компаративне анализе између добијених одговора.

Истраживање је било анонимно (упитници су били шифрирани) и засновано на добровољности учествовања. Анкетирање је обављено методом лицем у лице (*face to face*), а упитник је био у штампаној форми.

Упитник за директоре пољопривредних задруга се састојао из шест целина (А – Подаци о директору задруге; Б – Општи подаци о задрузи; Ц – Пословање и позиционирање задруге; Д – Задружни сектор у привредном систему; Е – Перманентно образовање и веза са локалном заједницом и Ф – Задружне вредности и принципи и њихов утицај на пословање задруге). У упитнику је укупно било 67 питања, од чега је највише питања било затвореног типа – 45, полузатворених питања је било 9, док је отворених питања било 13.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Затворена питања су она у којима испитаник има могућност да одабере између неколико понуђених одговора. Уколико се као последња могућност од наведених одговора понуди „Друго“, чиме се пружа могућност испитанику да поред наведених дода још неки одговор, онда се ово питање сматра полузатвореним, мада се у поједним изворима и овакво питање назива и полуотворено, односно затворено. На отворена питања испитаник сам формулише одговор.

Упитник за задругаре је имао пет делова (А – Подаци о задругару; Б – Општи подаци о задрузи; Ц – Чланство у задрузи; Д – Перманентно образовање и веза са локалном заједницом и Е – Задружне вредности и принципи и њихов утицај на пословање задруге). Од 38 питања, колико је садржано у упитнику, 21 је затвореног типа, 14 полузатвореног типа и три питања су била отворена.

Одабрана методологија и инструменти истраживања су мотивисани са два претходна истраживања спроведена у САД и Канади. Оба истраживања датирају из 2004. године, и док је једно обухватило само пољопривредне, друго је укључивало све врсте задруга. У циљу прикупљања што квалитетнијих информација, неутралисања евентуалне субјективности и провере добијених одговора, из сваке задруге су обухваћене две групе испитаника, по узору на истраживање чији су резултати представљени у раду Piouroulos и Cook (2004). Значајно већи утицај на креирање упитника је имало истраживање спроведено у Канади и делу САД, које је обухватило све врсте задруга. Основни циљ овог истраживања, као и у докторској дисертацији, је сагледавање утицаја задружних вредности и принципа на пословање задруга.

Упитник креиран за потребе дисертације је сачињен ослањајући се на наведено истраживање, уважавајући при том разлике које произилазе из обухватности задружног организовања и територије на којој се спроводе. Истраживањем за потребе докторске дисертације обухваћене су искључиво пољопривредне задруге, те су у упитнику формулисана питања са циљем сагледавања њиховог пословања и улоге у локалној заједници. Такође, део питања је сачињен имајући у виду специфичности задружног сектора у нашој земљи.

Значајне сугестије на коначну форму упитника је дала проф. Соња Новковић,<sup>4</sup> руководилац истраживања о утицају задружних вредности и принципа на пословање задруга спроведено у Канади и делу САД. У финалној фази креирања упитника консултовани су домаћи стручњаци из различитих релевантних области: теорије задругарства, задружног организовања у Републици Србији, пољопривредног задругарства, социологије села и стручњаци из области статистике.

---

<sup>4</sup> Проф. др Соња Новковић ради на Sobeя School of Business, Saint Mary's University, Nova Scotia, Canada.



## 2. РЕЗУЛТАТИ ДОСАДАШЊИХ ИСТРАЖИВАЊА

Задружне вредности и принципи представљају окосницу организовања и пословања задруга, те не изненађује чињеница да им се у литератури посвећује дужна пажња, посебно у периодима када је вршена њихова ревизија. Ово се превасходно односи на инострану литературу. У нашој земљи интересовање за задруге је интензивирано уласком у економску кризу, што је резултирало обимнијим истраживањима задружног сектора, која су најчешће иницирана програмима помоћи и донација из иностранства.

Доступна литература може се, са територијалног аспекта, поделити на домаћу и страну у којој доминира литература са енглеског говорног подручја, не само из разлога распрострањености овог језика, већ и стога што се документа МЗС у којима су представљене иновације и промене у задружном сектору, публикују првенствено на енглеском језику. Са аспекта метода истраживања, литература се може груписати на следећи начин: радови у којима се задружне вредности и принципи анализирају са теоријског аспекта, који очекивано преовлађују и радови базирани на резултатима теренских истраживања задружног сектора.

Радови страних аутора су условно груписани у три подгрупе, мада се оне међусобно преклапају, и то на радове у којима се претежно анализирају: (1) улога задружних вредности и принципа; (2) њихова еволуција; и (3) утицај задружних вредности и принципа на пословање задруга. Опус домаћих аутора је подељен у две подгрупе: (1) радови у којима се теоријски разматрају задружне вредности и принципи и (2) радови у којима се анализирају различите дилеме задружног сектора, а посредно и задружне вредности и принципи.

Радови засновани на истраживањима задружног сектора који се базирају на примарним подацима су релативно скромнијег обима, али представљају далеко значајније изворе за утврђивање повезаности задружних вредности и принципа и пословног успеха задруга. У овом делу дисертације приказани су ставови страних и домаћих аутора о задружним вредностима и принципима и одабрана истраживања задружног сектора у иностранству и нашој земљи, која су у мањој или већој мери била усмерена на примену задружних вредности и принципа у

пољопривредним задругама, а чији се резултати могу користити ради стицања увида у постојање везе између њихове примене и пословног успеха задруга.

## **2.1. Задружне вредности и принципи и њихова примена у задругама у свету**

Инострана задружна литература обилује радовима који подробно анализирају задружни идентитет, посебно задружне вредности и принципе. Поред тога, радови који обрађују било који аспект задругарства најчешће садрже и осврт на задружне принципе. Ово мноштво литературе класификовано је према централном елементу анализе у три категорије, и то радови у којима се испитују: (1) улога и (2) промене задружних вредности и принципа, као и (3) њихов утицај на пословање свих врста, а посебно пољопривредних задруга.

### ***2.1.1. Теоријски оквир анализе задружних вредности и принципа***

Од последње промене задружних вредности и принципа и њиховог уврштавања у елементе идентитета задруге, релативно често се поставља питање да ли су они заиста потребни и у чему се огледа њихова улога. У литератури преовлађује став да су задружни принципи, а у мањем обиму и задружне вредности, елемент који раздваја задруге од других облика правних лица (Dunn, 1986; Royer, 1992; Zeuli и Radel, 2005; Novkovic, 2008).

Adrian и Green (2001) сматрају да се задруге разликују од других предузећа по циљевима, власништву и дистрибуцији вишка, а да те разлике произилазе из задружних принципа. У неким радовима се истиче значај појединих принципа, док други говоре о њиховој синергији. Szabó et al. (2009) тврди да је специфичност задруга оличена у поштовању само принципа демократичности који се манифестује правилом „један члан – један глас“; док Torgerson et al. (1997) истиче да се значај појединих принципа оцењује у зависности од тога да ли се посматрају са економског или социјалног аспекта. Он даље закључује да је са социјалног аспекта најзначајнији принцип демократског управљања, док је са економског аспекта важнији принцип поделе вишка пропорционално обиму сарадње са задругом. Други аутори (Birchall, 2005; COPAC, 2008) наглашавају да је разлику између задруга и других облика организација могуће сагледати само

кроз поштовање сва три елемента идентитета задруге које је МЗС дефинисао 1995. године.<sup>5</sup>

Због чега се тако често анализира различитост задруга од других облика организација? У тежњи да се истакне како задруге имају предности у односу на конкуренте организоване у другој пословној форми, потребно је пре свега показати да се задруге разликују, тј. да поседују одређене специфичности, јер се без различитости не може говорити ни о потенцијалним предностима задруга.

У литератури, дакле, постоји сагласност да задружни принципи чине границу између задруга и других облика организација, те да се на основу тога може тврдити да задруге имају одређене предности у односу на њих. Иако се већина аутора у анализираним радовима позива на базне задружне принципе усвојене у Манчестеру 1995. године, поједини аутори (Nilsson, 1996-a; Adrian и Green, 2001; Birchall, 2005; Vijman et al., 2012) признавајући различитост задруга у односу на друга предузећа се позивају на тзв. савремене задружне принципе<sup>6</sup> који представљају резултат рада америчке задружне школе. Ови принципи су:

(1) принцип корисник – власник (*User-Owner Principle*)<sup>7</sup> – под којим се подразумева да члан задруге који користи њене услуге је истовремено поседује и финансира;

(2) принцип корисник – управљач (*User-Control Principle*) – значи да лице које контролише задругу користи и њене услуге; и

(3) принцип повлашћени корисник (*User-Benefits Principle*) – основна улога задруге је да обезбеди и подели корисницима вишак на бази њихове сарадње са задругом.

Vijman et al. (2012) констатује да у земљама ЕУ постоје организације пољопривредних произвођача које поштују задружне принципе у организовању и пословању, али нису дефинисане као задруге према националној задружној легислативи. Ипак, ради се у суштини о задругама, без обзира што су регистроване у

---

<sup>5</sup> Више о идентитету задруге у поглављу 3. ове дисертације.

<sup>6</sup> Adrian и Green (2001) називају ове принципе „савремени задружни принципи“, мада се њихово дефинисање приписује аутору John Dunn који их је први анализирао у раду из 1986. године.

Детаљније о овим принципима у поглављу 3. ове дисертације.

<sup>7</sup> По сазнању аутора, у домаћој задружној литератури ови принципи нису претходно анализирани, те не постоје њихови уобичајени називи на српском језику који би се користили. Предложени називи ових задружних принципа дати су у складу са њиховом суштином, а не на основу директног превода са енглеског језика.

другом правном облику, јер облик организовања зависи од практичних аргумената и институционалног контекста.

Иако постоји сагласност да задружни принципи представљају основ за идентификацију задруга, поједини аутори изражавају сумње у погледу задружних вредности. Harris (2004) испитује да ли су поједине задружне вредности, као што је друштвена одговорност, посебно карактеристичне за задруге, када и многе профитно оријентисане компаније уводе социјално одговорно пословање и пословну етику у своју праксу. Задружне вредности нису монопол задруга и исте карактерне особине (нпр. поштење, правичност, једнакост) могу се наћи и међу другом групом појединаца, а не само међу члановима задруге. Исти аутор даље тврди да стога задружне вредности не представљају добар основ за разграничење задруга од других облика организација, те да се може поставити питање да ли су задруге уопште другачије уколико оне своју различитост базирају на елементима које прихватају и друга привредна лица. И Birchall (2005) сматра да различитост задруга може да се огледа искључиво у принципима, а не у задружним вредностима, будући да те исте вредности деле и неке друге организације (на пример невладине организације).

У пракси су задружни принципи које је прокламовао МЗС мењани три пута (1937, 1966. и 1995), те не изненађује чињеница да се сви аутори слажу да задружни принципи нису константни, већ да се континуирано преиспитују (MacGillivray и Ish, 1992; Royer, 1992; Cook, 1994; Nilsson, 1996-a; Zeuli и Radel, 2005; Novkovic, 2008). Cook (1994) при томе наглашава да у задружној пракси постоји слобода формирања принципа, те да принципи могу да буду прилагођени одређеној групи задруга, најчешће сконцентрисаној на једном географском подручју. Nilsson (1996) се слаже, истичући да задружни принципи зависе од услова у којима задруге послују, а MacGillivray и Ish (1992) додају да је еволуција задружних принципа чврсто повезана са променом задружне форме. Задружне вредности, за разлику од принципа, су значајно мање анализирани у литератури. Ово се може објаснити ставом који је изражен у „Изјави о задружном идентитету“ (МЗС, 1995), да су задружне вредности садржане у задружним принципима.

### **2.1.2. Практична искуства у примени задружних вредности и принципа**

Поред разматрања потребе дефинисања задружних вредности и принципа, њихове улоге и променљивости, у једној групи теоријских радова страних аутора анализира се утицај задружних принципа, а у значајно мањој мери и задружних вредности, на пословање задруга. Међутим, да би задружни принципи могли да имају било какав утицај на пословање задруга, потребно је да их задруге примењују у свом пословању о чему постоје различити ставови у задружној литератури.

Углавном преовлађује мишљење да задруге немају обавезу да примењују елементе идентитета задруге, будући за МЗС нема наредбодавну, већ саветодавну улогу. Zeuli и Radel (2005) истичу да примена и разумевање задружних принципа варира од задруге до задруге. McNamara (2007) тврди да задруге не морају да поштују обележја идентитета задруге, али додаје да уколико не примењују задружне принципе губе одређене компаративне предности, односно уколико се задруге понашају као друштва капитала губе лојалност својих чланова. Dunn (1986) категорички тврди да су девијације задружних принципа у пракси неизбежне, те да је флексибилност у њиховој примени неопходна. Он сматра да је потпуно поштовање задружних принципа тешко, односно немогуће у кратком року, додајући да они представљају циљ задружних организација и стандарде које теже да достигну, па да у том смислу задруге имају одговорност да раде на примени задружних принципа. Nilsson (1996-b) сматра да се о пуној примени задружних вредности и принципа може говорити само у научном контексту, док се у пракси наилази на њихово условно поштовање, које се изражава кроз став да би управа задруге *требало* да их уврсти у своје норме понашања, те да задружне вредности и принципи *треба* да буду у основи задружних организација. Avsec (2009) наглашава да је потребно сагледати од којих се задружних начела може одступити и за колико, а да се и даље говори о задрузи.

Szabó et al. (2009) истиче да, иако су значајни као елемент идентитета задруге, задружни принципи имају мању снагу у пракси, будући да чланови често уопште не знају за њих, што посебно важи за задруге у земљама у развоју.

У погледу утицаја задружних принципа на пословање задруге такође постоје дијаметрално супротни ставови у литератури. Поједини аутори истичу да примена задружних принципа може да има ограничавајући фактор на пословање задруга

(Novkovic, 2008; Szabó et al., 2009; Dunn, 1986). Ипак, значајно је присутније мишљење да примена задружних принципа пружа задругама одређене конкурентске предности и позитивно утиче на економску ефикасност пословања задруга (Novkovic и Power, 2005; Birchall 2005; Novkovic, 2005; Ringle, 2007; Simmons и Birchall, 2008; Vijman et al., 2012). Међутим, да би се непристрасно могло утврдити да ли задружне вредности и принципи утичу на пословање задруга потребно је закључке заснивати не само на теоријским разматрањима, већ и на конкретним истраживањима. У наредном делу дисертације приказана су три одабрана истраживања која се, између осталог, баве сагледавањем међузависности између примене задружних вредности и принципа и пословног успеха задруге.

### *2.1.3. Истраживања пољопривредних задруга у Европи и свету*

Опус иностране задружне литературе се условно може поделити на две групе радова у којима се разматрају задружне вредности и принципи: (1) са теоријског аспекта и (2) на основу претходно спроведених истраживања. Ова граница, међутим, није стриктна будући да се радови који анализирају резултате емпиријских истраживања истовремено баве и еволуцијом задружних вредности и принципа и њиховим разматрањем са теоријског аспекта. Постоји велики број истраживања задружног сектора, посебно у развијенијим земљама. Ово је донекле парадоксално будући да би били далеко значајнији резултати о доприносу задруга развоју руралних подручја у мање развијеним и транзиционим земљама. Међутим, у даљем тексту су приказана три истраживања спроведена у развијеним економијама. Она су посебно значајна не само из разлога што су реализована у претходној деценији те су њихови резултати релативно актуелни, већ и стога што су у значајној мери обликовали инструменте истраживања коришћене за потребе дисертације.

Поред радова приказаних у овом поглављу дисертације, доступни су и резултати истраживања задружног сектора која су спроведена раније (нпр. о задружном образовању из 1993. године у САД и анализи задружних принципа у пољопривредним задругама у Шведској из 1996. године) или су пак била усмерена на чланове једног специјализованог облика задруга (истраживање о повезаности социо-економских карактеристика пољопривредника са учествовањем у раду

задруге и њеним успехом спроведено 2009. године у Шведској). Резултати ових и сличних истраживања коришћени су за компарацију у даљем тексту дисертације. Пољопривредне задруге у развијеним земљама представљају веома значајан потенцијал у решавању различитих проблема пољопривредне производње и руралних подручја и стога су предмет интересовања релевантних институција. Једно од најзначајнијих и свеобухватнијих истраживања које говори у прилог овој тврдњи је и недавно окончан (у марту 2013. године) пројекат Европске комисије „Подршка пољопривредним задругама“ (*Support for Farmers' Cooperatives*). Циљ овог пројекта је био стицање увида у политику подршке пољопривредним задругама у земљама чланицама Европске уније (ЕУ) и различитих модела помоћи пољопривредним произвођачима да се организују у задруге у циљу јачања њиховог положаја на тржишту. Истраживање је спроведено током 2011. и 2012. године, при чему су сакупљени подаци о пољопривредним задругама из свих земаља чланица на основу постојећих база података у ЕУ и појединачним земљама, али и на основу посебно сачињеног упитника. На тај начин су прикупљени подаци из периода 2009-2010. година.

О обиму овог пројекта сликовито говори и чињеница да је на основу истраживања сачињено 77 извештаја: 27 за сваку земљу чланицу, осам секторских извештаја (за секторе: млеко и млечни производи; вино; поврће и воће; маслине и маслоново уље; житарице; свињско месо; шећер и овчије месо), 34 *case study* извештаја, шест извештаја на нивоу ЕУ (о прехранбеном ланцу, унутрашњој управи у пољопривредним задругама, правним аспектима, мерама подршке, социјалном и историјском аспекту и транснационалним задругама) и два посебна извештаја (о кластерима и пољопривредним задругама у ОЕСД земљама које нису чланице ЕУ). Коначни резултат пројекта је и финални извештај који представља синтезу наведених појединачних докумената, на чијој изради је радило 11 истакнутих аграрних економиста и задружних активиста, а коначну верзију уредили су: Jos Vijman, Constantine Piopoulos и Krijn J. Poppe.<sup>8</sup>

Ово истраживање указује на неке интересантне и неочекиване резултате: принцип демократског управљања које се у примарним задругама спроводи у складу са

---

<sup>8</sup> Сви наведени извештаји доступни су на <http://www.wageningenur.nl/en/show/Support-for-Farmers-Cooperatives.htm> (приступљено 17. јула 2013. године).

правилом „један члан – један глас“ и сматра се једним од фундаменталних задружних принципа који није мењан од настанка првих задруга у свету, примењује се у свега десет земаља чланица ЕУ, док је у осталим дозвољено појединцима да располажу са већим бројем гласова. При томе, у шест земаља националним законодавством није дефинисан ни горњи лимит укупног броја гласова који им се може доделити. Ови и слични резултати пројекта представљени у наведеним извештајима значајан су извор за сагледање стања у сектору пољопривредног задругарства земаља ЕУ и коришћени су за компарацију са поједним карактеристикама пољопривредних задруга у Републици Србији.

Друго истраживање је спроведено током 2004. године у циљу сагледавања утицаја задружних вредности и принципа на пословање задруга, а обухватило је све врсте задруга у Канади и делу САД.<sup>9</sup> Укупно је анкетирано 60 директора или чланова управног одбора задруга, од којих су пољопривредне задруге заступљене скромно – свега 5%. Анкета је спроведена електронским упитником, а обухваћене су највећим делом примарне задруге (78%). Према резултатима овог истраживања у скоро 50% задруга чланови су тек површно упознати са задружним вредностима и принципима, док су у преко 60% укупног броја задруга чланови управног одбора и директори добро упознати са задружним вредностима и принципима. Посебно је интересантно да се приликом интерпретирања резултата овог истраживања релативно мало пажње посвећује анализи одговора о познавању задружних вредности и принципа, док је значајно већа пажња усмерена на њихову примену у пракси.

Наведено истраживање је значајно за докторску дисертацију не само из разлога што је посвећено анализи истог феномена, већ и стога што се методологија примењена у овом раду и упитник на основу ког је вршено анкетно истраживање за потребе дисертације у значајној мери ослања на наведено истраживање.

Треће истраживање даје увид у стање, проблеме и препреке са којима се суочавају пољопривредне задруге у пословању. Спроведено је у 127 пољопривредних задруга, које доприносе са више од 75% укупне вредности продаје свих пољопривредних задруга у САД и обухвата како традиционалне тако и нове

---

<sup>9</sup> Резултати овог истраживања приказани су у Novkovic (2005).



задружне облике, што указује на репрезентативност узорка.<sup>10</sup> Истраживање је било усмерено на идентификацију проблема у прикупљању капитала за улагање у нове инвестиције. Иако је спроведено са циљем прикупљања података о, пре свега, економским ефектима пословања пољопривредних задруга, посебно је значајно за докторску дисертацију из два разлога. *Прво*, као и истраживање спроведено за потребе дисертације, и ово је базирано на одговорима две групе испитаника, и то директора и финансијских директора задруга. Први су одговарали на питања о организацији, начину одлучивања, стратегији пословања и слично, док је друга група испитаника одговарала на питања о начинима прикупљања и усмеравања капитала. Ради веће контроле добијених одговора одређена питања су се преклапала. Идентичан приступ је примењен у истраживању спроведеном за потребе дисертације, када су такође анкетирани две групе испитаника са контролним питањима у посебно структурираним упитницима. У погледу одабране технике прикупљања података, наведена истраживања се разликују у томе што је прво извршено електронском поштом, док је друго реализовано анкетирањем „лицем у лице“, што је омогућило не само већу поузданост одговора, већ и добијање додатних информација о одређеним питањима. *Друго*, иако је испитивање спроведено у циљу добијања информација о препрекама у прикупљању капитала, на основу добијених резултата могу се посредно стећи сазнања и о примени задружних принципа у пракси америчких пољопривредних задруга.

Добијени резултати истраживања спроведеног у пољопривредним задругама у САД, а посебно њихова интерпретација истакнутих савремених задружних теоретичара Constantina Piropoulosa и Michael L. Cook, указују на неколико интересантних питања. У 77% пољопривредних задруга у последњих пет година реализоване су одређене активности у циљу привлачења нових чланова. У погледу отворености пољопривредних задруга, пак, наводи се да је 24% одабрало затворено чланство (углавном у задругама нове генерације), док су остале задруге отворене за пријем нових чланова. Ово тумачење је супротно од очекиваног у светлу примене задружних принципа, што произилази пре свега из одабране теме

---

<sup>10</sup> Резултати овог истраживања приказани су у Piropoulos и Cook, 2004.

истраживања, а затим и из схватања суштине пољопривредних задруга. Наиме, полази се од тога да отвореност пољопривредних задруга може да представља препреку у прикупљању значајнијих износа капитала, због тзв. проблема искоришћавања (*free rider problem*), док се сукобљавање са првим базним задружним принципом уопште не спомиње. Чланови пољопривредних задруга често врше притисак да се вишак прихода над расходима дистрибуира по завршетку пословне године. Истовремено, у више од половине пољопривредних задруга обухваћених истраживањем се захтева од чланова да приликом приступања задрузи уложе одређени капитал. Ово упућује на висок значај економских ефеката пословања пољопривредних задруга у САД.

## **2.2. Поштовање и примена задружних вредности и принципа у пољопривредним задругама у Србији**

Задружна литература се може груписати у три целине. У првој групи су радови који се баве теоријским разматрањима задружних вредности и принципа, а другу групу чине радови који ову тему дотичу посредно, у оквиру других дискусија. Дакле, радови из ове две категорије садрже теоријска разматрања сектора пољопривредног задругарства. Трећу групу чини литература у којој су приказани резултати истраживања пољопривредних задруга, а у мањој или већој мери дотичу и примену задружних вредности и принципа.

### ***2.2.1. Задружни принципи и вредности у домаћој литератури***

Једна од најопсежнијих анализа задружних вредности и принципа у домаћој литератури дата је у уџбенику „Коопменаџмент“ (2000), аутора проф. др Зорке Закић. У овом свеобухватном делу приказана је еволуција задружних вредности и принципа у свету, са посебним освртом на документа која су претходила њиховој ревизији 1937. и 1966. године, и разматрана на конгресима МЗС. Поред тога, посебна пажња је посвећена задружним принципима у нашој земљи, посебно у периоду након Другог светског рата, у оквиру најдетаљније анализе домаћег задружног сектора која је објављена на нашем језику.

Комплекснија анализа елемената идентитета задруге, употпуњена хронологијом њиховог развоја, са нагласком на структурне промене у задружном сектору које

могу настати као последица еволуције задружних вредности и принципа дата је у магистарском раду овог докторанда.

Упркос све обимнијем опусу задружне литературе, веома је мало радова посвећених искључиво анализи задружних принципа и њиховој примени у пракси на нашем језику, док се о задружним вредности говори тек спорадично. Један од ретких изузетака је рад проф. Вучковића „Еволуција задружних принципа у Југославији“ у којем се анализира примена задружних принципа у задругама непосредно након Другог светског рата, односно до 1960. године.

У нашој литератури се задружним принципима најчешће приступа посредно, у оквиру других истраживања. У публикацијама Задружног савеза Војводине „Век и по земљорадничког задругарства у Војводини“ и Задружног савеза Србије „100 година земљорадничког задругарства Србије“ задружним вредностима и принципима је посвећена скромна пажња, најчешће посматрано кроз призму друштвених и социјалних услова у којима су настале прве задруге. У последњој деценији домаћа задружна литература је значајно обогаћена, а задружне вредности и принципи се све чешће помињу, мада најчешће у форми њиховог евидентирања. У већем делу литературе која дотиче задружне вредности и принципе се даје њихов преглед, са посебним акцентом на трећу генерацију (1995). Ово је случај како у монографским публикацијама („Пољопривредно задругарство између теорије и праксе“, 2005. и „Слом задругарства“, 2005), тако и у другим издањима („Водич кроз земљорадничко задругарство“, 2011. и „Зашто и како се организовати у задруге“, 2012).

Поједини аутори, међутим, испитују потенцијални утицај задружних принципа на поједине аспекте пословања. Маричић (2006) анализира међузависност између задружних принципа и чланства, управљања задругом и задружне имовине. Марковић Д. (2003) посебну пажњу посвећује међусобном односу између појединих задружних принципа, истичући да је принцип демократског управљања које се манифестује кроз правило „један члан – један глас“ у колизији са ристорном расподелом добити, јер онај који више улаже у задругу ће се одговорније односити према пословним одлукама, те би било очекивано да има и веће право гласа. Марковић К. (2007) наглашава да у домаћој задружној пракси постоје одступања посебно од принципа отворености и демократског управљања и

закључује да се основни проблем пољопривредног задругарства огледа у непостојању задруга које функционишу по општеприхваћеним задружним принципима. Bateman и Pennarz<sup>11</sup> (2009) наглашавају да постоји тенденција да многе од наизглед успешних пољопривредних задруга напуштају задружне принципе, што се делимично одражава и у растућој размери између броја коопераната и задругара. Његован (2011) тврди да чланство углавном представља „мртво слово на папиру“, а да задругама управљају они који виде могућност за стицање личног профита. Исти аутор категорички закључује да у периоду након Другог светског рата право задружног организовања на задружним принципима није ни било.

Претходна истраживања показују да тек сваки пети представник пољопривредних задруга у Србији може да наведе бар један задружни принцип (Шеварлић и Николић, 2012-а), те стога постоји очита потреба за њиховим константним наглашавањем, посебно у публикацијама које су усмерене на представнике руководства, али и чланове пољопривредних задруга. Упркос томе, у домаћој литератури недостаје анализа о потенцијалном утицају примене задружних вредности и принципа на пословање задруга и управо зато ова докторска дисертација може у значајној мери допринети расветљавању одрживости и развоја пољопривредних задруга.

### ***2.2.2. Дилеме пољопривредног задругарства у Србији***

До сазнања о утицају задружних вредности и принципа на пословање пољопривредних задруга у Србији се може доћи посредно, анализирајући кључне моменте у њиховом развоју, уз истовремено праћење законског и институционалног амбијента. У том смислу, радови домаћих аутора се могу систематизовати у неколико категорија према теми коју анализирају, и то:

- (1) пољопривредне задруге као елемент социјалне економије;
- (2) задруге као друштва лица *versus* задруге као друштва капитала; и
- (3) задружне вредности и принципи у задружном законодавству.

*Пољопривредне задруге као елемент социјалне економије* – Интересовање за задружни сектор у нашој земљи је приметно повећано током последње деценије,

---

<sup>11</sup> Иако нису у питању домаћи аутори, публикација коју су припремили је на српском језику и анализира задругарство у нашој земљи, те је сврстана у категорију домаћих радова.

али иницијатива за његово помније истраживање није потекла интерно, мада би то било очекивано имајући у виду потребу сагледавања сопствених снага и недостатака. Ово је последица (значајним делом) неактивности задружних савеза; и државних органа, који би требало да буду заинтересовани за задружни сектор, посебно у периоду транзиције. Прва истраживања задруга у Србији иницирале су стране невладине организације и то кроз анализу сектора социјалног предузетништа. „Европски покрет у Србији“ је током 2007. године спровео истраживање усмерено на порекло и развој социјалне економије у Србији, при чему је посебно наглашена улога задруга, као једног од три облика социјалних организација (поред невладиних и верских организација), а резултати овог истраживања су приказани у документу „Социјална предузећа и улога алтернативне економије у процесима европских интеграција“ (Парун Колин и Петрушић, 2008). Готово истовремено, UNDP Србија је извршио мапирање социјалних предузећа у Србији, чији су резултати публиковани наредне године. У овом документу пољопривредне задруге су идентификоване као један од шест облика социјалних предузећа, при чему је констатовано да оне учествују са 57,8% у укупном броју социјалних предузећа у Србији, па самим тим значајно утичу на опште карактеристике овог сектора (Цвејић и сар., 2008). Активност пољопривредних задруга у сектору социјалне економије потврђена је у каснијим истраживањима овог сектора базираним на наведеним анализама, која су готово у целини била усмерена на задруге, а резултати су приказани у документу „Социјална предузећа у Србији: институционални оквир и практична искуства задруга“ (2008). Након наведених истраживања, UNDP је у 2009. години спровео и дубинско снимање стања задружног сектора у региону Старе планине са циљем да се уоче карактеристике и проблеми задруга и сагледају специфичне потребе за различитим облицима подршке. Иако наведена истраживања нису усмерена на исте аспекте задружног сектора као и ова докторска дисертација, осим у смислу сагледања општих карактеристика и стања, изузетно су значајна будући да су покренула питања институционалног и законског окружења у којем задруге послују и скренула пажњу на овај облик удруживања пољопривредника. Такође, овим анализама је указано на неке од конкретних проблема у пракси. Тако, Бабовић и сар. (2009) истичу да у пољопривредним задругама у региону Старе планине

постоје веома различити стандарди у погледу примене принципа отворености: од потпуне слободе уласка, преко условљавања чланства претходном сарадњом са задругом у статусу кооперанта и остваривањем одређеног обима промета у пословању са задругом, до потпуне забране пријема нових чланова.

*Задруге као друштва лица versus задруге као друштва капитала* – Посебно је интересно да су претходно наведена истраживања допринела потпунијем сагледавању улоге пољопривредних задруга у руралним подручјима. Наиме, у модерној задружној литератури постоје сукобљена мишљења о томе да ли у задрузи треба да доминира економска улога или реализација других (претежно социјалних и културних) циљева. У суштини ова дилема се своди на то да ли су задруге више друштва лица – у којима доминира потреба да се задовоље потребе чланова, без обзира на остваривање профита, или су ближа друштвима капитала. Аргументи које се износе у прилог ставу да је задруга ближа лицима капитала, односно да треба да буде првенствено усмерена на економске циљеве, заснивају се на томе да без финансијског успеха задруга не може располагати средствима за финансирање неекономских, укључујући и социјалне циљеве. У том смислу, Милојевић (2011) наглашава да се успех задруга мери управо финансијским показатељима.

Значај задруга као организационог облика посебно се огледа у чињеници да их научни радници сврставају у различите категорије привредних организација, најчешће у складу са својим областима истраживања. Наиме, задруге се могу класификовати као облик социјалних предузећа, у контексту социјалне економије (Колин, 2010; ИПН, 2010, али је овај став потврђен и у иностраној литератури – Novkovic и Power, 2005), или као мала и средња предузећа (Bateman, 2010). Витез (2010) наводи да је дилема која је постојала у једном делу наше задружне теорије и односила се на питање задруга-удружење *versus* задруга-привредни субјект решена у корист задруге-привредног субјекта. Он сматра да је став већине правних теоретичара „*да је задруга, ипак, ближа друштву капитала, јер у већој мери испољава статусно-правне карактеристике, него особине друштва лица, које се заснива на личној повезаности чланова који чине заједницу, иако, неспорно, у свом правном положају садржи и елементе intuitu personae тј. друштва лица*“ (Витез, 2010).

Разматрање ове дилеме присутно је и у иностраној литератури. Ortman и King (2007) наглашавају да је, упркос томе што се у литератури могу наћи мишљења која подржавају оба модела, питање да ли је задруга друштво лица или друштво капитала „више семантичке природе“, те да се богатство задружног организовања огледа управо у томе што постоје различити модели који се могу усмерити ка задовољавању разнородних потреба чланова пољопривредних задруга.

*Задружне вредности и принципи у задружном законодавству* – У погледу регулисања елемената идентитета задруге у задружном праву, већина аутора се слаже да ресорни закон треба да обухвати задружне вредности и принципе. Маричић (2006) сматра да је потребно доследно примењивати задружне принципе, док Несторов (2003) истиче да задружни принципи и вредности обезбеђују идентитет задруге као привредног субјекта истовремено пружајући визију пословања. Vateman и Pennarz (2009) се залажу да се законом обезбеди могућност сваком заинтересованом да поднесе тужбу против одлуке скупштине задруге којом се одбија његова пријава за чланство, истичићи да се само тако може обезбедити примена принципа отвореног чланства. Шеварлић (2006) сматра да закон о задругама не би смео да омогући правним лицима да буду чланови задруге, посебно у случају да се у истом документу дозвољава задругарима да имају више од једног гласа, јер се тиме нарушава принцип демократске контроле. На основу изнетих дилема које се анализирају у домаћој задружној литератури могуће је посредно идентификовати критичне тачке у примени задружних принципа у пракси, односно сагледати проблеме са којима се пољопривредне задруге суочавају у пословању и за које треба да нађу решење уз истовремено поштовање задружних принципа. Иако ови радови представљају важан извор информација, за сагледавање стања у погледу примене задружних вредности и принципа далеко су значајнија емпиријска истраживања задружног сектора.

### ***2.2.3. Истраживања сектора пољопривредних задруга у Србији***

За докторску дисертацију од већег су значаја истраживања која су била усмерена искључиво на пољопривредне задруге, у циљу идентификације њихових предности и недостатака. Једно од таквих, додуше скромнијег обима, је истраживање приказано у брошури „Буди свој човек“ (2009) спроведено у циљу

сагледавања потреба обуке задружног менаџмента. Анкетом је обухваћено 28 пољопривредних задруга, а упитник је сачињен од пет група питања: I – Опште информације о задрузи; II – Организација; III – Опис пословања; IV – Финансијско пословање и V – Остало. Иако ово истраживање није директно повезано са применом задружних вредности и принципа, садржи корисне информације о истраживаним задругама, начину њиховог пословања и додатној обуци коју су директори задруга стекли током обављања ове функције. Опште информације о организовању и пословању пољопривредних задруга могу представљати користан извор за слична питања садржана у истраживању спроведеном за потребе докторске дисертације, док питања о нивоу образовања чине добру полазну основу за сагледавање примене петог задружног принципа (образовање, обука и информисаност). Поред наведеног, ово истраживање је од посебног значаја јер утврђује да је у готово свим пољопривредним задругама обухваћеним истраживањем прва и често последња ревизија задружних принципа обављена при регистрацији, што указује на озбиљно одсуство задружне ревизије у пракси, иако је оно предвиђено Законом о задругама (1996).

У оквиру пројекта „Унапређење организације рада земљорадничких задруга у Србији по норвешком моделу“, који је реализован током 2009. године у сарадњи организације Jaeren Produktutvikling (Бруне, Норвешка), МПШВ РС и Института за примену науке у пољопривреди, Београд (ИПН), спроведено је обимно истраживање стања организованости пољопривредних задруга у Србији. Истраживањем су обухваћене 425 (24,3%) од 1.751 активних пољопривредних задруга. У складу са дефинисаним циљем и очекиваним резултатима пројекта, упитник који је путем поште достављен пољопривредним задругама је био комплексан и састављен у циљу добијања разнородних података, како би се оценило стање задружног сектора, идентификовали проблеми и дефинисали правци даљег развоја пољопривредних задруга. Најважнији резултати наведеног истраживања су публиковани у документу „Земљорадничке задруге у Републици Србији – анализа стања“. Информације о пољопривредним задругама су груписане у шест категорија (основни подаци о задругама, правно-имовински статус, економско-правна питања, удруживање, планска документа и остала питања) и представљају основу за поређење са резултатима истраживања спроведеног за



потребе докторске дисертације. Посебну пажњу завређује део истраживања који се односи на познавање задружних принципа од стране лица анкетираних у пољопривредним задругама, када је установљено да 54% анкетираних није упознато са међународним задружним принципима (ИПН, 2010). Истраживање које је спровело ДАЕС (2012) дало је сличне резултате: 54,4% директора и 59,5% задругара у пољопривредним задругама у Србији није знало или је одбило да одговори на питање о познавању задружних принципа, и они указују на висок степен непознавања једне од три основне одреднице идентитета задруге.

Значајан допринос анализи стања сектора пољопривредних задруга у Србији у последњих неколико година представљају два истраживања које је спровело Друштво аграрних екомиста Србије. Прво је извршено у оквиру пројекта „Улога и потенцијал задруга у смањењу сиромаштва“ организованог у сарадњи са Универзитетом Стирлинг из Шкотске и Пољопривредним факултетом Универзитета у Београду у периоду 2008-2009. година, и представља наставак истоименог пројекта који је претходно реализован у Танзанији и Шри Ланци, након чега је Србија одабрана као једина европска земља у којој је спроведено ово истраживање.

Анкетирање које су спроводили претходно обучени анкетари је било засновано на обимном упитнику који је садржао 44 питања затвореног типа, 14 отвореног типа и девет питања полуотвореног типа. Поред ових 67 питања, која су била иста као у претходна два истраживања, упитник који је коришћен у Србији је имао и посебно поглавље са 10 питања која су била уврштена са циљем утврђивања специфичности нашег пољопривредног задругарства, као што је постојање друштвене својине у задругама и односима са задружним савезима.

Иако циљ овог истраживања није био усмерен ка утврђивању степена примене задружних вредности и принципа, упитник садржи питања на основу којих се посредно може закључити да ли се неки од њих примењују у пракси. Другим речима, на основу резултата није могуће утврдити да ли директори пољопривредних задруга могу да наведу, на пример, добровољно или отворено чланство као задружни принцип, али се може сазнати да ли су задруге које су ушле у узорак отворене за пријем нових чланова, или постављају одређена ограничења потенцијалним члановима. У том смислу, ово истраживање је представљало значајну основу за компарацију. Принцип укључивања тзв. контролних питања

којим се испитује тачност претходно прикупљених одговора преузет је из овог истраживања.

Друго истраживање је спровео ДАЕС у периоду од 15. децембра 2010. до 31. маја 2012. године. Посебно је значајно истаћи да је тада први пут подробније испитана примена задружних вредности и принципа у пракси, а резултати су публиковани у монографији „Ставови директора задруга и задругара о земљорадничком задругарству у Србији“ (2012), аутора проф. др Миладина М. Шеварлића и Мр Марије М. Николић. Подаци прикупљени у оквиру овог пројекта представљали су основу за истраживање које је спроведено за потребе докторске дисертације.

Доступна инострана и домаћа литература и резултати претходних истраживања, од којих је део приказан у овом поглављу, чине основу за доношење закључака о примени задружних вредности и принципа у пољопривредним задругама у Србији на основу спроведених теренских испитивања.

### 3. ДЕФИНИСАЊЕ И ЕВОЛУЦИЈА ОБЕЛЕЖЈА ЗАДРУЖНОГ ИДЕНТИТЕТА

Задруге као правне институције настају у 19. веку у Европи. Од иницијалних фаза развоја задружног сектора, ове организације су се развиле у мноштво различитих облика, али се они могу груписати у пет категорија: (1) потрошачке задруге, настале по узору на прву и најпознатију задругу Рочдејлских пионира; (2) произвођачке задруге које су доминирале у француској задружној пракси; (3) кредитне задруге осниване првенствено у Немачкој; (4) пољопривредне задруге које воде порекло из Данске и Немачке и (5) услужне задруге (као што су стамбене и здравствене) које су настајале у различитим деловима Европе на преласку у 20. век (МЗС, 1996).

Виталност задружног сектора и мноштво варијетета задружних форми су управо елементи који су омогућили просперитет задруга, али и отежали њено дефинисање.

#### 3.1. Дефиниција задруге

Инострана задружна литература обилује различитим дефиницијама задруга.

- ~ Задружно предузеће припадама људима који користе његове услуге, чија контрола почива на свим члановима, а добит се дистрибуира члановима у складу са обимом коришћења његове услуге (*Report of the Inquiry on Cooperative Enterprise in Europe, 1937*).<sup>12</sup>
- ~ Задруга је асоцијација предузећа или домаћинстава са пословним циљем, односно економска институција у којој се спроводи економска активност у потрази за економским циљевима (Phillips, 1953).
- ~ Задруга је добровољна уговорна организација лица која имају заједнички власнички интерес да сами себи пружају услуге на непрофитној бази. Обично се организује као правно лице како би се остварили економски циљеви кроз заједничко учествовање својих чланова (Savage и Volkin, 1965).
- ~ Задруга је мања или већа група људи, који су посвећени заједничкој акцији на демократској основи и самопомоћи, а у циљу обезбеђивања услуга или

---

<sup>12</sup> Report of the Inquiry on Cooperative Enterprise in Europe, 1937, Washington, DC, U.S. Govt. Printing Off. – Према Nilsson 1996-b, стр. 3. Ова и следеће дефиниције задруга самостални су превод аутора са енглеског језика.

економског договора који је истовремено социјално пожељан и доприноси свим члановима (Laidlaw, 1980).

- ~ Задруга је економска организација чији је циљ задовољавање заједничких потреба људи (чланова) и коју поседују и контролишу сами људи (Nilsson, 1996-b).
- ~ Задруга је организација чији власници имају директног интереса у реализацији њених активности, али и примају приходе од њене делатности (Herbst и Prüfer, 2007).

У домаћој задружној литератури, аутори се претежно позивају на елементе МЗС Изјаве о задружном идентитету из 1995. године (Марковић, К., 2007; Закић, 2000; Николић, 2009), мада се дају и друге дефиниције. Проф. Вучковић наводи да су задруге колективне економске организације чије циљеве и задатке, форму и садржину, правну улогу и сам карактер одређују друштвени услови у којима оне настају, делују и престају. Проф. Михајловић и проф. Пејчић (2005) дефинишу задругу као удружења лица, најчешће малих произвођача и/или потрошача, који се добровољно удружују ради остваривања заједничких циљева, узајамним помањем, помоћу свог заједничног привредног предузећа, које ради са средствима свих и на заједнички ризик.

Поред ових, различите дефиниције, најчешће прилагођене идеолошким и друштвено-економским условима, могу се наћи у законима који су регулисали рад задруга. Према Закону о привредним задругама (1937) привредна задруга је *„друштво неодређеног броја чланова са променљивим бројем оснивачких удела, при чему сваки члан (оснивач) има обавезу да заједничким вођењем послова по начелу узајамне помоћи унапређује њихову привреду.“* Након Другог светског рада, дефиниција задруге се прилагођава политичким потребама, те су према Основном закону о задругама (1946) оне дефинисане као *„...добровољне економске организације радног народа које у интересу унапређења народне привреде, путем заједничког рада, повезују и унапређују пољопривредна домаћинства и обртну радиност и које развијају иницијативу најширих народних маса у селу и граду.“* Иницирањем транзиционих реформи у нашој земљи и дефинисање задруге постаје мање политички оптерећено, те је у Закону о задругама (1996), задруга дефинисана као *„облик организовања физичких лица у којој они, пословањем на*

*задружним принципима добровољности и солидарности, демократичности, економског учешћа, једнаког права управљања, самосталности, задружног образовања и међузадружне сарадње, остварују своје економске, социјалне и културне интересе“.*

Упркос овом мноштву дефиниција, како у иностраној тако и у домаћој литератури, поједини аутори сматрају да се због разноврсности задружних облика не може сачинити јединствена дефиниција задруге (Zeuli и Cropp, 2004). Но, чак и они признају да се, ипак, две најчешће користе, и то дефиниција Америчког одељења за пољопривреду (USDA – *United States Department of Agriculture*) из 1986. године и дефиниција МЗС, која представља саставни елемент Изјаве о задружном идентитету из 1995. године.

Америчко одељење за пољопривреду дефинише задругу као „*предузеће које поседују и контролишу корисници и у ком се вишак дели на бази употребе“*, и изузетно је прихваћена у иностраној литератури (Szabó et al., 2009; Bijman Jos et al., 2012; Zeuli и Cropp, 2004; Zeuli и Radel, 2005). Сматра се да је ову дефиницију, као и савремене задружне принципе<sup>13</sup> на којима она почива и који се примењују у америчким задругама, први дефинисао *John Dunn* 1986. године. Накнадно је USDA проширио дефиницију задруге на основу ових принципа, тако да се задругом сматра и „*свако предузеће које поседују и контролишу људи који користе његове услуге“* (USDA, 2011).

Овакво поимање задруге почива на три постулата: (1) чланови задруге који користе њене услуге поседују задругу, (2) корисници задруге управљају задругом на демократским основама и (3) чланови задруге добијају одређене користи од пословања у пропорцији са обимом пословања са задругом.

Иста три елемента садржана су и у најраспрострањенијој и највише цитираној дефиницији задруге датај је у Изјави о задружном идентитету, која чини основу за идентификацију и развој свих врста задруга широм света.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Више о савременим задружним принципима у поглављу 3.3 ове дисертације.

<sup>14</sup> Дефиниција која следи је превод аутора дисертације према „ICA Cooperative Identity Statement“.

Задруга је аутономна асоцијација лица добровољно удружених са циљем да задовоље економске, социјалне и културне потребе и аспирације кроз заједнички поседовано и демократски контролисано предузеће.

Идеја о усвајању елемената идентитета задруге датира од средине 1980-их, када је постало очигледно да задружни принципи усвојени 1966. године у Бечу нису адекватни за различите врсте задруга које су паралелно егзистирале. Поред тада усвојене генерације, задружни принципи су ревидирани и 1937. године у Паризу, али су на оба конгреса усвојени само нови задружни принципи – без других одредница идентитета задруге. Растући притисак на МЗС и очита потреба да се формулишу елементи који би помогли у решавању идеолошке кризе са којом се суочавао задружни сектор,<sup>15</sup> допринео је одлуци да се на стогодишњицу оснивања МЗС усвоје не само нови задружни принципи, већ и дефиниција задруге која би била довољно општа да одговара различитим врстама задруга, као и прокламују задружне вредности.

У дефиницији су садржане следеће карактеристике задруге (Николић, 2009):

- (1) **задруга је аутономна организација** – послује и доноси одлуке независно од екстерних фактора и организација, а посебно је аутономна у односу на државу чији је задатак да створи повољно окружење за развој задруга;
- (2) **задруга је асоцијација лица** – при чеми се под термином „лица“ подразумевају све дефиниције овог појма, дакле правна лица или различити облици предузећа и приватних лица, односно индивидуе; а коначна одлука о томе коме ће бити омогућено да постане члан примарних задруга препуштена је националним законима;
- (3) **чланство је добровољно** – чланови могу да улазе у задругу и прекидају чланство по слободној вољи, али и уз поштовање законских, односно пред-услова дефинисаних у правилима задруге;

---

<sup>15</sup> Задружни сектор се суочавао са три кризе. Прва је криза кредибилитета или веродостојности, када је дискутовано о потреби постојања задруга. Друга је криза менаџмента, у којој су задруге препознате као релевантне институције, али нису постојали адекватни управљачки кадрови. Трећа је идеолошка криза у којој се испитује истинска природа задруга и њихова улога у свету који се мења, што условљава потребу да се и задруге прилагођавају екстерним условима. Више о кризама задружног сектора у Николић (2009).

- (4) *чланови задруге задовољавају своје економске, социјалне и културне потребе* – чланови задруге могу да имају различите мотиве и циљеве које желе да реализују кроз чланство, а основна улога задруге је да задовољи потребе чланова, било да су они економски (који се манифестују кроз успешно пословање задруге), социјални (као што су обезбеђење здравствених услуга, бриге за децу, итд); или културни (на пример промоција националне културе, мира, спонзорисање културних и спортских манифестација и слично);
- (5) *задруга је заједнички поседовано и демократски контролисано предузеће* – што представља суштину дефиниције задруге и чиме се наглашава да је задруга предузеће, те да сходно томе има претпоставку економског успеха како би могла да опстане у конкурентском окружењу; затим да чланови поседују то предузеће и да њиме управљају; што се подудара са претпоставкама о идентитету задруге садржаним у USDA дефиницији задруге.

Дефиниција задруге садржана у Изјави (МЗС, 1995) је прихваћена у домаћој и иностраној литератури (Birchall, 2005; Novkovic и Power, 2005; Zeuli и Radel, 2005; Ortmann и King, 2007; COPAC, 2008; Birchall и Ketilson, 2009; Закић, 2000; Николић, 2009) и готово да не постоји рад који се бави питањем идентитета задруге а да се не ослања на њу. Поједини аутори ипак указују и на одређене недостатке Изјаве МЗС, а посебно дефиниције задруге. Szabó et al. (2009) сматра да не садржи основу за сагледавање економског аспекта задруга. Авсец (2009) наводи да многе европске државе поготово у новијим законским прописима о задругама преузимају дефиницију задруге из Изјаве МЗС, али истовремено истиче да је, према ставу из немачке теорије, ова дефиниција задруге толико уопштена да заправо не изражава суштину задруге.

Не занемарујући потенцијалне недостатке ове дефиниције задруге, потребно је нагласити да је ово најраспрострањенија и највише цитирана дефиниција задруга, као и да је опстала готово две деценије, те да се и данас већина задруге може идентификовати са одредницама садржаним у овој дефиницији без обзира којом се делатношћу баве, односно на ком континенту и у којој земљи послују.

### 3.2. Задружне вредности

Задруге су организације лица, а основна ћелија задруге је њен члан, односно људско биће. У центру задружне организације налази се човек и управо зато задруге носе печат хуманости, за разлику од других врста организација. Сва људска бића поседују одређене вредности. Ове вредности се усађују у људе васпитањем, наслеђем, као и под утицајем породице и ширег окружења. Вредности постоје у ставовима и осећањима људи и контролишу њихово понашање. Оне су чврсто укорене у људе и изузетно тешко се мењају, посебно у краћим временским роковима. Управо ове вредности које чине основу људског понашања, чланови задруга својим активностима преносе на своје организације. Задружне вредности се, дакле, састоје од вредности или норми које су укорене у чланове задруге.

Уколико је више људи, упркос различитим циљевима, проблемима и интересима, успело да се договори да формирају задругу, вероватније је да деле сличне идеје, односно да поседују сродне вредности. У раним фазама развоја задруга, ове вредности су се подразумевале, те није било потребе да се посебно идентификују. Домаћа задружна литература садржи бројне потврде да су чланови задруга били „поштени, вредни домаћини“, те да је у задругу могао да буде примљен само онај за кога се знало да поседује одређене (позитивне) карактерне особине.

Са развојем задруга, а посебно са повећањем броја чланова, долази до њихове деперсонализације, те идентификовање задружних вредности добија на значају. Прва расправа о задружним вредностима покренута је на Конгресу МЗС у Штокхолму 1988. године, мада су до тада биле усвојене већ две генерације задружних принципа. Имајући у виду да је Изјавом о задружном идентитету МЗС (1995) утврђено да се идентитет задруге базира на дефиницији задруге, задружним вредностима и задружним принципима, поставља се питање како је могуће да се о једном од ова три елемента расправља у значајној мери током већег дела историје задружног покрета, док други остаје релативно занемарен?

Иако се на први поглед чини да су задружне вредности у дужем периоду биле запостављене, то није тачно. У једном од најсвеобухватнијег дела о задружним вредностима „Задружне вредности у свету који се мења“ (*Co-operative Values in a Changing World*), аутор Sven Ake Book, истакнути задружни посленик и



активиста, констатује да, за разлику од принципа, задружним вредностима није потребна ревизија, јер се оне нису промениле од времена првих задруга. Иако нису биле евидентирание и забележене, вредности су константно присутне у овим организацијама, будући да су их људи – задругари уносили у задруге.

Имајући у виду разноврсност задружних организација и делатности којим се оне баве, било је потребно идентификовати елементе који чине разлику између организација које имају право да се називају задругама и свих других. Стога је било потребно, поред дефиниције задруге и треће генерације задружних принципа, идентификовати и подсетити задружни сектор и на задружне вредности. При томе су задружне вредности подељене на две групе: (1) основне – самопомоћ, самоодговорност, демократичност, једнакост, правичност и солидарност и (2) етичке – поштење, отвореност, друштвена одговорност и брига за друге.

Посебно је значајно истаћи да се елементи идентитета задруге не могу посматрати одвојено, јер су међусобно чврсто повезани. Nilsson (1996-b) истиче да задружне вредности представљају основ за задружне принципе, а да су принципи операционализација задружних вредности. Он сматра да је непотребно истицати задружне вредности уколико се пословање задруге заснива на принципима који су их обухватили, и даље објашњава да уколико се у задрузи поштују принцип отворености и демократске контроле то истовремено значи да се та организација заснива на вредностима једнакости, слободе и поштовања људских права.

Nilsson (2001) тврди да ако су чланови мотивисани вредностима као што су солидарност, једнакост и правичност, ефекти пословања задруге ће се увећавати, а тиме и користи које задругари имају од чланства. Дакле, у интересу чланова је да примењују задружне вредности. Book (1992) констатује да се вредности као што су искреност, отвореност, друштвена одговорност и брига за друге могу наћи и у другим организацијама, али да су оне „неоспорне и уверљиве“ само у задругама.

Зашто је потребно истицати задружне вредности, ако су оне укорене у чланове задруге и непромењиве? У документу МЗС *Declaration Towards the 21st Century* (1996) истиче се да задруге не могу имати значајну улогу у будућности ако не обележавају своје различитости, јер је њихова снага управо у томе што задовољавају потребе чланова које не могу бити на адекватан начин реализоване у другим организацијама, а основа те различитости лежи управо у задружним вредностима.

### 3.3. Задружни принципи

Још 1992. године, Royer је забележио: „*Рећи да се о задружним принципима много говори у литератури, било би потцењивање.*“ Више од две деценије касније, ова констатација и даље важи, јер готово да не постоји рад, дискусија или анализа задружног сектора, било са теоријског или емпиријског аспекта, који не укључује задружне принципе.

Шта су задружни принципи и зашто су они толико значајни? Задруге, као и све друге пословне организације, послују по одређеним правилима које се називају задружни принципи. Они нису усмерени искључиво на пословни успех, већ првенствено омогућавају идентификовање и очување задружне форме. Novkovic (2008) наводи да опстанак, конкурентност и успех задруга као пословних организација почивају на примени принципа. У документу *Background paper on cooperatives* (СОРАС, 2008) наводи се да би задруге без принципа изгубиле свој идентитет.

Задруге су одраз принципа на којима почивају, али задружни принципи зависе од друштвено-економских, политичких и социјалних услова у којима задруге послују. Организована расправа о томе која правила треба укључити у задружне принципе одвија се претежно под окриљем кровне асоцијације свих задруга у свету – Међународног задружног савеза. Међутим, поједини задружни теоретичари (John Dunn), задружни системи (Мондрагон) и националне организације надлежне за рад задруга (Америчко одељење за пољопривреду) дефинисали су посебне задружне принципе, независно од МЗС. Заправо, није неуобичајено да истовремено постоји неколико група задружних принципа који се примењују у пракси. Cook (1994) наводи да задружни принципи и вредности нису фиксни, те да у задружној пракси постоји слобода формирања принципа који важе за одређену групу задруга, најчешће са једног географског подручја. Крајем XIX и почетком XX века истовремено су постојали и примењивали се принципи неколико различитих врста задруга. Потрошачке задруге су поштовале тзв. Рочдејлске принципе, док су кредитне задруге, у зависности од чланства, биле усмерене на принципе рада Рајфајзенових задруга за пољопривредне, односно Шулиц-Деличевих за занатске кредитне задруге. Cook (1994) наводи да су паралелно са тим, у раној фази настанка пољопривредних задруга у САД,

почетком 1920-их, на основу принципа и пословне праксе Рочдејлских пионира, формирану посебни принципи које су поштовале све пољопривредне задруге.<sup>16</sup>

Nilsson (1996-a) наводи да је потпуно могуће организовати задругу и без икаквих задружних принципа. Ако су задружне вредности дубоко укорене у понашање чланова, није потребно обликовати их кроз принципе, јер ће се задругари међусобно поштовати и понашати у најбољем интересу за све. Међутим, он такође наглашава да су у задругама са великим бројем чланова задружни принципи неопходни. У одсуству задружних вредности макар и из дела чланства, потребно је не само да постоје задружни принципи већ и да они буду прописани одређеним правилима или подзаконским актима које задруга поштује. Управо тај елемент обавезе примене задружних принципа је кључан у савременом пословању задруга. Наиме, МЗС нема законодавну улогу, односно принципи које прокламује представљају препоруку задругама широм света на који начин би требало да организују своје пословање. Иако већина задруга прихвата одлуку МЗС о задружним принципима, будући да им они служе као веза са другим задружним организацијама, не постоји законска обавеза да то чине. Управо стога последњих деценија постоји тенденција да се задружне вредности и принципи уврсте у националне законе чиме они постају обавезни.

Од настанка првих задруга да данас, принципи су се континуирано преиспитивали. Према Simmons и Birchall (2008) идентификовање и примена задружних вредности и принципа је непрекидан процес. Royer (1992) тврди да никада није постојао концензус о томе шта би задружни принципи требало да укључују, што за последицу има њихову ревизију. Као резултат ове потребе да се идентификују задружни принципи који у потпуности задовољавају потребе задруга у зависности од окружења у ком делују, МЗС је до сада усвојио три генерације задружних принципа. Све касније генерације принципа су произашле из Рочдејлских правила пословања задруга.

У литератури постоје различити ставови о томе шта је било укључено у оригиналне Рочдејлске принципе, али се сматра да су они представљали комбинацију правила из прве декларације из 1844. године и листе принципа из 1860. године.

---

<sup>16</sup> Ови принципи су укључивали (1) демократску контролу; (2) плаћање по оствареним трошковима и (3) ограничену камата на капитал.

Thompson (1994) наводи да, иако су Рочдејлски пионири имали групу циљева, праксе и процедура на којима су базирали своје пословање, релевантна листа Рочдејлских принципа је настала касније (1860-их). Заправо, ова задруга је публиковала серију тзв. „пракси“ (1844, 1845. и 1854. године) у којима је наглашавала правила пословања који су данас познати као Рочдејлски принципи. Thompson (1994) наводи да су овде били укључени: (1) отворено чланство, (2) демократска контрола, (3) дистрибуција вишка пропорционално обиму трговине са задругом, (4) плаћање ограничене камате на капитал, (5) политичка и религиозна неутралност, (6) трговина за готовину и (7) промоција образовања.

Након тога, 1860. године у годишњем алманаху Рочдејлске задруге објављена је нова листа са девет, нешто измењених, правила која су, поред наведених, укључивали и периодичан избор управе и обавезу презентовања периодичних извештаја о пословању члановима. Zeuli и Cropp (2004) наводе чак дванаест задружних принципа Рочдејлске задруге, и поред већ наведених, укључују и правило да се не преузима непотребан ризик, да чланови обезбеђују целокупан капитал задруге и недискриминацију чланова по полу. У суштини, већина аутора наводи углавном исте принципе, који су груписани на различите начине, те се стога и разликује број Рочдејлских принципа на које се позивају. Кључно је уочити да ни сами оснивачи прве задруге у свету нису иницијално дефинисали читав сет правила по којима ће да послују, већ су их проширивали и модификовали у зависности од потребе, односно вршили су њихову ревизију.

Иако су принципи Рочдејлске задруге били опште познати и примењивани у великом броју задруга до касних 1920-их, они никад нису усвојени на међународном нивоу. Различита тумачења и имплементација ових принципа која су се могла наћи у пракси условили су да 1919. године МЗС покрене иницијативу за дефинисањем и усвајањем међународних задружних принципа.

Након вишегодишњих расправа, на Конгресу у Паризу 1937. године усвојена је прва генерација задружних принципа која је обухвата четири обавезна и три пожељна принципа. Ови принципи су се у великој мери заснивали на Рочдејлским, али тако да њихов садржај одговара свим, а не само потрошачким задругама. Друга ревизија принципа иницирана је на Конгресу МЗС одржаном 1963. године, на предлог делегата СССР-а. Како наводе MacGillivray и Ish (1992),

примедба се односила на чињеницу да су постојећи принципи формирани у време капитализма, те да више нису универзални, односно да се не могу примењивати у земљама се другачијим политичким уређењем. На конгресу у Бечу (1966) усвојена је нова, друга генерација принципа. Ови принципи нису донели значајније промене, те је релативно брзо уочена потреба да се они даље ревидирају.

Спољашњи фактори су у значајној мери допринели да се задружни принципи ревидирају по трећи пут. Окончање хладног рата између комунистичких и капиталистичких земаља, распад СССР и земаља Варшавског пакта и промене у политичком и друштвено-економском окружењу, као и поимању задруге као институције и њене улоге у националној економији, условили су потребу за усвајањем нових задружних принципа. Један од задатака нове генерације принципа је ревитализација задружног покрета и ублажавање постојећих предрасуда пољопривредних произвођача према задругама у земљама бившег социјалистичког режима. Такође, економски раст у појединим азијским земљама створио је погодне прилике за развој задружног сектора, те су принципи имали задатак да створе повољну основу за њихов развој. Коначно, друга генерација задружних принципа из 1966. године није представљала најбоље решење, будући да су принципи ове генерације представљали тек благо побољшање претходне генерације, без корених промена које су биле потребне задружном сектору.

Потреба за ревизијом друге генерације принципа започета је 1980-их на иницијативу МЗС. На конгресу у Токију (1992) је настављена дебата о задружним вредностима и принципима, а окончана је усвајањем Изјаве о задружном идентитету на Конгресу у Манчестеру (1995), чији је саставни елемент трећа генерација задружних принципа.<sup>17</sup>

Базни задружни принципи из 1995. године представљали су значајну реформу у односу на претходну генерацију, са циљем да уваже специфичности пословања свих врста задруга. Дакле, задружни принципи нису стални, они се континуирано мењају и усклађују са екстерним условима у којима задруге послују. Каква је будућност треће генерације задружних принципа?

---

<sup>17</sup> Интересантно је приметити да је временски интервал између усвајања прве и друге, односно друге и треће генерације принципа идентичан и износи 29 година.

Задружна пракса је показала да разлике између појединих врста задруга постају све значајније. Једна група попут задруга нове генерације се поступно приближава профитно оријентисаним организацијама. Ово је посебно уочљиво код задруга које су члановима инвеститорима дале значајно учешће у управљању организацијом. Са друге стране истовремено јачају социјалне задруге, као део социјалне економије, које минимизирају улогу профита и блиско сарађују са државним органима. У таквим условима, изузетно је тешко формулисати принципе који би одговарали овим двама антиподним групама задруга.

Друго осетљиво подручје односи се на улогу запослених у задругама у процесу управљања. Birchall (2005) наводи да су приликом последње генерације принципа поједини задружни активисти покушали да укључе и принцип који даје право запосленима да учествују у доношењу одлука и подели економског резултата. Иако се, са становишта домаће праксе, укључивање запослених у доношење одлука и расподелу вишка не чини оправданим, имајући у виду део старих задруга затвореног типа у којима су запослени преузели комплетно руководство, треба нагласити да ова тенденција постоји у савременом задружном сектору. У појединим европским земљама запослени имају свог представника у управним органима задруге, посебно у оним врстама задруга где чланство запослених не представља отежавајућу околност, као што су потрошачке задруге. Највећи сукоб интереса постоји у произвођачким задругама, те се у њима не практикује да запослени буду и чланови задруге. Поред тога, тенденције у савременом задружном праву се крећу ка повећаном степену укључивања запослених у управљање задругама. Регулацивом Европске комисије број 1435/2003 о Статуту Европског задружног друштва, која је усвојена 22. јула 2003. године (*Council Regulation No 1435/2003 of 22 July 2003 on the Statute for a European Cooperative Society – SCE*), прописују се услови оснивања тзв. европске задруге, односно наднационалне форме задружног друштва које може да делује на територији ЕУ.<sup>18</sup> Паралелно са овим докуменом, усвојена је и Директива Европске комисије о допуни Статута SCE која се односи на учешће запослених (*Council Directive 2003/72/EC supplementing the Statute for a European Cooperative Society with regard*

---

<sup>18</sup> Више о Европском задружном друштву у Николић (2009).

*to the involvement of employees*), која дефинише правила о начинима оснивања SCE и учешћа запослених у различитим фазама овог процеса. Заправо, у члану 11 став 2 Статута Европског задружног друштва дефинисано је да се SCE не може регистровати уколико претходно није закључен уговор о условима учествовања запослених у његовом раду.

Задружни принципи нису статични, већ су подложни променама у зависности од врста задруга, територије и временског периода оснивања задруге. Стога се у задружне принципе могу сврстати различити постулати. Као што је већ утврђено, у савременој америчкој задружној литератури помињу се три задружна принципа, уместо седам базних МЗС задружних принципа. Zeuli и Cropp (2004) наводе да се ова три принципа поштују у задругама широм САД. Nilsson (1996) наглашава да, упркос томе што постоје различите дефиниције задруге, заједничко им је да се заснивају на три наведена принципа, те да стога правна лица која задовољавају ова три критеријума могу бити класификована као задруге. Он такође сматра да принципи корисник – власник, корисник – управљач и повлашћени корисник представљају суштину задружне идеје, те су стога непроменљиви, док остали принципи могу бити уврштени у групу одабраних уколико то захтевају специфичне потребе појединих задружних облика.

Сматра се да је аутор наведених принципа амерички задружни активиста John Dunn који их је први објаснио у раду *Basic Cooperative Principles and Their Relationship to Selected Practices* из 1986. године. Већ наредне године, Америчко одељење за пољопривреду их је уврстило у дефиницију задруге, наглашавајући их поред тога као примарне задружне принципе.

Идеја која стоји иза ових принципа је да су чланови задруге истовремено њени клијенти (будући да користе услуге које им задруга обезбеђује), власници, као и да контролишу задругу и да могу присвајају вишак прихода над расходима најчешће пропорционално са обимом пословања са задругом.

Принцип корисник – власник (*User-Owner Principle*) полази од чињенице да лица која поседују и финансирају задругу користе њене услуге. Ово је специфичност задруга, јер у профитно оријентисаним компанијама власници најчешће нису и корисници њихових услуга или производа. Zeuli и Cropp (2004) објашњавају да чланови задруге финансирају задругу и стога је и поседују, али и користе њене

услуге. Они сматрају да сваки задругар доприноси макар једним мањим делом основном капиталу задруге, односно да би задругари требали да учествују у капиталу пропорционално њиховом пословању са задругом. Cook (1993) додаје да су власници задруге у ствари и њени корисници.

Принцип корисник – управљач (*User-Control Principle*) подразумева да је контрола над задругом у рукама оних који је користе. Иако су у складу са претходним принципом корисници истовремено и власници задруге, овде се посебно наглашава да *корисници* задруге могу да управљају задругом, управо да би се нагласила специфичност задруга у односу на друге облике организација. Cook (1993) објашњава да корисници треба да управљају задругом на демократским основама, те да број гласова не сме бити повезан са формирањем капитала, односно улагањима у задругу, али се може везати за коришћење услуга задруге. Zeuli и Storр (2004) наглашавају да чланови управљају задругом директним гласањем или преко њихових представника у управном и надзорном одбору.

Принцип повлашћени корисник (*User-Benefits Principle*)<sup>19</sup> подразумева да се вишак из пословања задруге дели њеним корисницима пропорционално обиму коришћења. Аутор ових принципа, John Dunn објашњава да је једина улога задруга да обезбеди и подели корисницима корист на основу њихове употребе задруге. Cook (1993) под овим принципом подразумева обавезу да лица која учествују у формирању капитала задруге, а затим и у коришћењу њених услуга, примају одређене користи од задруге. Zeuli и Radel (2005) додају да се вишак дели члановима пропорционално њиховој сарадњи са задругом, али да задругари могу да одлуче да део профита поделе као дивиденде на улагања. У САД се стога федералним и државним законима регулише да максимална висина дивиденди може да износи 8% годишње. Сврха ових ограничења је да се принцип повлашћени корисник поштује у што већој мери, те да користи од пословања задруге имају они који су пословали преко задруге, а не они који су у њу уложили.

John Dunn (1986) сматра да су ови принципи фундаментални, те да се сви други могу изразити преко њих. Задружно образовање, на пример, се често истиче као задружни принцип, међутим према Dunn оно је потребно само у тој мери да би се

---

<sup>19</sup> У литератури се овај принцип назива још и *business-at-cost* (Ortmann и King, 2007; USDA, 2011).



три савремена задружна принципа могла применити у пракси, односно да омогући задругарима (корисницима задруге) да реализују своја управљачка права.

На значај наведених принципа посебно указује чињеница да се на њих позивају и у Извештају Европске комисије о подршци пољопривредним задругама из 2013. године, што потврђује да се они данас примењују и у задругама ван граница САД. Novkovic (2008) истиче да већина задруга поштује седам задружних принципа (МЗС, 1995), али да задруге имају могућности и да мењају садржину принципа које имплементирају у пракси. Као пример, наводи се Мондрагон задружни систем који примењује десет принципа које је самостално прокламовао.<sup>20</sup>

Конечно, постоји континуирана потреба да се задружни принципи преиспитују и дефинишу на начин који ће да обезбеди већини задруга да их несметано примењује у пракси. Имајући у виду вишедеценијски рад МЗС и три генерације задружних принципа, готово је непотребно питање да ли задружни принципи утичу на пословање задруга. У наредном делу рада, анализирано је на који начин задружне вредности и принципи обликују пословање свих, а посебно пољопривредних задруга.

#### **3.4. Анализа међузависности примене задружних принципа и пословања пољопривредних задруга**

Иако задружне вредности и принципи представљају основ разликовања задруга у односу на друге облике организација, потребно је да буду примењени у редовном пословању како би утицали на стицање конкурентских предности и по том основу остварили позитиван ефекат на пословање задружних организација.

Изјава о задружном идентитету (МЗС, 1995), која обухвата задружне вредности и принципе, нема обавезујући, већ саветодавни карактер. И друга документа која се позивају на Изјаву, као што су „Водичи за стварање повољног окружења за развој задруга“ УН (2001) и Препорука 193 о промоцији задруга МОР (2002) могу само да препоруче да елементи идентитета задруге буду укључени у националне законе који регулишу рад задруга. Дакле, све док задружне вредности и принципи нису

---

<sup>20</sup> Принципи које поштује Мондрагон задружни систем су: (1) отвореност за пријем нових чланова; (2) демократска контрола; (3) суверенитет у пословању; (4) помоћна и зависна улога капитала; (5) учествовање у одлучивању; (6) солидарност у плаћању; (7) међузадружна сарадња; (8) социјална трансформација / посвећеност развоју; (9) универзалност / повезивање са слично оријентисаним организацијама и (10) образовање.

прописани националним задружним правом појединих земаља, задруге немају правну обавезу да их примењују у пословању, те им се по основу њиховог запостављања не може ускратити право да се називају задругама.

Имајући у виду препоруке при формулисању задружних закона које углавном инсистирају на давању слободе задругама да саме регулишу правилима своје активности, посебно у општим законима о задругама (Николић, 2009), није неочекивано да национални задружни закони не обухватају задружне принципе, чиме је одлука о њиховом спровођењу остављена у потпуности задругама.

Управо је ово случај у појединим земљама чланицама Европске уније, што за последицу има изостављање одређених задружних принципа или њихово намерно пренебегавање. Наиме, у Финалном извештају Европске комисије о подршци пољопривредним задругама (2012) се констатује да је у већини земаља чланица ЕУ националним законима дозвољено задругама да својим правилима ограничавају пријем нових чланова. Овакав приступ се назива „политика дефинисаног чланства“ и примењује се обично код задруга чија делатност обухвата и прераду пољопривредних производа које преузимају од чланова. Задруге које од постојећих чланова прикупљају довољне количине сировина да попуне своје прерадне капацитете или пак да испуне уговорне обавезе које имају са прерађивачком индустријом нису заинтересоване за пријем нових чланова, те практично затварају чланство. Примена првог задружног принципа се у том случају може гарантовати само законским мерама: у Данској, Француској, Мађарској и Ирској задруге могу законски бити приморане да поштују принцип отворености. У Данској, на пример, задруга која има водећи положај на тржишту може судским путем бити приморана да прими нове чланове. Слично је и са поступком изласка из задруге. У појединим земљама члановима се одобрава иступање из задруге без икаквих ограничења, као што је случај на Кипру, у Чешкој, Данској, Француској, Италији, Летонији, Литванији и Великој Британији. У другим земљама задругама је дозвољено да поставе одређена ограничења при изласку задругара из задруге.

Какви су мотиви задруга да примењују задружне вредности и принципе у пракси? У иностраној литератури велика пажња се посвећује истраживању предности примене елемената идентитета задруге у свакодневном пословању. Birchall (2005)

наглашава да постоје четири могуће ситуације: (1) задружни принципи имају негативан утицај на пословање задруга; (2) утичу позитивно на пословни успех; (3) њихова примена не изазива никакве промене у успеху задруге и (4) поједини задружни принципи имају позитиван, док други остварују негативан утицај на пословање задруга. У литератури се заправо могу наћи потврде за три наведене ситуације. Наиме, идеја да примена задружних вредности и принципа не изазива никакав утицај на пословање задруга нема потврду ни у теоријским ни у емпиријским радовима.

Поједини аутори истичу да пуна примена задружних принципа може да представља ограничавајући фактор, посебно у задругама где су једини извор додатног капитала средства која обезбеђују чланови (Novkovic, 2008). Ово у суштини важи за традиционалне задруге, односно првенствено за задруге које послују у области пољопривреде, шумарства и водопривреде. Szabó et al. (2009) наглашава да задружни принципи могу да представљају препреку пословним активностима, посебно у прикупљању значајнијих износа капитала. Dunn (1986) сматра да стриктна примена принципа резултира конфликтима у редовном пословању.

Други аутори, пак, тврде да је примена задружних принципа неопходна и пожељна у редовном пословању. Novkovic (2008) истиче да *„опстанак, конкурентност и успех задруга као пословних организација почивају на примени принципа“*.

Позитиван утицај примене задружних принципа на пословање задруге заступају и Novkovic и Power (2005) додајући да је примена задружних принципа и вредности у свакодневном пословању најбоља стратегија за опстанак задруге. Ringle (2007) наводи да поштовање задружних вредности и принципа омогућује задругама да буду конкурентније и постигну боље пословне резултате. Simmons и Birchall (2008) тврде да задружне вредности и принципи чине основу на којој задруге граде предности за смањивање руралног сиромаштва. У објашњавању ове тврдње, аутори наводе да задруге повећавају приходе својих чланова, а како су већина чланова задруга у руралним подручјима углавном из сиромашнијих слојева друштва, задруге на тај начин доприносе смањењу руралног сиромаштва, додајући да то важи само за задруге које поштују задружне принципе. Novkovic (2005) сматра да доношење одлука и управљање у задругама треба да буде базирано на

задружним вредностима и принципима, јер ће у том случају задруга аутоматски да оствари своју социјалну улогу.

За разлику од претходних аутора који изражавају став да примена задружних принципа утиче на пословни успех задруге, McNamara (2007) сматра да постоји и супротна веза и објашњава да је релативно лако руководити се принципима (уместо економском оправданошћу пословних одлука) када је реч о успешним задругама, али да је тешко бити доследан у њиховој примени ако се задруга бори за опстанак. У том случају управа задруге се налази растрзана између економског успеха задруге и пуне примене задружних принципа.

Најзаступљенији су ставови који говоре у прилог томе да задружни принципи могу имати различит утицај на пословни успех задруга. Ово је потпуно очекивано: како се задружни принципи по садржини, области коју уређују и тежини примене драстично разликују, више је него вероватно да ће њихово поштовање изазвати промене различитог смера и интензитета на пословање задруга.

*Добровољно и отворено чланство* је један од принципа који је често нарушаван у земљама бившег социјалистичког режима кроз обавезно чланство, што је данас превазиђено. Међутим, оваква пракса представља један од основних разлога губитка поверења пољопривредних произвођача у ове организације. Марковић К. (2007) подсећа да је управо одступање од овог и принципа демократског управљања био присутан у домаћој задружној пракси.

У савременим условима нико више није принуђен да приступи задрузи, што значи да се добровољност уласка примењује у свим задругама. У погледу отворености задруга постоје, међутим, различита искуства. Иако је присутан на декларативном нивоу, задруге у пракси често намећу одређена ограничења. Birchall (2005) истиче да савремене задруге треба да поведу рачуна о родној равноправности у чланству, мада је то углавном везано за земље у развоју. Међутим, питање отворености задруга се често разматра у светлу прикупљања капитала. На пример, задруге нове генерације (ЗНГ) које имају унапред дефинисано чланство, примају потенцијалне чланове до тог броја, уколико уплате одређену суму (на име чланског удела) која је често врло значајна. Дакле, искључиво лица која располажу са довољним средствима и са производним потенцијалом да задовоље сарадњу са ЗНГ (испоручивање унапред дефинисаних количина одређеног

квалитета пољопривредних производа) могу да приступе задрузи. Другим речима, ове задруге постављају значајне захтеве пред потенцијалне чланове, те Birchall (2005) закључује да „*отворено чланство не мора да значи и лако чланство*“.

Приликом анализе утицаја овог принципа на пословање задруга, треба указати на чињеницу да се структура чланства и циљеви задруге мењају током њеног животног циклуса. Наиме, приликом оснивања задруга чланови су обједињени око једне идеје и представљају хомогену групу уједињену у остваривању неког циља. Међутим, како задруга сазрева, прикључују се нови чланови, мењају се услови пословања на локалном и регионалним тржиштима, што све може да резултира удаљавањем од почетне идеје и циља. Са повећањем обима пословања задруге, чланство постаје хетерогено и у таквим условима долази до сукобљавања задружних принципа и одлука које се морају доносити са пословног аспекта. Уколико се одлуке доносе искључиво на основу економске мотивације, запостављајући потребе чланства, задруга може да постане изузетно успешна као пословна организација, али да пропадне као задружна (Novkovic и Power, 2005).

Nilsson (1996-b) истиче да добровољно и отворено чланство може да допринесе економском положају појединца, јер он има могућност да се прикључи задрузи кад жели, односно када му одговара, као и да је напусти уколико више не жели да буде члан или ако му она не обезбеђује економску корист. Другим речима, успешна задруга ће обезбеђивати одређене бенефите својим члановима, а задовољни чланови остају верни задружној организацији. Такви чланови редовно послују преко задруге и спремни су да уложе потребан капитал за проширење делатности, што све има позитиван ефекат на пословање задруге.

*Демократска контрола чланова* је један од контраверзнијих принципа, иако постоји од времена оснивања првих задруга. Овај принцип се најчешће примењује кроз правило један члан – један глас, посебно у примарним задругама. Ово је посебно важно за задруге у којима је улога државе била изражена, те је потребно вратити демократску контролу, што се најлакше спроводи управо једнаким правом гласа свих чланова. Поред тога, овај принцип је посебно изражен у иницијалним фазама развоја задруга са хомогеним чланством, односно у задругама које су на почетку свог животног циклуса. Чланови задруге су тада најчешће исте економске снаге, те су и улагања у задругу готово идентична.

Развојем задруге, међутим, јавља се проблем мотивисања појединих чланова који у значајнијој мери сарађују са задругом, или су више уложили у задругу, под претпоставком да је задружним правилима дозвољено различито улагање. У таквим условима, постоји тежња да се број гласова повеже са обимим сарадње са задругом или (ређе) са улагањима у задругу, што се често допуњује дефинисањем горње границе броја гласова са којима један члан може да располаже.

Szabó et al. (2009) објашњава да демократско управљање може да представља препреку у прикупљању значајнијих износа капитала, односно да није пожељан са економског становништа. Уместо правила „један члан – један глас“, залаже се за могућност давања већег броја гласова и то сразмерно обиму пословања са задругом, јер уколико један члан доприноси пословању задруга у значајно већој мери од осталих онда би требало да има и већа права у управљању пословањем задруге. Слични ставови изражени су и у иностраној (Royer, 1992) и домаћој литератури (Марковић Д., 2003), наглашавајући да је принцип демократског управљања који се манифестује кроз правило „један члан – један глас“ у колизији са ристорном расподелом добити, јер онај који више улаже у задругу ће се одговорније односити према пословним одлукама, те би било очекивано да има и веће право гласа. Zeuli и Radel (2005) пак сматрају да демократско управљање чини основ задружних организација, иако признају да у задругама у САД постоји могућност да се појединим члановима додели већи број гласова, уз дефинисање максималног броја који спречава да се већина гласова нађе „у рукама“ мањег броја чланова. Другим речима, у литератури постоје различити ставови о томе колико треба бити доследан у примени овог принципа.

Демократско управљање може да има позитиван ефекат на пословање у почетним фазама развоја задруге, јер омогућује свим члановима да учествују у доношењу пословних одлука, што им потврђује њихову улогу у задружној организацији. На тај начин чланови су више мотивисани да сарађују са задругом, те ће и обим пословања задруге да се повећава. У каснијим фазама развоја задруге, уколико се задружно правило „један члан – један глас“ и даље примењује, под претпоставком постојања хетерогеног чланства које у различитом обиму сарађује са задругом, овај принцип може да буде демотивишући за економски јаче задругаре, што би имало негативне последице на економске ефекте рада задруге.

*Економска партиципација чланова* је принцип који са аспекта реализације економских циљева задруге има најзначајнију улогу. При томе, кључно питање је прикупљање капитала, посебно у пољопривредним задругама. Задруга треба да буде економски успешна да би могла да задовољи потребе својих чланова. У условима глобализације и суочавања са растућом незадружном конкуренцијом, задруге – посебно пољопривредне су принуђене да ојачају своју конкурентску позицију на тржишту и уколико је могуће прошире своју делатност на области у којима се ствара додата вредност. За пољопривредне задруге ово значи укључивање у процесе прераде пољопривредних производа и што већи степен вертикалне интеграције, како би у идеалним условима повезале све активности од производње сировина до пласмана препознатљивог и квалитетног производа крајњим купцима. Да би могла да реализује ове активности, задрузи је потребан капитал. У примарним задругама, посебно у земљама у којима је задружни сектор на нижем степену развоја, као што је случај код нас, основни извор капитала представљају чланови. Постоје, међутим, одређена ограничења која лимитирају укупан износ финансијских средстава која је могуће прикупити од чланова, а одређује их пре свега њихова економска снага. Уколико су потребне веће инвестиције, задруга може да се окрене екстерним изворима капитала. Постоје два модела мотивације спољних инвеститора за улагање у задругу, и то:

(1) давање економских привилегија, које могу да се огледају у исплати високих камата на улагања или у преференцијалном третману тј. првенству исплате приликом поделе вишка; и

(2) повезивање са управљачким правима у задрузи.

Szabó et al. (2009) сматра да ограничена камата на капитал (који се и даље поштује у делу задруга, иако није уврштен у базне задружне принципе из 1995. године) слаби и лимитира финансијску снагу задруге, управо јер онемогућава исплату виших камата на улагања. Она су, међутим, ограничена и економским ефектима пословања задруге. Наиме, задруге које се боре да ојачају своју економску позицију неће бити у могућности да исплаћују високе камате на улагања те сходно томе неће моћи ни да привуку спољне инвеститоре.

Друга могућност јесте да се инвеститорима, као компензација за ниже каматне стопе на улагања, дају одређена управљачка права, тј. број гласова у задрузи.

Уколико се не ограничи број гласова са којим располажу чланови инвеститори, постоји опасност да они преузму управљање у задрузи и усмере је ка максимизацији профита на штету чланова корисника. Тиме се задруга приближава профитно оријентисаним организацијама и губи свој задружни идентитет.

*Аутономија и независност* је такође један од принципа који су били извитоперени у земљама бившег социјалистичког режима, будући да су задруге биле под директном контролом државе. Birchall (2005) сматра да је у земљама у развоју још увек присутан висок степен уплива државе у задружни сектор, што онемогућава његов правилан развој. Међутим, независност задружног сектора је угрожена и улагањима спољних инвеститора која су повезана са управљачким правом. Економски ефекти пословања задруга се на тај начин унапређују, али то истовремено може да значи и озбиљно удаљавање од задружног идентитета, а у одређеним случајевима чак и трансформацију задруге у друге пословне облике.

Потребно је ипак имати у виду да су многи задружни системи, које се истичу као пример успешног задружног организовања и уврштавају у МЗС Global 300 листу најуспешнијих задруга у свету, као што су Migros, Arla Foods, Danish Crown или CHS Inc<sup>21</sup> заправо пословни системи који су састављени од задруга и профитно оријентисаних компанија у којима ове задруге имају (углавном) већинско власништво. Питање је колико је очуван задружни идентитет у компанији која учествује са 26% у укупној преради млека, представља највећег произвођача сира у Великој Британији и има годишњи промет од две милијарде фунти, као што је случај са Arla Foods. Не поричући задружно порекло ових организација, које се (двосмислено) називају задружни системи, будући да укључују и профитно оријентисане организације, потребно је нагласити да у тако великим системима поједини пољопривредни произвођачи могу имати контакта и евентуалног утицаја на доношење одлука у примарној задрузи у којој остварују чланство. Делегатски систем одлучивања који је неопходан у овако великим организацијама, води ка

---

<sup>21</sup> Више о Migros задружном систему, који се налази на 16. месту у Global 300 листи за 2010. годину, у Шеварлић и Николић (2013). Arla Foods је на 35. месту Global 300 листе за 2010. годину, а према информацијама на <http://www.arlafoods.co.uk/about/history/arla-foods-timeline/> (приступљено 24.07.2013) ради се о задружном систему која је у неколико наврата вршила спајања са профитно оријентисаним предузећима. CHS Inc се налази на 10. месту најуспешнијих задруга у Global 300 за 2010. годину. Према информацијама доступним на сајту [https://www.chsinc.com/portal/server.pt/community/1about\\_us/338](https://www.chsinc.com/portal/server.pt/community/1about_us/338) (приступљено 24.07.2013) реч је о водећој глобалној агробизнис компанији коју поседују фармери, ранчери и задруге из САД.



њиховом обезличавању. У таквим условима доношење одлука се неминовно врши са циљем максимизације профита, што иде у корист инвеститорима. Birchall (2005) сматра да задруге, кроз овакве „хибридне организације“, губе идентитет.

*Образовање, обука и информисаност* је један од принципа које су прокламовани на самом почетку задружног покрета, мада је његова улога значајно измењена од тада. Почетна идеја пружања могућности сиромашним слојевима становништва за стицањем основног образовања како би могли да активно учествују у трговини и не буду при том манипулисани, замењена је образовањем о значају и карактеристикама задружног организовања. Данас се инсистира на томе да се, поред традиционалних корисника задружног образовања и обуке – чланова, управе и директора задруге, обухвате и још две важне групе: млади људи и шира јавност. У погледу утицаја овог принципа на пословање задруге у литератури не постоје дефинисани ставови. Овај принцип може да има позитивног утицаја на пословање задруге, будући да оспособљава руководство задруге да доноси добре пословне одлуке у задружном духу. Поред тога, овај принцип има посебан значај, будући да задружно образовање пружа задругарима увид у њихову улогу у управљању задругом, што ће се преко принципа демократске контроле одразити на пословање задруге, али и гради задружну свест не само код задругара, већ и код шире јавности, чиме се унапређује окружење у ком задруге послују.

*Међузадружна сарадња* је релативно новији принцип. У циљу остваривања економских ефеката, задруга је принуђена да сарађује са организацијама које јој у томе помажу. Пословање преко секундарних или терцијарних задруга доноси одређене економске предности и у том смислу може да има позитиван утицај на пословање, али поштовање овог принципа по сваку цену може да резултира пословним активностима које не доприносе реализацији основног циља задруга и минимизацијом користи чланова, што би се, пак, одразило негативно на пословање задруге. Birchall (2005) сматра да су пољопривредне задруге изложене највећем притиску да остваре међузадружну сарадњу, због природе њихових активности, имајући у виду да је у агроиндустријском сектору посебно изражена конкуренција.

*Брига за заједницу* је релативно новији принцип, усвојен у последњој измени задружних принципа. Његова примена је повезана са реализацијом социјалних циљева задруге и по правилу се везује за успешније задруге које располажу са

финансијским средствима за овакве активности. Birchall (2005) сматра да потрошачке и кредитне имају значајну улогу у локалној заједници, док су пољопривредне задруге прилично ускогруде у овом погледу.

Nilsson (1996-a) даје свеобухватну оцену да задружни принципи имају утицаја на смањење трошкова пословања чланова у пословању са незадружним организацијама, док Birchall (2005) тврди да пољопривредне задруге не поштују у значајнијој мери елементе задружног идентитета, односно да су усмерене првенствено ка остваривању додате вредности за своје чланове. Он тврди да пољопривредне задруге примењују редуковану верзију задружних принципа (принцип корисник – власник, корисник – управљач и повлашћени корисник), истичући да се њихове предности огледају у остваривању бољих услова набавке инпута, финалних цена пољопривредних производа и поделе профита, а да су им недостаци отежано прикупљање капитала и спор процес доношења одлука. Другим речима, поједини принципи имају позитиван утицај на пословање пољопривредних задруга, док други отежавају њихово пословање. Имајући претходну расправу у виду, може се извести општи закључак.

Задружни принципи имају углавном позитиван утицај на пословање задруга, мада њихова улога зависи како од појединачних принципа, тако и од фазе животног циклуса у којем се задруга налази, делатности којом се бави и окружења у ком послује. Код појединих врста, као што су пољопривредне задруге, утицај примене задружних принципа може представљати и отежавајућу околност будући да ограничава прикупљање значајнијих износа капитала.

За разлику од задружних принципа, утицај задружних вредности на пословање задруга је значајно мање анализиран. Већина аутора полази од става да су задружне вредности уграђене у задружне принципе, те да уколико се они примењују, то се односи и на вредности. Поред тога, задружне вредности нису карактеристика само задружних, већ и других организација, те је теже мерити њихов утицај. Ипак, може се издвојити неколико основних аргумената који говоре о повезаности задружних вредности и успеха задруге.

Nilsson (1996-a) разматра утицај задружних вредности на смањење трошкова задруге и са тог аспекта их дели на социјалне и суверене вредности.

*Социјалне вредности* утичу на стварање поверења међу члановима, те су они спремнији да се лично, материјално и друштвено посвете задрузи. Будући да постоји већи степен поверења међу члановима, мања је могућност да ће се неко од њих понашати на начин који би оштетио друге чланове. Већи степен заједништва међу члановима значи да постоји и већа могућност да ће задруга да буде успешна у пословању. Уколико чланови деле исте вредности, они разумеју и прихватају да како би остварили сопствене циљеве, треба да уважавају и помогну реализацији циљева других чланова. И прикупљање средстава потребних за остварење ових циљева је лакше уколико чланови деле исте вредности, те заједно доприносе и улажу у задругу. Истовремено, чланови прихватају да и други имају право да учествују у управљању задругом и да гласају на начин који сматрају одговорајућим.

Иако на први поглед потпуно прихватљива, аргументација коју Nilsson излаже има и одређених мањкавости. Пре свега, дељење истих уверења и ставова свакако може олакшати сарадњу и управљање задругом, али нипошто не значи да ће све наведене претпоставке бити испуњене. Наиме, поједини чланови могу да верују у исте етичке вредности као што су поштење, једнакост и праведност, међутим, на њихове конкретне активности утичу и друштвено-економско окружење, тренутни финансијски положај, потребе чланова породице, пословне одлуке које планирају да реализују, као и бројни други фактори. Изнад свега, првобитна претпоставка да уколико чланови задруге деле исте вредности постоји и мања могућност да ће се неко понашати у супротности са потребама већине је дискутабилна и асоцира на „кулу од карата“. Уколико би само један члан деловао у циљу максимизирања личних користи на рачун других чланова, ове вредности би биле нарушене и сарадња међу члановима озбиљно угрожена. Међутим, оно што се посебно може замерити изложеном је да се иста аргументација може употребити и за неку другу, незадружну организацију, чији чланови деле наведене вредности.

*Суверене вредности* се односе на сарадњу задруге са члановима и трећим лицима. Пре свега, чланови имају слободу да сарађују са задругом. Истовремено, задруга је самостална организација и као таква може да сарађује са другим организацијама

или представницима власти, уколико то доприноси остваривању њених циљева. Дакле, задруга има право да бира са киме ће да оствари пословну сарадњу и на тај начин утиче на смањивање трошкова. Ово, међутим, није специфичност само задруга, већ готово свих правних лица.

На основу наведених аргумената, базираних на искуству и теорији, Nilsson (1996-b) закључује да уколико чланови имају исте вредности онда ће и трошкови пословања у таквој задрузи да буду нижи. Дакле, он тврди да постоји позитивна међузависност између задружних вредности и пословног успеха задруге.

Ово, међутим, не важи за све задружне вредности. Солидарност, друштвена одговорност и брига за друге пре доприносе повећању трошкова пословања задруге, него њиховом смањењу. Наиме, реализација активности које се базирају на наведеним вредностима захтевају, по правилу, значајна финансијска средства, која при томе не остварују никакав економски резултат, што могу да приуште само задруге које располажу са значајнијим средствима.

Посебно је значајно истаћи да по сазнању аутора није испитан међусобни однос задружних вредности које су укључене у МЗС Изјаву, иако ово питање завређује одговарајућу пажњу. Наиме, неке од задружних вредности могу да буду у колизији, што се може потврдити подсећањем на принципе рада Рајфајзенових задруга. Уколико се претпостави да чланови задруге поштују вредности као што су правичност, једнакост, демократичност, солидарност и поштење, онда се оне налазе у сукобу са отворености. Пријемом чланова у задругу без икаквог ограничења, претходно наведене вредности би могле бити угрожене уколико их новопридошли чланови не доживљавају и не примењују на исти начин.

Слична аргументација се може извести и за самопомоћ и самоодговорност, са једне стране, и бриге за друге и друштвене одговорности, са друге стране. Наиме, чланови задруге су по правилу из сиромашнијих слојева друштва, који се удружују у задругу у циљу побољшања сопственог економског положаја. Полазећи од тога, тешко је прихватљиво да ће они организовати задругу која ће пословати на друштвено одговоран начин, осим уколико то на неки начин не доприноси и остваривању њихових економских циљева. Уколико би пак, били приморани да поштују наведене вредности, то би значило да послују у супротности са реализацијом циљева сопствених чланова.

Генерално, може се закључити да одређене задружне вредности могу да *створе претпоставке* за успешну пословну активност, али утицај примене појединачних задружних вредности на пословање задруге може бити позитиван и негативан, а смер њиховог дејства зависи првенствено од циља за који је задруга основана.

Неке од пољопривредних задруга покушавају да доследно примењују све задружне вредности и принципе које је МЗС прокламовао 1995. године, иако им то може представљати и ограничење у реализацији појединих активности, као што је прикупљање капитала. Друге пољопривредне задруге послују у „задружном духу“, односно теже да примењују задружне вредности и принципе мада свесно одступају од оних који им ограничавају успешно пословање, макар у краћем року. Од оснивања МЗС, принципи су прилагођавани различитим врстама задруга, као и окружењу у ком задруге послују. Задружни вредности и принципи треба да садрже и очувају специфичност задруга и да укажу на њихове посебности у односу на друге облике пословања, управо стога јер из тих специфичности произилазе и предности пословања задруга.

Шта је, коначно, кључно питање: који постулати су уврштени у задружне вредности и принципе, да ли их задруге поштују или да ли они и како утичу на пословање задруга? Према мишљењу аутора, примарно је да ли задружне вредности и принципи омогућавају задругама да испоље своје специфичности и реализују предности. Наиме, има ли смисла инсистирати на примени било којих задружних принципа, рецимо Рочдејлских или Рајфајзенових? Очито да нема, не само због тога што су они давно искључени из важећих принципа, већ и зато што су превазиђени у модерним условима пословања. Стога, један од основних циљева истраживања у овој дисертацији је да се утврди да ли директори и задругари пољопривредних задруга у Србији знају разлику између задруга и других облика организација, односно да ли верују да између њих постоји значајна разлика. Уколико сматрају да су задруге посебне, тек тада је целисходно испитивати да ли познају задружне вредности и принципе. Коначно, треба имати на уму и поделу принципа на суштинске и остале. Поједини принципи, као што су брига за заједницу, нису суштински за пословање и произилазе из добре воље

задругара, али могу бити веома важни за мање задруге и њихов положај у руралним заједницама. Међутим, на успешност пословања пољопривредних задруга значајно већи утицај би требало да имају суштински задружни принципи. Резултати истраживања која ће да пруже увид у одговоре на наведена питања, представљени су у петом поглављу овог рада. Но пре тога, у наредном поглављу, анализиране су основно карактеристике пољопривредних задруга у Републици Србији.

#### **4. АНАЛИЗА СТАЊА ПОЉОПРИВРЕДНИХ ЗАДРУГА У СРБИЈИ**

У овом делу рада извршена је анализа стања пољопривредних задруга у Србији у циљу прикупљања информација о важнијим карактеристикама ових организација. У првом делу поглавља приказана је генеза задружних вредности и принципа кроз основне фазе развоја пољопривредног задругарства у Србији и анализирана њихова присутност у законској регулативи. Други део овог поглавља посвећен је анализи сектора пољопривредног задругарства. Сагледавање стања пољопривредних задруга и прикупљање важнијих карактеристика битно је из два разлога. Прво, само на основу идентификовања најважнијих одредница и анализе пољопривредних задруга као основног скупа, могуће је утврдити да ли је вишеетапни стратификовани узорак на коме је извршено теренско прикупљање података одабран на адекватан начин, те да ли је на основу њега могуће доносити закључке који ће се односити на све пољопривредне задруге у Србији. Друго, комплексно познавање сектора пољопривредног задругарства, утврђивање међусобних повезаности између саставних делова, као и сагледавање предности и недостатака појединих врста пољопривредних задруга од суштинске је важности као основа за формирање препорука за реформу и правце даљег развоја целокупног сектора пољопривредног задругарства.

##### **4.1. Задружне вредности и принципи у пољопривредним задругама у Србији**

Сагледавање услова и хронологије настанка првих задруга на територији данашње Србије неопходно је у циљу анализе задружних вредности и принципа у нашим раним земљорадничким задругама. Већина првих задруга нису имале чисту задружну структуру, већ представљају заправо реорганизоване цехове – ондашње облике привредних организација (Кишгеци и Витез, 1994). Ове задруге углавном настају у градским срединама, док се у руралним крајевима оснивају земљорадничке кредитне задруге.

Задруга у Бачком Петровцу, основана у априлу 1846. године значајна је не само због тога што представља прву задружну организацију на данашњој територији Србије, већ и зато што је покренула талас оснивања задруга широм Војводине. Прве самосталне активности Срба на оснивању задруга резултирале су настанком

Земљоделске задруге 1868. години у Тителу, која је две године касније променила назив у Шајкашка земљоделска задруга и под тим називом је постојала до 1873. године. Иако је ова задруга имала истакнутих активности у области задружног васпитања, будући да је имала и недељну пољопривредну школу са књижицом, као и да је организовала предавања из области пољопривреде, сматра се да ова задруга није имала класичну задружну структуру (Костов, 2006).

Релевантна задружна литература, а посебно архивска документација која прати оснивање и пословање првих задруга у Србији, представљају значајан извор за анализу постојања и примене основних елемената идентитета задруге. У овом поглављу приказана је еволуција сваког од ових елемената посебно, указујући на кључне факторе који су утицали на њихово дефинисање, као и на утицај који су такве измене имале на задружну праксу. Имајући у виду да су се прве задруге оснивале у два друштвено-политичка и економска окружења, анализа примене задружних принципа приказана је посебно за задруге на територији данашње Војводине и централне Србије.

Како су се прве задружне организације у Војводини јавиле готово истовремено са појавом првих задружних организација у свету, оне су практично учествовале у формирању задруга као самосталних организација, које послују по посебно установљеним принципима. Задружни идеолози, који су допринели формирању нових задруга на територији наше земље, су ширењем задружне идеје утицали и на популаризацију елемената који дефинишу саме задруге.

#### ***4.1.1. Задружне вредности у пољопривредним задругама у Србији***

Задружне вредности представљају израз карактерних особина задругара, њихових ставова и веровања. Термин „задружне вредности“ није био општеприхваћен у раној фази развоја задругарства у Србији и стога вредности нису биле прописиване уредбама и законским документима. Међутим, иако законски није било дефинисано ко може да постане задругар, у пракси су постојали врло оштри критеријуми приликом примања чланова у задругу, што је често било обухваћено задружним правилима. Поседовање одређених карактерних особина, пре свега поштења, било је нужно имајући у виду задружне принципе које су поштовани. Наиме, како су задругари гарантовали целокупном имовином за пословање



задруге, они су били врло ригорозни приликом примања нових чланова у задругу. Чланство у земљорадничким задругама представљало је манифестацију двостраног интереса и било резултат договора између потенцијалног и постојећих чланова задруге. У задругу су могла да буду примљена само лица за која чланови могу да гарантују да ће поштовати правила задруге. Ово је било могуће у условима када је територија пословања задруге била ограничена, што даље упућује на високу међузависност не само између задружних правила, већ и на њихову чврсту везу са задружним вредностима.

Полазећи од задружних вредности које су данас прихваћене у задружном сектору, може се констатовати да је део њих био уграђен у задружне принципе првих задруга у Србији. Наиме, самопомоћ, која се данас убраја у основне задружне вредности, први је принцип пословања задруга Рајфајзеновог типа. Из принципа за које је констатовано да су примењивани у задругама у Србији, произилази да су задругари уважавали и:

- \* отвореност – будући да су чланови могли бити особе оба пола, без обзира на националном или имовинско стање,
- \* једнакост и демократичност – која се манифестовала једнаким правом гласа без обзира на број уписаних удела, и
- \* солидарност – јер су задругари гарантовали солидарно за рад задруге.

Поред наведених, чланство у задругама у Србији зависило је и од других задружних вредности, од који се посебно издваја *поштење*. У Правилима Српске земљорадничке задруге у Шимановцима забележено је да су задругари могли да буду „само пунолетни ... поштени и уредни житељи и житељке“ (Костов, 2006). Описујући трогодишњи процес саветовања, консултација са представницима Савеза српских земљорадничких задруга са седиштем у Загребу, провере карактерних особина мештана који желе да оснују задругу у Шимановцима, Костов констатује: „Оснивање земљорадничке задруге почетком XX века очигледно је био догађај од изузетног, не само пољопривредног већ и национално-историјског значаја.“ Аврамовић (1897) тврди да члан земљорадничке задруге мора бити „поштен и уредан човек, који није одан пијанству, картању, нераду, који се не бави зеленаштвом“. У Годишњаку ГССЗЗ за 1908. годину наводи се да „правила наших задруга ... забрањују само да се у задруге примају људи, који су

*познати као непоштени и неуредни, као крадљивци и потричари,<sup>22</sup> као свађалице и убојице, који су одани пијанству и картању, леновању и расипању, који се баве зеленаштом и лихварством, итд.*“ Готово да нема извора који се односи на период оснивања првих задруга, односно архивских докумената из овог периода, у ком се не наглашава важност поседовања оних карактерних особина који једном речју описују задругара као доброг домаћина. Иако је овакав предуслов за улазак у чланство резултат најпре неограниченог јемства за рад задруге и стога представљао нужност за опстанак задруге, истовремено је имао и позитиван ефекат на рурално становништво. Постати члан задруге значило је прикључити се одређеној, може се рећи, елитној групи.

Интересантно је приметити да се данашња етичка задружна вредност – *брига за друге* уважавала у нашим првим задругама. Наиме, у правилима Земљоделске задруге у Тителу из 1868. године, као основни циљ задруге наводи се да *„свим дозвољеним средствима материјално благостање ... унапређава, да истим у несрећи, која би и без њихове кривице постигла, рука помоћи буде, и да подигнутим заводом у земљоделској струци становништву као узор предњачи“* (Костов, 2006).

Крајем XIX и у првој половини XX века задруге су имале, поред економске, наглашену васпитну, образовну и просветитељску функцију. Јаша Томић приликом пропагирања задруга у Војводини наглашава како оне имају и образовну функцију, што је од посебног значаја имајући у виду образовну структуру сеоског становништва. Аврамовић континуирано наглашава значај учитеља за просперитет задруга, те је у склопу својих активности, као управник Подунавске Окружне Задруге (1897) одржао предавање на Учитељској Скупштини у Крушевцу. На територији Краљевине Србије Савез српских земљорадничких задруга значајно доприноси унапређењу образовања задругара, ослањајући се управо на учитеље као виђеније и образованије људе у руралним заједницама. Подстицај задружном образовању посебно долази до изражаја када је 1924. године основано Просветно одељење у ГССЗЗ чији је задатак био *„да руководи*

---

<sup>22</sup> Потричар – Момци, ситни сеоски крадљивци, који су крали или правили штету у воћњаку, башти или њиви. (Велики подсетник старих и заборављених речи и израза, <http://www.simanovci.rs/ckalj/sremacki-recnik/> )

*целокупну радњу око просвећивања задругара и да даје правац*“.<sup>23</sup> У готово сваком броју својих новина ГССЗЗ наглашава и саветује задруге да морално и материјално помажу њихово образовање преко различитих акција као што су отварање народних књижница, куповина књига, а посебно задружних новина. Наглавајући забринутост чињеницом да многи задругари „не читају новине и не знају новости из задружног света“, из Савеза предлажу неколико могућих акција, од којих је најиновативнија Задружне зидне новине – како би се омогућило свим задругарима да буду упознати са новинама из задружног живота и обезбедиле им се потребне информације.<sup>24</sup>

Образовна улога земљорадничких задруга огледа се не само у блиској сарадњи са учитељима, публикавању задружних новина, отварању књижница и набавци књига, већ у и подизању свести о потреби за образовањем.

Земљорадничке задруге су имале и верску улогу и доприносиле су очувању националног идентитета, што је било од посебно великог значаја за српско становништво које је на територији Војводине живело под Аустроугарском влашћу. Допринос задруга у одбрани националног језика и културе истиче се и у задружној историји других народа, а не само код Срба, што говори о универзалности принципа који су поштовани у задругама крајем XIX и почетком XX века (Николић, 1999).

Од задругара се очекивало да пропагирају задругарство у целини, а посебно своју задругу, да привлаче нове чланове и упућују их у задружну идеју. На тај начин се јачало чланство и задруга као институција, што је у крајњој линији имало позитиван ефекат и на задругаре. Од чланова се очекивало да поштују одређене моралне обавезе, као што су примерено понашање, уредан живот, елиминисање лоших животних навика, укључујући и потребу да члан задруге „у селу не обмањује свет на штету угледа задруге, ни да говори и ради нешто што је противно интереса задруге“; док се друга половина односи на пословање са задругом, при чему се наглашава да задругари треба да присуствују скупштини, поштују правила пословања задруге, користе услуге своје задруге и слично (адаптација аутора према Илијић, 1999: 267-269).

---

<sup>23</sup> Лист Земљорадничка задруга број 15 од 12. априла 1936. године.

<sup>24</sup> Лист Земљорадничка задруга број 23 од 5. јуна 1938. године

Упркос пропагирању „духа помирљивости и братског поштовања и љубави“ које је било основа задружних организација, неминовно је долазило до одређених сукоба, посебно како је чланство у земљорадничким задругама постајало масовније. Евентуални спорови су само у ретким случајевима препуштани званичном судству. Решавање сукоба је чешће представљало резултат интерног рада посебних институција које су се називале суд добрих људи. О овој институцији постоји мноштво извора у релевантној литератури: Аврамовић (1924) говори о Суду добрих људи, док га Костов (2006) назива Примиритељни суд. Суд добрих људи се најчешће састојао од три члана, при чему свака спорна страна бира по једног члана а они бирају трећег. Одлуке овог суда морале су се поштовати: „*што овај суд реши, важи за оба парничара и не могу се ником више жалити*“ (Аврамовић, 1924), односно против овог суда „*нема апелате*“<sup>25</sup> (према „Извештају једног задругара“). У случају евентуалног непоштовања одлуке суда добрих људи казна је била аутоматско искључење из задруге.

Земљорадничке задруге су од момента оснивања до пред Други светски рат имале одлучујући утицај на унапређење пољопривредне производње и обликовање целокупног сеоског живота. У области пољопривредне производње, задруге су поспешиле примену савремених агротехничких мера, чиме је постигнута већа продуктивност. Својим кредитним активностима омогућиле су сиромашном руралном становништу да избегну задруживање код тзв. зеленаша по изразито неповољним каматама и обезбедиле пласман капитала у пољопривредну производњу. Поред наведених економских ефеката, имале су благотворан утицај на очување основних људских и хришћанских вредности међу сеоским становништвом, поштовањем задружних вредности омогућиле су повећање писмености и глобално посматрано значајно допринеле целокупном развоју руралних подручја.

#### ***4.1.2. Задружни принципи у пољопривредним задругама у Србији***

Прве задруге које су настајале на територији данашње Србије су самостално дефинисале правила која ће поштовати у пословању, на шта су значајан утицај имали пропагатори задружне идеје попут Јаше Томића, Михајла Аврамовића,

---

<sup>25</sup> Могућност жалбе.

Светозара Милетића и Павла Баришића. У формирању задружних правила задругари су били готово у потпуности самостални, будући да нису постојала претходна искуства сличних организација на које би се ослонили.

Мада је задружни покрет у свету и на нашим просторима био у зачетку, прве задруге су дефинисале и усвајале задружне принципе у оквиру својих оснивачких аката и правилника. На територији Војводине пионирски и аутономно задружне принципе су дефинисали оснивачи земљорадничке кредитне задруге у Бачком Петровцу *Gazdovský spolok*, у које су сврстали: принцип добровољности, политичке и религиозне неутралности, равноправности мушкарца и жене, слободе уласка у задругу и ограниченог интереса на капитал, плаћања у готову, задружног васпитања и демократске управе. Ова задруга је за циљ имала удруживање новчаних средстава ради самопомоћи, а при његовој реализацији чланови задруге су морали да поштују морална начела, пре свега принцип поштења и да извршавају финансијске обавезе према задрузи (Костов, 2006). Напредност оваквих идеја и начела још се више истиче у светлу чињенице да су дефинисани 1846. године, дакле тачно сто година пре давања права гласа женама на изборима<sup>26</sup> у Србији и у условима када су на једној територији заједнички живели бројни народи под управом Аустроугарског царства.

Оснивање ове задруге помогао је и подржао просветитељ Штефан Хомола, словачки евангелистички капелан, а његов пример су следили и други учени људи, попут Михајла Крестића, који у Тителу оснива Земљоделску задругу 1868. године. Дакле, у првој фази настанка земљорадничких задруга, пресудан утицај на ширење идеје о њиховој потреби, али и о задружним принципима имали су школовани људи, задружни посленици.

Почетком XX века главну улогу у промовисању задруга и ширењу задружних принципа на територији Војводине преузима Савез српских земљорадничких задруга (ССЗЗ) са седиштем Загребу, који је основан 1897. године. Основни задаци Савеза, према усвојеним правилима, су оснивање нових земљорадничких задруга на територији данашње Војводине по систему Рајфајзена, посебно међу

---

<sup>26</sup> На простору данашње Србије, жене су први пут добиле право гласа на изборима за Уставотворну скупштину Народне Републике Србије одржаним 10. новембра 1946. године. (<http://www.parlament.gov.rs/narodna-skupstina-/istorijat/posle-drugog-svetskog-rata.938.html>, приступљено 01.05.2013. године)

српским становништвом; затим да упућује задруге у правилном и рационалном раду и да контролише њихов рад.

ССЗЗ је значајно помагао оснивање нових задруга, пружајући им драгоцену техничку помоћ. Пољопривредницима заинтересованим за оснивање задруге, Савез је слао правила и друга упутства на основу којих задруга треба да послује са препорукама да их добро проуче јер *„онај који хоће да поради на оснивању земљорадничке задруге, мора установу да познаје... сваки онај, који оснива задругу – као и сви они с којима се оснива мора бити скроз одан тој установи“* (Костов, 2006). Приметно је да се оснивању нове земљорадничке задруге није прилазило олако, односно да су припреме које су претходиле оснивању често биле веома опсежне, обухватајући са једне стране проверу подобности лица заинтересованих за оснивање задруге да постану чланови ове институције, а затим и њихово детаљно информисање о специфичностима задруга, како би након формирања што мање питања остало нерешено и могло да представља евентуални извор будућих несугласица.

Правила су била припремљена у виду формулара у којима су оснивачи могли дописати елементе специфичне за њихову задругу: број оснивача, место и датум формирања, делокруг рада и слично. Применом индукције може се закључити да су принципи поштовани у једној задрузи, важили за већину задруга са територије Војводине крајем XIX и у првој половини XX века.

И на територији Краљевине Србије, у иницијалним фазама развоја задруга, примена задружних принципа је била под утицајем задружних посленика, односно њихових активности на пропагирању задруга као специфичних организација. Будући да су ситни пољопривредни произвођачи суочавали са недостатком капитала, као основном препреком не само за организовање пољопривредне производње, већ у неким случајевима и за пуко преживљавање, очекивано је усмерење ка принципима рада Рајфајзенових задруга, у које се убрајају: самопомоћ, недељивост и неутуђивост фондова, неограничено јемство задругара, ограничена територија пословања и почасне функције у задрузи. Изражена самосталност задруге у формирању капитала манифестује се кроз самопомоћ, што је основна карактеристика задруга Рајфајзеновог типа, међутим могу се уочити и

неки елементи Рочдејлских принципа, карактеристичних за потрошачке задруге – као што је плаћање у готовом.

У својим активностима на пропагирању задруга у Краљевини Србији, Михајло Аврамовић (1897) наглашава да су земљорадничке задруге „*друштва која почивају на солидарном јемству свих задругара*“, те да „*имају своје принципе по којима се морају управљати и који се морају чувати у целости*“.

Табела 1. Принципи рада земљорадничких задруга у Србији, према Михајлу Аврамовићу, из 1897. године

1	Круг рада земљорадничке задруге мора бити што ужи, највише колико је једна осредња сеоска општина.
2	Задругари земљорадничке задруге морају стално живети у оној општини, где се задруга налази.
3	Земљорадничка задруга се стара само о својим задругарима.
4	Приходи земљорадничке задруге (тј. оно што претекне преко трошкова на крају године) образују нарочит фонд, који служи за покриће случајних штета.
5	Управа земљорадничке задруге, која се састоји из управног и надзорног одбора, које бирају сви задругари на скупштини је бесплатна.
6	Ништа се у земљорадничком задрузи не сме предузимати ни извршити, док претходно не реши скупштина задругара, а сви задругари имају подједнака права на скупштини.

Извор: Обрада аутора према Аврамовић Михајло (1897: 12-16)

На основу доступних извора података приказано је на којим су се принципима организовале земљорадничке задруге крајем XIX и у првој половини XX века на територији данашње Србије, а на основу принципа рада задруга Рајфајзеновог типа.

**Принцип самопомоћи** – У периоду оснивања првих задруга овај принцип био је усмерен на прикупљање капитала од улога задругара, који нису били високи и на које се плаћала ниска камата, као и улозима које је задруга примала на штедњу. У прво време је било тешко прикупити капитал, будући да су задругари били економски исцрпљени, те је у задругама уведено правило обавезне штедње. Поред тога, задруге су се задуживале како би прикупила средства неопходна за рад.

Ово је потврђено у више пољопривредних задруга које су настале у раној фази развоја ових организација. На пример, циљ оснивања задруге *Gazdovský spolok* је био управо удруживање новчаних средстава ради самопомоћи. И у задрузи у Шимановцима је била слична ситуација: задругари су били обавезни да уплате четири круне на име уписнине и десет круна на име удела, што чини укупно 154 круне од 11 оснивача. О томе колико су ова средства била скромна, сведочи и чињеница да је само материјал примљен од ССЗЗ коштао 98 круна и 38 филира.<sup>27</sup> На уписане уделе задругари су добијали камату која није била већа од камате која се плаћала на штедњу (Костов, 2006). Земљорадничке задруге у Војводини су новац за пословање задруге могле прикупити на два начина: (1) по основу штедне од задругара и од трећих лица и (2) на основу позајмица од ССЗЗ. У Краљевини Србији значајан извор за формирање капитала земљорадничких задруга представљао је и Фонд за оснивање и потпомагање земљорадничких задруга који је установљен у складу са чланом 1 Закона о потпомагању земљорадничких задруга из 1900. године, где је предвиђено да се задруге помажу по два основа: „из *чистог прихода српске државне класне лутрије*“, односно „из *главне државне благајнице по 50.000 дин. годишње, коју ће суму влада стављати у државни буџет сваке године на потпомагање земљорадничких задруга.*“

Принцип самопомоћи се у суштини заснива на активизацији ситних извора капитала са којима располажу појединачна лица и њихово удруживање у задругу како би се из тако формираних средстава одобравали кредити њеним члановима. Ова идеја је била присутна у свим пољопривредним задругама до Другог светског рата, при чему су задруге омогућавале члановима да уплате и више од једног удела, уколико су располагали са вишком капитала. Број гласова је ипак остајао непромењен без обзира на број уплаћених удела тј. задругари су приликом гласања могли да имају само један глас. Ово указује на доследну примену начела демократије и једнакости.<sup>28</sup> Задругари су вишак слободног капитала могли и да улажу на штедњу, али је камата била ограничена (Костов, 2006).

**Принцип недељивости и неотуђивости фондова** – Прве задруге су биле у обавези да формирају резервни фонд који се није могао делити, а у који се

---

<sup>27</sup> Круна је била средство плаћања у Аустроугарској. Филир је стоти део круне.

<sup>28</sup> Земљорадничка задруга број 8 од 20. фебруара 1938. године.



најчешће уносила половина добити. Овај фонд се користио за покриће евентуалних губитака, а могао се уложити у неки већи новчани завод или у вредносне и друге папире. Са развојем задружне свести и ширењем функција земљорадничких задруга повећава се и значај фондова. У „Извештају једног задругара“ наводи се да су задруге имале како резервни, тако и посебне фондове за случај болести или смрти. Према другим изворима (Илијић, 1999) добит задруге се, пак, није делила задругарима, већ се у целини пребацивала у резервни и друге фондове, ако су они били формиран. Према принципима рада земљорадничких задруга које је навео Михајло Аврамовић, образовање фонда за покриће случајних штета је било обавезно, а средства из ових фондова се нису могла делити. Мада задругари и чланови нису могли да користе ова средства, у случају када вредност фонда достигне одређену границу, она су се могла употребљавати за циљеве од опште користи (Аврамовић, 1897). Аврамовић такође наводи да су задруге могле оснивати и друге фондове, осим обавезног фонда за покриће штета, у које су сви задругари улагали мале суме, а та средства су се употребљавала у случају болести задругара или чланова њихових породица. Убрзо је формирање оваквих фондова постало уобичајено у земљорадничким задругама: 1900. године свега четири задруге је имало резервни фонд за случај болести; четири године касније овај фонд је формиран у 20 задруга; а 1907. године постојали су у чак 47 задруга (Аврамовић, 1924). У циљу задовољавања различитих потреба руралног становништва, задруге су одиграле значајну улогу у пружању правовремених здравствених услуга. Након формирања фондова за покриће трошкова лечења, у појединим задругама се отварају задружне апотеке, у којима су задругари могли да набаве потребне лекове, по повољним ценама и уз могућност одложеног плаћања. Заслугом доктора Гаврила Којића, задружног активисте, 1920. године у Пожеги се оснива и прва здравствена задруга, а само две године касније, због великог броја оваквих задруга и Савез здравствених задруга. Савез је у 1937. години имао 127 задруга чланица, а око „350 хиљада душа налазило се под окриљем здравственог задругарства“. Пред Други светски рат у здравственим задругама су постојале и болничка одељења.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Земљорадничка задруга, број 45 од 06. новембра 1938. године.

Ово истовремено указује и на ширење социјалне улоге задруга у руралним подручјима.

**Принцип неограниченог јемства задругара за рад задруге** – Ово је један од основних принципа Рајфајзенових задруга, који се примењивао у Војводини и Краљевини Србији. Неограничено и солидарно јемство је значило да се у случају настанка губитка сви задругари подједнако терете за његово покриће. Уобичајено је било да се за обавезе задруге јамчи прво резервним фондом, затим осталом задружном имовином, на трећем месту уделима задругара и, уколико то није довољно, да се обавезе исплате осталим имањем задругара. Како су пољопривредници углавном били из сиромашнијег сталежа, улози које су уплаћивали у задругу су били скромни, што је резултирало малим почетним капиталом задруге, која је потом била принуђена да се задужује како би могла да реализује постављене циљеве. Као гаранција за враћање дугова служила је целокупна имовина задругара, што је условљавало поштовање других принципа – попут ограничене територије пословања. Према правилима Српске земљорадничке задруге у Шимановцима чланови задруге нису истовремено могли да буду чланови друге земљорадничке задруге, будући да нису могли да са истом целокупном имовином гарантују за рад две такве организације. И земљорадничке задруге на територији Краљевине Србије су такође поштовале овај принцип: најчешће су пословале на мањим подручјима „*колико је једна осредња сеоска општина*“, а задругари су морали да живе у оној општини где је задруга (Аврамовић, 1897).

Принцип неограниченог јемства за рад задруге је касније коригован. Након усвајања Закона о привредним задругама 1937. године, Главни савез српских земљорадничких задруга у свом листу Земљорадничка задруга публиковао је нацрте правила кредитних, набављачких, житарских, сточарских и других врста задружних организација. Ова правила су била врло строга и унифицирана за све врсте задруга, уважавајући само специфичности делатности поједних задружних организација. Задругама је остављено врло мало простора за измене – углавном у области дефинисања броја задругара, места где се задруга оснива и слично. У овим правилима наводи се да се задруге оснивају на уделима, да задругари могу да уплате и више удела, а да сваки задругар одговара за обавезе задруге у

десетострукој вредности сума свих његових уписаних удела.<sup>30</sup> У суштини, ово значи да су задругари гарантовали за рад задруге делом своје укупне имовине, а не више целокупном имовином, што је у сагласности са принципима које је усвојио МЗС 1937. године.

**Ограничена територија пословања** – Будући да су прве задруге биле организоване по узору на Рочдејлску задругу и да су поштовале принцип неограниченог јемства за рад задруге, разумљиво је да су задругари могли да буду житељи једног места, односно да је задруга имала ограничену територију пословања. Сељаци су располагали веома скромном имовином, са ограниченом могућношћу кредитирања под повољним условима, што је и један од основних разлога прикључивања земљорадничким кредитним задругама. У случају гарантовања целокупном имовином, било је оправдано ограничење да су чланови задруге могла бити лица која се међусобно познају, како би на лак и једноставан начин проверили како се троше средства која задруга одобрава на позајмицу појединим задругарима. То је истовремено значило да су у задругу примана само лица која поседују одређене карактерне особине, као што су поштење, поузданост, да су добри домаћини и слично. Поседовање наведених особина било је предуслов за приступање задрузи и из њих су заправо проистекле задружне вредности. Принцип ограничене територије пословања поштовале су задруге на територији целокупне данашње Србије. У правилима Српске земљорадничке задруге у Шимановцима наводи се да је делокруг и подручје рада Српска православна општина Шимановци (Костов, 2006), дакле ради се само у територији једне општине. Аврамовић на првом месту наводи управо принцип ограничене територије пословања, док Илијић (1999) наглашава да је подручје задруге захватало једно село, а ако то није било довољно за прикупљање капитала и функционисање задруге, онда се територија проширивала на подручје општине. Принцип ограничене територије пословања опстаје релативно дуго. Наиме, у већ поменутих правилима које је предлагао ГССЗЗ за поједине врсте задруга, наводи се да се задругар искључује из задруге уколико се исели из области на којој послује ова организација. Будући да су земљорадничке кредитне задруге у основи

---

<sup>30</sup> Земљорадничка задруга, број 4, од 23. јануара 1938. године.

организације ситног капитала усмерене на задовољавање потреба чланова, и да су релативно дуго поштовале принцип неограниченог јемства задругара за рад задруге, потпуно је разумљиво да су биле усмерене на мање локалне заједнице, те да су ограничавале територију на којој послују. Иако се након Другог светског рата овај принцип елиминише, задруге до данас остају организације које послују доминантно на локалном нивоу.

**Функције у задрузи су почасне** – Како су задруге имале потешкоћа у формирању капитала, било је оправдано очекивати да ће се употребљавати рационално. У таквим условима рад руководства задруге није се плаћао, већ су чланови руководства радили волонтерски. У „Извештају једног задругара“ стоји „*Није нам ишло у главу, да има госпoде, која хоће сељаку бесплатно да помогну... Истина, г. учитељ најављује, да ће џабе вршити све дужности у задрузи, и да неће да прима плате.*“ Како је писменост сељака била на изразито ниском нивоу, није било лако да се нађе адекватна особа која би руководила задругом. Значајну улогу у формирању првих задруга одиграли су образовани људи наклоњени задружној идеји, а пре свега учитељи у сеоским срединама. Аврамовић је 1987. године одржао предавање у Учитељском удружењу, наглашавајући да „*задругама недостају људи, који би их могли и хтели лако и и брзо разумети и управљати.*“ Земљорадничке кредитне задруге су се суочавале са проблемом адекватног руководства релативно дуго, делом и због тога што су функције биле почасне. У Годишњаку Главног савеза српских земљорадничких задруга за 1908. годину, наводи се да је „*познато колико задруге страдају са оскудице спремних секретара. Где је свештеник или учитељ или школован земљорадник, ту је од 100 задруга 90 добрих.*“ Управо стога ГССЗЗ пуно улаже у образовање руководства. Илијић пак наводи да су од овог правила изузетак били секретари тј. благајници, чију је накнаду одређивала скупштина у зависности од обима пословања, броја задругара, разноврсности преузетих послова и других фактора.

Није могуће прецизно утврдити када је овај принцип престао да се примењује. Вероватно да је са економским јачањем задруга постало могуће и оправдано издвојити одређена средства за плаћање задружног руководства и ослобађање ових организација од добре воље образованих људи да учествују у раду задруге. У правилима које препоручује ГССЗЗ (1938), након усвајања Закона о привредним

задругама, наводи се да у расход улазе и плате особља,<sup>31</sup> на основу чега се може закључити да је принцип почасног обављања функција престао да се примењује.

Табела 2. Принципи рада земљорадничких задруга у Србији, према Николи Илијићу

1	Самопомоћ
2	Солидарност
3	Неограничена одговорност за све обавезе задруге
4	Ограничена територија пословања
5	Бесплатност рада управних органа
6	Недељивост добити и резервног фонда
7	Пословање само са члановима

Извор: Илијић, Н. (1999): *Историја задруге код Срба*. Службени лист СРЈ, Београд, стр. 255.

**Остали задружни принципи** –

Земљорадничке задруге су поред принципа рада Рајфајзенових задруга поштовале и друге принципе, по узору на потрошачке задруге. Ту се пре свега мисли на отвореност, принцип плаћања у готову, принцип продаје по пијачним ценама и пословање искључиво са задругарима.

ГССЗЗ у свом годишњаку за 1908. годину наводи да приступ задругара у задругу треба да је лак, као и да чланови задруга могу да буду и

пунолетне особе женског пола. О отворености задруге посебно се водило рачуна. У писму које је ССЗЗ упутио 11. фебруара 1905. године у Шимановце, наводи се констатација да су, према њиховом распитивању, потенцијални чланови углавном били богатији људи, те постоји бојазан да ли су они „схватили задатак задругин, те да желите да затворите можда улаз у задругу сиромашнима“ (Костов, 2006). Задругари су могли да буду лица оба пола који располажу са својом имовином и поседују карактерне особине потребне за задругара, али без икаквих других ограничења у погледу националности, пола или имовинског стања.

Напредност идеја оснивача првих задруга у Србији, односно изостанак разумевања данашњих задружних структура, представника власти, па чак и дела домаћих задружних активиста, огледа се и у могућности постојања различитих категорија чланства. Наиме, наша савремена задружна пракса, а поготово задружно законодавство, познаје само две категорије чланова пољопривредних

---

<sup>31</sup> Члан 129 Нацрта правила земљорадничких сточарских задруга објављених у листу Земљорадничка задруга, број 4 од 23. јануара 1938. године и члан 125 Нацрта правила земљорадничких житарских задруга, Земљорадничка задруга број 5 од 30. јануара 1938. године. Сличне одредбе могу се наћи и у правилима других задруга.

задруга: осниваче и чланове који се након оснивања прикључе задрузи у складу са прописаном процедуром. У Закону о задругама (1996), као и свим нацртима који су настали у транзиционом периоду, како општим тако и специјализованим, предвиђено је постојање само оснивача, односно задругара.

У иностраној задружној пракси, међутим, постоје и друге категорије чланова задруга, као што су чланови инвеститори. Наиме, у циљу прикупљања значајнијих износа капитала који би омогућио задругама проширивање постојећих пословних активности и нове инвестиције у циљу опстанка на конкурентном тржишту, предвиђено је постојање посебне категорије чланова који не учествују у пословним активностима задруге, али уписују и уплаћују капитал. Према томе да ли је и на који начин регулисано укључивање чланова инвеститора у националним законима о задругама, постоје три различита става (Николић, 2009):

- \* *дозвољено учешће чланова инвеститора* – неограничено (у Румунији), или много чешће уз одређена ограничења која се тичу гласачких права или учешћа у подели вишка на крају пословне године (као што је случај у Финској, Француској, Немачкој, Шпанији, Италији, Шведској и Мађарској);
- \* *зобрањено учешће чланова инвеститора* – што је предвиђено националним законима у Грчкој, Ирској, Холандији, Португалу, Пољској, Бугарској, Словачкој и Естонији; и
- \* *без дефинисаног става* по питању чланова инвеститора, као што је у Словенији, Летонији и Литванији.

У земљама у транзицији, укључујући и Србију, се на укључивање ове посебне категорије чланова гледа са одређеним подозрењем, будући да њихово учешће у задругама подсећа на активности чланова у профитно оријентисаним предузећима. Међутим, у Земљоделској задрузи у Тителу основаној 1868. године, постојале су поред оснивача и касније прикључених чланова и две додатне категорије: *помажући чланови* – који задругу помажу само новцем и *почасни чланови* – виђени људи (Костов, 2006). Улога помажућих чланова, судећи према датом опису, представља управо функцију коју чланови инвеститори имају у данашњим задругама. Другим речима, овакав начин прикупљања капитала не представља новину, већ води порекло од времена оснивања првих задруга.

Поред тога што је задруга користила слободна средства тзв. помажућих чланова у циљу формирања капитала, прве земљорадничке задруге су имале изражену штедно-кредитно улогу. Костов наводи да су у Српској земљорадничкој задрузи штеделе жене задругара, као и да је локални парох имао уложена средства.

Као што се улога помажућих чланова (или данашњом терминологијом чланова инвеститора) изгубила у бројним трансформацијама и променама задружног сектора које су уследиле, тако су се и неке друге карактеристике изворних задруга извитопериле и изгубиле. Наиме, од почетка транзиционих реформи у Србији и усвајања закона који су вратили српско задругарство у међународне задружне токове, наводе се прецизни услови који дефинишу ко може да постане члан пољопривредних задруга. У Закону о задругама (1996) у члану 9 став 1 наводи се да земљорадничку задругу могу основати *„најмање десет земљорадника и других физичких лица који имају у својини или по другом основу користе земљиште, објекте или средства за рад у пољопривреди“*. Сличне одредбе могу се наћи и у нацртима закона о задругама који су уследили:

- \* у Предлогу закона о пољопривредним задругама (2004)<sup>32</sup> се наводи да чланови пољопривредних задруга могу бити земљорадници и друга физичка лица власници пољопривредног земљишта, објеката и опреме за обављање делатности у пољопривреди и рибарству;
- \* према Нацрту закона о задружним друштвима (2006)<sup>33</sup> задругар може бити физичко лице или регистровано пољопривредно газдинство где је носилац пољопривредног газдинства физичко лице;
- \* у Нацрту закона о задругама из 2006. и 2009. године<sup>34</sup> задругар се дефинише као *„физичко лице које је стекло статус задругара и које претежно послује посредством задруге, односно које посредством задруге продаје своје производе и/или услуге, набавља производе или користи услуге потребне за обављање своје делатности или на други начин непосредно учествује у обављању делатности ради којих је задруга основана“*.

---

<sup>32</sup> Предлагач Задружни савез Војводине.

<sup>33</sup> Предлагач Покрајински секретаријат за пољопривреду, водопривреду и шумарство АП Војводине.

<sup>34</sup> Предлагач Министарство привреде Републике Србије.

Поред тога што овако дефинисани услови о томе ко може постати члан пољопривредних задруга онемогућавају постојање тзв. помажућих чланова, они такође ограничавају чланство искључиво на пољопривредне произвођаче. Међутим, рана историја задружног покрета у Србији обилује супротним примерима: чланство не само да није било ограничавано искључиво на пољопривредне произвођаче, већ су на оснивање нових задруга пресудан утицај имали управо учитељи, свештеници и други „виђенији људи“, који су били и истакнути чланови. У Извештају ССЗЗ изричито се наводи да правила задруга не ограничавају чланове у погледу занимања, те да „*задругари земљорадничких задруга могу бити земљорадници, занатлије, свештеници, учитељи, чиновници и сви други посленици, чије занимање није с гледишта земљорадничких задруга означено као штетно или неморално*“.<sup>35</sup>

Табела 3. Структура задругара према занимању у задругама чланицама ГССЗЗ

	Број задругара према професији	
	крајем 1908.	крајем 1907.
Земљорадника	24.694	23.522
Занатлија	568	518
Лекара, професора и др.	633	265
Учитеља	397	325
Свештеника	268	225
О којима није јављено шта су	482	518
Укупно	27.042	25.373

Извор: Годишњак ГССЗЗ за 1908. годину, стр. 63

Иако се може дискутовати да је чланство угледнијих и по правилу образованих људи у земљорадничким задругама крајем XIX и почетком XX века било неопходно управо стога што је образовна структура задругара била незадовољавајућа, ово није једини разлог. Наиме, чланство у задругама било је у одређеној мери

<sup>35</sup> Од 11 оснивача Српске земљорадничке задруге у Шимановцима настале 23. фебруара 1905. године, седморица су били ратари, док су остали чланови били по занимању: трговац, општински лекар, учитељ и парох.



привилегија и потврда социјалног и економског статуса. Учитељи, свештеници и други водећи чланови локалних заједница предводили су чланство, дајући пример осталим задругарима и постављајући адекватне моралне стандарде које су задругари поштовали.

Поред отворености, задруге су примењивале и *принцип плаћања у готову и продаје по тијачним ценама*. Наиме, земљорадничке кредитне задруге су имале значајну улогу не само у обезбеђивању кредита за пољопривредну производњу, већ и у набавци средстава за широку потрошњу. Заправо, у Годишњаку ГССЗЗ за 1908. годину, наводи се да се задруге према односу задругара са задругом могу поделити на *набављачке* и *продавачке*. Чланови набављачких задруга теже да преко ових организација набаве одређену робу или услугу под фер условима, па се у њих могу сврстати кредитне, набављачке, машинске и задруге за узајамно помагање. Продавачким задругама пољопривредни произвођачи приступају уколико желе да пласирају своје производе на тржиште, и то су углавном специјализоване пољопривредне задруге (млекарске, виноградарске, житарске...), али и задруге за закупљивање земљишта. У случају када су земљорадничке задруге набављале својим задругарима и намирнице, ГССЗЗ указује да се продаја мора вршити *„по цени која важи на најближем градском тржишту“*, а посебно им скреће *„пажњу на правила, од којих никако не треба одступати у овоме раду, ако желе да не прођу рђаво“*, инсистирајући на томе да се роба мора плаћати у готовом новцу.<sup>36</sup> Овај принцип се поштовао релативно дуго: у већ поменутиим правилима специјализованих задруга које је ГССЗЗ штампао у листу Земљорадничка задруга како би олакшао оснивање нових задруга наводи се да задруга набавља својим задругарима производе за људску или сточну храну коју су они у обавези да плаћају у готовом новцу или у државним хартијама од вредности чија се вредност рачуна према берзанском курсу на дан продаје.<sup>37</sup>

Посебно значајан принцип који је омогућио напредавање целокупног задружног сектора у време жестоке конкуренције са приватним трговцима је и *пословање задруге искључиво са задругарима*. Од првих задруга насталих на територији

---

<sup>36</sup> Годишњак ГССЗЗ за 1908. годину, стр. 40-41.

<sup>37</sup> Члан 114 Нацрта нових правила земљорадничких житарских задруга у листу Земљорадничка задруга број 5 од 30. јануара 1938. године.

данашње Србије до средине XX века, овај принцип је наглашаван и захтевала се његова доследна примена не само од стране задруге, већ и од стране задругара. Задруга је могла да послује само са задругарима (Аврамовић, 1897; Земљорадничка задруга број 44 од 08. новембра 1936. и број 40-41 од 09. октобра 1938. године; Костов, 2006; Илијић, 1999), а непоштовање овог принципа могло је да представља основ за искључење из задруге. Како се прецизира у Нацрту правила земљорадничких задруга, члан *„који мимо задруге врши продају својих производа и ако задруга врши ту продају на заједнички начин“* или *„који набавља приплодна грла или потребе за унапређење сточарства ван своје задруге и који своју стоку, сточне прерађевине и производе продаје мимо своје задруге“*<sup>38</sup>, губи својство задругара. Оштро санкционисање непоштовања принципа пословања искључиво са задругом, резултат је чињенице да се он није увек поштовао у пракси. Наиме, набавка пољопривредних инпута ван задруге резултирала је губитком како за саму задругу, тако и за задружни савез који је исте испоручивао задрузи, за шта је оптуживана управа у земљорадничким задругама која није обавестила задругаре како о повољнијим условима набавке, тако и о потреби да послују преко задруге.<sup>39</sup> Верност задрузи се манифестовала набавком потребних средстава, односно продајом финалних производа првенствено задрузи, чак и у случају да и други трговци нуде не само исту већ и повољнију цену.<sup>40</sup>

Поред наведених поштовали су се и други принципи који су допринели стабилности и просперитету пољопривредних задруга. Економска корист задругара од чланства манифестовала се поделом оствареног вишка на крају пословне године, што је реализовано у складу са обимом њиховог пословања са задругом.<sup>41</sup> Примена задружних принципа у земљорадничких задругама је проверавана задружном ревизијом која је спровођена редовно и темељно како у задругама у Војводини, тако и у Краљевини Србији. Приказујући пословање Земљорадничке задруге у Шимановцима, Костов (2006) описује дводневну ревизију, чије је

---

<sup>38</sup> Став 5 члан 16 Нацрта нових правила земљорадничких житарских задруга и Став 5 члан 23 Нацрта нових правила земљорадничких сточарских задруга. Лист Земљорадничка задруга број 4, од 23. јануара 1938. године. Сличне одредбе могу се наћи и у правилима других земљорадничких задруга.

<sup>39</sup> Годишњак ГССЗЗ за 1908. годину, стр. 112.

<sup>40</sup> Лист Земљорадничка задруга 5 од 30. јануара 1938. и број 12 од 15. марта 1938. године.

<sup>41</sup> Лист Земљорадничка задруга број 8 од 20. фебруара 1938. и број 44 од 08. новембра 1936. године.

трошкове сносио задружни савез, осим уколико кривицом задруге ревизор не би био принуђен да у задрузи борави више од два дана, при чему ревизор посебну пажњу усмерава на „упућеност задругара у задругарство“, слогу међу задругарима и испуњавање преузетих обавеза.

#### ***4.1.3. Задружне вредности и принципи у пољопривредним задругама у Србији у периоду после Другог светског рата***

У Стратегији развоја земљорадничког задругарства (ДАЕС, 2012) се наводи да се развој пољопривредног задругарства у Србији може поделити у три основне фазе, са бројним подфазама. Прва фаза обухвата период од појаве првих задруга до Другог светског рата. Са аспекта теме докторске дисертације у овом периоду су дефинисане задружне вредности и принципи по угледу на рану европску задружну праксу, при чему је посебна пажња била посвећена економском опстанку задруга, путем поштовања задружних принципа формулисаних по угледу на пољопривредне задруге Рајфајзеновог типа, а посебна пажња се посвећивала карактерним особинама задругара.

Друга фаза обухвата период од краја Другог светског рата до краја 1980-их у којем је домаћа задружна пракса била удаљена од основних задружних вредности и принципа. Овај период карактеришу бројни експерименти у задружној стварности, као што су сељачке радне задруге (СРЗ) које су формиране по узору на совјетски модел колхоза (Ранђеловић, 1994). Михајловић и Томић (1992) оцењују да су ове задруге „личиле на подржављене субјекте, са мало елемената типичне задружне организације и начела пословања“. У току спровођења колективизације у СССР било је одступања од принципа добровољности уласка, односно да је оно било замењено „приморавањем на ступање у колхозе под претњом раскулачења“ (Вучковић, 1966). Аутор такође наглашава да нису сви могли да постану чланови колхоза, односно да су предност имали чланови породица у којима је било партизана, припадника Црвене армије и слично, што говори о зависности ових квази задруга од државе и њених политичких опредељења. Слични елементи су забележени у домаћој задружној пракси што је за последицу имало да се ове организације не могу сматрати задругама, те да

представљају само први корак у одступању од задружних вредности и принципа забележених у овој фази пољопривредног задругарства.

Напуштање централно-планског система довело је до реорганизације СРЗ и формирања општих земљорадничких задруга (ОЗЗ), које су имале задатак да буду носиоци „социјалистичке производне кооперације“ и да помогну „подруштвљавању пољопривреде“, при чему су задруге имале карактеристике „привредног предузећа са средствима у друштвеној својини“ (Михајловић и Томић, 1992). Формирањем тзв. самоуправног система земљорадничке задруге се принудно прикључују пољопривредним комбинатима и извршена је њихово превођење у основне организације коопераната (ООК). У овој фази, задруге губе свој правни субјективитет и третирају се као и друге основне организације удруженог рада (ООУР). Истовремено, у овој фази долази до постепеног преузимања задруге од стране запослених у односу на сељаке – пољопривреднике, што ће оставити далекосежне последице чији се трагови осећају и данас у делу тзв. старих задруга које су прошле кроз ову фазу.

Мада је илузорно говорити о задружним вредностима и принципима у овим организацијама које су само по имену имале додирних тачака са пољопривредним задругама, потребно је указати се на преглед задружних принципа које даје проф. Вучковић, у свом реферату одржаном у Лијежу, Француска на симпозијуму „Задружни принципи јуче, данас, сутра“ (Вучковић, 1966).

Вучковић пре свега истиче да се принцип добровољности и слободе уласка треба да посматрају раздвојено будући да се први односи на потенцијалног члана и његову одлуку да се придружи задрузи, а други на вољу задруге да га прими. Потпуну слободу уласка Вучковић сматра за последицу квазилиберализма који доводи до компромитовања правог задругарства. Он се критички осврће на поједине специјализоване земљорадничке задруге које су у периоду пре Другог светског рата ограничавале слободу уласка сиромашним сељацима тако што су постављали „препреке“ у виду поседовања одређених земљишних површина или броја стабала и чокота. Са друге стране, ограничавања у виду чланства само популације из једног места, једне професије или пак према месту рада сматра не само за оправдане, већ и да олакшавају примену принципа отворености у пракси. Ово упућује на недоследност у поштовању задружних принципа и њихово

прилагођавање политичким захтевима. Такође, као једну од специфичности домаћег задругарства наводи и аутоматско право запослених да буду примљени у њено чланство, истичући то као предност, мада се овај принцип коси са идејом коју заступа – да у пољопривредне задруге треба да буду примана само лица којима је пољопривреда главно занимање. Овакве недоследности у тумачењу задружних принципа управо су довеле до кризе саме суштине задруге на нашим просторима и појаве деформитета у задружној пракси.

И у примени других задружних принципа забележене су непожељне појаве и тумачења. Принцип демократичности је „коригован“ тако што је у земљорадничким задругама уведено „радничко самоуправљање“ као облик „најнепосреднијег управљања“, што опет произилази из аутоматског чланства радника у земљорадничким задругама. Иако се у првих мах Вучковић позитивно изражава о принципу расподеле добити према учешћу задругара у њеном стварању, а у циљу економске заинтересованости чланства за рад задруге, он истиче да се у земљорадничким задругама у тадашњој СФРЈ, као облику произвођачке задруге, примењује нов начин расподеле добити и то према раду, уколико се уопште примењује, будући да се „земљорадничке задруге одлучују да целокупне суме чистог добитка намењене расподели одвајају у задружне фондове“ (Вучковић, 1966). Другим речима, задруге нису пословале на економским принципима, а профит није дељен чланству.

Сивчев (1994) констатује да су у периоду настанка сељачких радних задруга били прокламовани следећи принципи: (1) добровољности, (2) демократичности, (3) слободе уласка, односно изласка из задруге, (4) заједничког обављања или организовања разних привредних делатности и (5) културног и стручног уздизања. Коментаришући њихову примену у пракси, он наглашава да се наведени принципи своде на формалност и да се њихово тумачење подвргава политичкој идеологији. СРЗ истиче као „пример драстичног гашења задружних принципа“, а принцип демократског управљања по њему постаје потпуно неважан увођењем радничког самоуправљања у пољопривредне задруге.

Прилагођавање задружних принципа прокламованој политичкој идеологији имало је за последицу удаљавање од европског и светског задружног покрета, које није било карактеристично само за нашу земљу, већ за све земље тзв. Источног блока.

У Пољској су такође забележена значајна одступања од задружних принципа, почев од постављања руководства „по партијској линији“, формирања и гашења задруга под државним надзором, маргинализације чланства и прокламовања задруга „као средства за трансформацију приватне својине“ (Николић, 1999). Коначно, крајем 1980-их окончава се фаза отвореног подржављења задруга и њеног стављања у функцију државне политике, након чега почиње период тзв. постзуровских реформи.

Закић (2000) наводи да су у периоду после Другог светског рата на простору наше земље нарушене три битне компоненте задружног бића: (1) задруга је изједначена са осталим социјалистичким друштвеним предузећима, (2) деформисани су неки значајни задружни принципи у пракси и (3) процес формирања задруге је постављен инверзно – одозго на доле. Принцип добровољности је најчешће био угрожен и замењен принудним чланством; не само због политичких притисака, већ и због одсуства алтернативе. Други принцип који је нарушаван у домаћој задружној пракси је демократско управљање, будући да су одлуке у задругама доношене на основу спољних утицаја. Тиме је нарушен и принцип аутономије и независности задруге која је стављена под државни утицај.

Током 1980-их долази до повећања броја пољопривредних задруга, пре свега у Војводини, што је резултат њиховог раздвајања од комбината. Овај почетни позитивни талас оживљавања пољопривредног задруга, потпомогнут усвајањем реформских закона из области задругарства 1989. и 1990. године, заустављен је крајем 1990-их. Број пољопривредних задруга се смањује делимично као последица немогућности усклађивања са Законом о задругама из 1996. године, а делимично и због све тежих услова привређивања (Закић, 2000).

У време усвајања базних задружних принципа и вредности МЗС, наша земља се борила да оствари чланство у овој организацији, које је обновљено 1995. године, да би већ од наредне године до 1999. године Задружни савез Југославије био поново искључен јер није било финансијских средстава за исплату пристиглих обавеза. Средином 2000. године, чланство ЗСЈ је обновљено и то тако што је МЗС усвојио молбу за ослобађање од трошкова чланарине из претходног периода.

У транзиционим годинама, акценат је био на другим облицима привредних лица, а не на задругама који су „гурнуте у запећак“. Задруге, пре свега пољопривредне,

се суочавају са нерешеним проблемима друштвене имовине, који доминира над свим осталим питањима. Међутим, у сучељавању са овим проблемом наша земља није усамљена. У Пољској је изменама задружног законодавства 1994. године дефинисано да је „имовина задруге приватна својина њених чланова“, што је изазвало бројне контраверзе у тумачењу оваквог решења. Основна замерка усмерена је на чињеницу да, са цивилно-правног аспекта, субјект задружне својине може да буде само задруга (Николић, 1999). Овакво решење је остало на снази до данас, будући да су касније усвојени само закони који регулишу оснивање социјалних задруга.<sup>42</sup>

Реформа задружног сектора у транзиционом периоду је спора, са успонима и падовима, посебно зато што се са изменама правно-институционалног окружења не отклањају социо-психолошке баријере код пољопривредних произвођача, настале као последица претходних девијација задружних облика. Без истинске мотивисаности чланства и њихове воље да учествују у оснивању и пословању задруга, није могућа ни реафирмација задругарства. Неволјност пољопривредника да се прикључе задругама последица је не само неправилности у пословању задруга, већ и лошег економског положаја и фаталистичког погледа на будућност пољопривредних произвођача.

Услови за пословање задруга се континуирано погоршавају, при чему су оне стављене у још неповољнији положај од других привредних субјеката, будући да су им ускраћена права на субвенције и изворе финансирања доступни другим субјектима у агропривреди. Потрошачко задругарство готово да је нестало, а кредитне задруге су усвајањем Закона о банкама и другим финансијским организацијама (1993) прво десетковане, а затим и потпуно укинута када је Закон о банкама (2005) ступио на снагу.

Слично као и у нашој земљи, и у Пољској су кредитне задруге у периоду транзиције биле изузете из задружног окриља и принуђене да се поред задружног закона придржавају одредби закона о банкарском пословању. Међутим, ова ситуација је разрешена када је у децембру 1995. године усвојен Закон о задружним

---

<sup>42</sup> Закон о социјалним задругама број 651 из априла 2006. и његови амандмани из 2009. године. ([http://www.ilo.org/dyn/natlex/natlex\\_browse.details?p\\_lang=en&p\\_country=POL&p\\_classification=11&p\\_origin=COUNTRY&p\\_sortby=SORTBY\\_COUNTRY](http://www.ilo.org/dyn/natlex/natlex_browse.details?p_lang=en&p_country=POL&p_classification=11&p_origin=COUNTRY&p_sortby=SORTBY_COUNTRY), приступљено 19. маја 2013. године)

штедно-кредитним касама који је омогућио пољским потрошачким задругама да се несметано баве прикупљањем новчаних средстава и давањем позајмица и кредита својим члановима, без остваривања добити (Николић, 1999). На тај начин је очувано штедно-кредитно задругарство, што је помогло развоју других задружних облика, али и руралним подручјима у целини. Са друге стране, српско кредитно задругарство је остало анатемисано, остављајући тако и друге облике задруга у неповољном положају, односно без повољнијих извора финансирања.

Закон о задругама из 1996. године остаје на снази током целог транзиционог периода, не успевајући да на одговарајући начин реши горуће проблеме пољопривредног задругарства. У таквим условима, контрола примене задружних принципа у пракси не представља приоритет. Задружна ревизија, чији је основни циљ провера пословања задруга у складу са задружним вредностима и принципима, се одвија стихијски. Појава великог броја тзв. нових задруга, посебно њихове подгрупе која у суштини представљају приватна предузећа заогрнута задружним плаштом, доводи до значајних одступања од усвојених елемената задружног идентитета. Последњих неколико година вршена су истраживања која указују на непознавање задружних принципа (ИПН, 2010; ДАЕС, 2012) од стране руководства у пољопривредним задругама.

#### **4.2. Основне карактеристике пољопривредних задруга у Србији**

У овом делу дисертације приказане су основне карактеристике пољопривредних задруга у Србији. У априлу 2011. године прикупљени су подаци из АПР о правним лицима која су регистрована у правној форми „задруга“ или која у пуном пословном имену садрже термине „задруга“, „кооп“, „кооператива“, „соор“ или „сооoperativa“, без обзира на правну форму у којој су регистрована, облику организације или статусу. Утврђено је да 4.433 правна лица задовољавају дефинисане критеријуме, од чега је 3.788 (85,5%) регистровано у правној форми „задруга“, док осталих 645 (14,5%) користе неки од наведених термина у пословном имену. Преглед правних лица по форми у којој су регистрована приказан је у Табели 4.

Наведени подаци указују да значајан број правних лица користи у свом пословном имену неки од термина који упућују на задружни сектор („кооп,



„соор“, „кооператива“ или „cooperativa“), иако су регистрована у незадружној пословној форми. Део ових организација је проистекао или је имао одређене пословне везе са организацијама из задружног сектора, док се део њих потпуно неоправдано користи наведеним терминима и тиме доводи у заблуду пословне партнере и кориснике услуга да сарађују са задругама. Како су ове организације регистроване у форми ортачког, акционарског, командитног или друштва са ограниченом одговорношћу, а у два случаја реч је и о представништвима страних правних лица, ради се о профитно оријентисаним организацијама, која не задовољавају ниједну од одредница идентитета задруге. На овај начин се злоупотребљавају термини који асоцирају на задруге и задружни сектор и тиме се у још већој мери доприноси неразумевању и стварању погрешног имиџа о задругама.

Табела 4. Анализа правних лица која у свом називу користе термин задруга или су регистрована као задруга према правној форми

Редни број	Статус правног лица	Број	Учешће у укупном броју правних лица (%)
1	Задруга	3.788	85,5
2	Пословно удружење	3	0,1
3	Акционарско друштво	29	0,7
4	Ортачко друштво	18	0,4
5	Огранак страног правног лица	2	0,0
6	Командитно друштво	3	0,1
7	Друштво са ограниченом одговорношћу	529	11,9
8	Друштвено предузеће	14	0,3
9	Друго: Представништво страног правног лица	2	0,0
10	Друго	45	1,0
11	Укупно	<b>4.433</b>	<b>100,0</b>

Извор: Обрада аутора на основу података АПР, април 2011.

Поред 3.788 правних лица регистрованих у правној форми задруге, три правна лица регистрована у форми „пословно удружење“ и 24 правна лица чија је правна форма означена са „друго“, такође представљају задруге или задружне савезе, што се може закључити на основу њиховог пуног пословног имена, те су прикључена

даљој анализи, чиме је укупан број организација из задружног сектора (без обзира на статус или територију) проширен на 3.815 правних лица.

Од 3.815 правних лица од значаја за задружни сектор, одузето је 24 њих са територије Косова и Метохије и 20 који су по организацији задружни савези, што чини 3.771 правно лице регистровано у форми задруге или које у свом називу садрже појам задруга, са територије Републике Србије без података за КиМ.

Од значаја за даље истраживање и за сам задружни сектор су 2.381 активно правно лице, у шта су укључена и два пословна удружења и 12 других (недефинисаних) правних лица која у пуном пословном имену садрже реч „задруга“. У даљем тексту ће се за ова правна лица користити термин „задруга“, ради поједностављења анализе. Такође, треба поновити да у овај број нису укључена правна лица регистрована на територији Косова и Метохије.

Дакле, може се закључити да у Републици Србији (без података за КиМ) има 2.381 задруга, од чега је 20 у стечају или ликвидацији. Од укупног броја задруга, 1.418 (59,6%) се налази у Централној Србији, а 963 (40,4%) у АП Војводини. Најбројнију врсту задружних организација представљају пољопривредне задруге – 1.585 или 66,6%, чиме је потврђена њихова доминација у задружном сектору наше земље (Шеварлић и Николић, 2012-б). На другом месту се налазе студентске и омладинске задруге са 429 (18,1%), док су други облици задруга значајно мање заступљени.

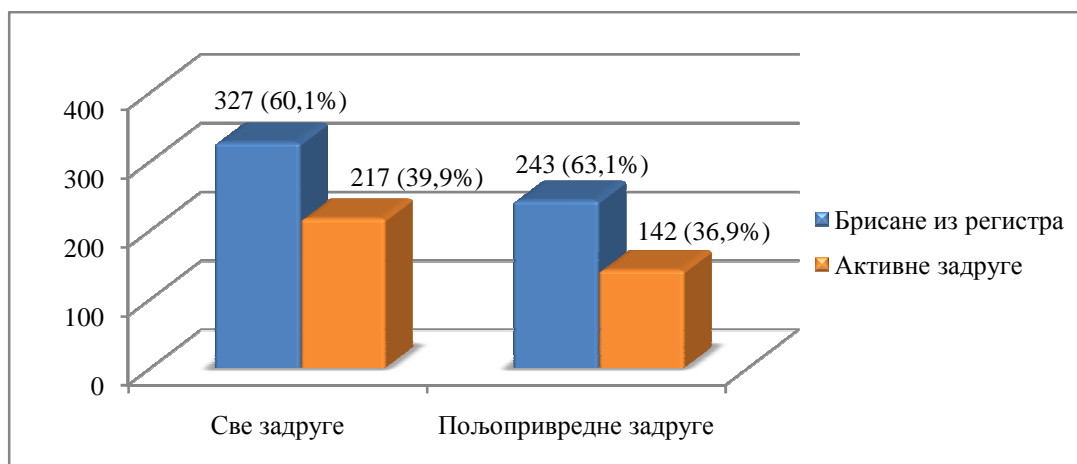
Приликом класификације задруга на пољопривредне и непољопривредне, у обзир су узета два критеријума: (1) претежна делатност за коју су регистроване задруге и (2) њихово пуно пословно име у ком је назначено да је реч о задрузи која послује у оквиру пољопривреде. Основни циљ је био да се обухвате све задруге основане ради унапређења пољопривредне производње. Тако, на пример, задруге које су регистроване за претежну делатност у области Трговине на велико (шифра 46), уколико се баве трговином пољопривредним инпутима, живим животињама или пољопривредним производима су укључене у пољопривредне задруге. Такође, задруге које су у свом пуном пословном имену садрже термине „земљорадничка задруга“ или „општа земљорадничка задруга“ су сврстане у категорију пољопривредних задруга без обзира на то шта су регистровале као претежну делатност.

Приликом анализе стања у задружном сектору Србије, потребно је узети у обзир и утицај законског оквира на бројно стање задруга. Наиме, број активних задруга значајно је смањен применом Закона о стечају (2009) који уређује услове и начин покретања и спровођења стечаја над правним лицима, а у циљу најповољнијег намирања стечајних поверилаца. Једна од најзначајнијих новина предвиђених овим законом била је покретање аутоматског стечаја. У члану 208 Закона било је предвиђено да ће се од почетка његове примене (01. април 2010. године) до краја 2010. године примењивати одредбе о аутоматском стечају правних лица која су обуставила плаћања у непрекидном трајању од три године, а од 01. јануара до 31. децембра 2011. године аутоматски стечај би се примењивао на правна лица која су обуставила сва плаћања у непрекидном трајању од две године. Накнадно су ове одредбе поштрене, те је у 2012. години овај рок скраћен на годину дана.

Народна банка Србије (НБС) је сваког месеца слала списак правних лица са блокираним рачунима надлежним привредним судовима у Србији, који су, потом, покретали предстечајне поступке. Одредбе Закона које регулишу покретање стечаја због блокаде рачуна важиле су до усвајања Одлуке Уставног суда (2012) да су чланови 150 до 154 Закона о стечају, који су регулисали покретање аутоматског стечаја, неуставни.

У циљу сагледавања стања у задружном сектору Србије, за потребе докторске дисертације, извршено је поређење правних лица евидентираних на списковима НБС са евиденцијом АПР о броју задруга. По основу примене одредби о аутоматском стечају закона из 2009. године, према списковима НБС, а на основу обраде аутора, у периоду од марта 2010. године – када је објављен први списак НБС до јуна 2012. године, односно до укидања наведених одредби Закона, у Србији је услов за покретање аутоматског стечаја стекло 544 активних задруга (108 у 2010, 269 у 2011. и 167 у 2012. години).

Графикон 1. Структура задруга у којима је планиран поступак аутоматског стечаја према статусу у априлу 2013. године



Извор: Обрада аутора на основу података АПР

У априлу 2013. године извршена је накнадна провера свих 544 задруга и утврђено је да је 327 (60,1%) брисано из регистра, што значи да је окончан поступак аутоматског стечаја.<sup>43</sup> Мањи део задруга (217 или 39,9%) је, иако претходно евидентиран на списковима НБС за покретање аутоматског стечаја, успео да превазиђе финансијске проблеме и да задржи статус активног привредног лица. Према Шеварлићу (2013) број пољопривредних задруга у којима је извршен „убрзани“ стечај у периоду од доношења Закона о стечају (2009) до Одлуке Уставног суда Републике Србије је значајно већи – чак 736. Са друге стране, Његован (2011) наводи да је у априлу 2011. године АПР покренула по убрзаној процедури стечајни поступак за око 400 задруга.

Сумирајући ове резултате са подацима АПР о броју задруга, може се констатовати да је од 2.381 задруге колико је било регистровано у априлу 2011. године, две године касније (април 2013. године) остало 2.054 задруге, док је разлика од 327 задруга брисана из регистра по основу примене Закона о стечају (2009).

<sup>43</sup> Прецизније, 296 задруга је брисано из регистра, у 29 је проглашен стечај, а у две задруге ликвидација, али су све наведене задруге изузете из даље обраде.

Од 1.585 пољопривредних задруга, по основу примена сада већ укинутих одредби Закона о стечају, 243 задруге су обрисане из регистра, док је нешто преко трећине задруга у којима је било предвиђено покретање аутоматског стечаја остало активно. На основу наведеног, закључује се да **основу за анализу сектора пољопривредног задругарства у Републици Србији чине 1.342 пољопривредне задруге.**

Претходни налази су конзистенти са подацима Министарства финансија и привреде (из децембра 2013) да су у Србији 123 хиљаде људи чланови 2.124 задруге, од чега су 1.425 (67,1%) пољопривредне (Закић, 2013).

Основни проблем у анализи стања сектора пољопривредног задругарства у Србији је недостатак адекватне и континуиране статистике. Различити извори који прате број задруга (Републички завод за статистику, задружни савези, Агенција за привредне регистре, Народна банка Србије) располажу са подацима који се у значајној мери разликују. Шеварлић и Николић (2009) су указали на овај проблем, констатујући да сви наведени извори имају само један заједнички именованитељ – највеће учешће пољопривредних у укупном броју задруга. Претходно изложена анализа укупног броја задруга, као и пољопривредних задруга, је стога веома значајна будући да даје реалну основу за сагледавање основних нумеричких показатеља сектора пољопривредног задругарства и представља један од доприноса предметне дисертације.

Од укупно 1.342 пољопривредних задруга на територији РС без података за КиМ, преко половине – 730 тј. 54,4% се налази у централној Србији, а 612 или 45,6% на територији АП Војводине. Уколико се посматра регионална дистрибуција пољопривредних задруга према регионима НСТЈ, највише задруга има у Војводини (612 или 45,6%), затим следи регион Шумадије и Западне Србије (424 или 31,6%), па регион Јужне и Источне Србије (259 или 19,3), а најмање задруга има у Београдском региону (47 или 3,5%). Оваква дистрибуција је и очекивана имајући у виду величину појединих региона, као и повезаност пољопривредних задруга са реонима у којима се организује пољопривредна производња.

Анализа пољопривредних задруга према претежној делатности за које су регистроване указује да се највише њих бави биљном производњом – 883 или 65,8%, наспрам 204 задруга (15,2%) које се баве сточарском производњом, док је

103 (7,7%) пољопривредних задруга регистровано за мешовиту производњу. Релативно велики број пољопривредних задруга (98 или 7,3%) је регистровано за неку другу делатност (шумарство, узгој рибе, па чак и трговину на велико). Неоправдано мали број задруга се бави прерадом пољопривредних производа (54 или 4,0%), мада би на тај начин највише допринеле повећању вредности производа својих чланова и омогућиле им стицање економских користи. Очито, за ангажовање у области прераде су потребна и значајнија улагања, што је за већину задруга „камен спотицања“. Међутим, потребно је нагласити и да задруге које се баве дорадом и прерадом пољопривредних производа очекују континуирано снабдевање квалитетним сировинама, односно одређени степен посвећености својих чланова, што такође може да представља ограничавајући фактор.

Према времену оснивања пољопривредне задруге се могу поделити на старе и нове задруге. Бабовић и сар. (2009) први дефинишу 2000. годину као границу између оснивања старих и нових задруга, а касније је ово прихваћено и у другим радовима (ДАЕС, 2012; Шеварлић и Николић, 2012-б). У старе задруге се сврставају оне које су основане до краја 2000. године, док су у нове задруге уврштене све оне које су основане почев од 01. јануара 2001. године.

Ове две групе задруга које су осниване у различито време и у другачијем институционалном и законском амбијенту, имају и значајних разлика у погледу услова пословања, успеха и што је посебно значајно – имовине са којом располажу.

Под појмом старе пољопривредне задруге најчешће се подразумевају задруге које су основане у периоду пре Другог светског рата, од којих неке воде порекло и с краја 19. века. Ове организације су више пута трансформисане и преживеле не само постојање у различитим државама и друштвеним уређењима, већ и у значајно измењеним условима пословања. Током 1970-их ове задруге су биле припојене, као основне организације коопераната (ООК), разним агроиндустријским комбинатима, а почетком транзиционих процеса и усвајањем законске регулативе искористиле су могућност да се издвоје из комбината и региструју као задруге. Шљукић (2010) истиче да је у *„већини случајева реч о предузећима, а не о задругама, у којима главну реч воде управа и запослени, док је чланство... маргинализовано“*. Карактеристично за старе задруге, поред доминације управе и затвореног чланства, односно немогућности приступа нових чланова, јесте и

нерегулисано питање друштвене имовине. Наиме, у процесима сједињавања и раздвајања са другим привредним лицима, имовина задруга је трансформисана из задружне у друштвену, и остала је у том статусу чак и након издвајања задруга из комбината.

Нове задруге, које настају у јеку транзиционих процеса у Србији, се по многим карактеристикама разликују од старих задруга. Најчешће имају мали број чланова, неретко десет – што још увек представља законски минимум за оснивање задруга; имовина им је врло скромна, уколико је уопште поседују, али истовремено нису оптерећене проблемом друштвене својине у задругама; и коначно, имају мали број запослених. Шљукић (2010) оцењује да се често баве набавком инпута и њиховом продајом пољопривредним произвођачима, односно откупом пољопривредних производа.

Иако задружна пракса може да потврди постојање пољопривредних задруга које су основане још у XIX веку, није неуобичајено да се као датум оснивања такве задруге у званичној статистици бележи датум последње пререгистрације – најчешће у периоду између 1970-их (након раздвајања од пољопривредних комбината и поновног успостављања као самосталне задружне организације) и 1990-их у периоду усаглашавања са бројним законима који су регулисали задружни сектор.

Према резултатима анкете ИПН (2010), 59% чине старе задруге, док учешће нових задруга, основаних након 2000. године, износи 41%. Слична структура пољопривредних задруга по времену оснивања приказана је и у Извештају UNDP Serbia о социјалним предузећима (2009), при чему је нешто мање учешће старих – 55,4%, у односу на нове задруге – 44,6%. На основу наведених извора може се оценити да је број старих и нових задруга приближно уједначен, с тим да предност ипак имају старе пољопривредне задруге.

За разлику од наведених извора, подаци АПР указују на другачију структуру пољопривредних задруга у Србији по времену оснивања. У укупном броју пољопривредних задруга, нове задруге (861 или 64,2%) су готово два пута бројније од старих пољопривредних задруга (481 или 35,8%), што значи да су старе задруге изгубиле свој ранији преовлађујући положај. На значајан тренд оснивања задруга и после 2000. године указује и студија UNDP (Цвејић и сар.,

2008). И у овом случају се може уочити недостатак поузданих информација, што упућује на запостављеност задруга не само у погледу стварања адекватног пословног окружења, већ и у очувању података о дугој задружној пракси.

У релевантне показатеље за анализу стања у пољопривредном задругарству се убраја и број запослених, као и њихова образовна структура. У периоду развоја пољопривреде после Другог светског рада задругарство је представљало расадник кадрова и имало значајан допринос у ангажовању младих дипломираних стручњака, посебно пољопривредног профила.

На тенденцију смањења факултетски образованих стручњака у пољопривредним задругама у периоду сједињавања задруга са тадашњим ООУР указује и Шеварлић (2002) истичући да је ово посебно било изражено на територији Војводине. Релевантни подаци о кадровској обезбеђености пољопривредних задруга недостају у транзиционом периоду, са изузетком 1998. године када је Задружни савез Србије спровео анализу о стању кадрова, која је обухватила 291 (26,5%) од укупно 1.098 задруга које су евидентирани. У задругама обухваћеним истраживањем било је запослено 9.213 лица, од чега су 549 (6,0%) факултетски образовани стручњаци, а 377 (4,1%) пољопривредног профила.

Континуирано праћење кадровске обезбеђености пољопривредних задруга, ограничено је недостатком адекватних података, све до 2009. године, када је Републички завод за статистику извршио анализу задружног сектора којом је обухватио 2.124 задруга и 16 задружних савеза, од чега је било 1.425 (67,1%) пољопривредних задруга.

Пољопривредне задруге преовлађују у задружном сектору не само према учешћу у укупном броју задруга (67,1%),<sup>44</sup> него и према броју запослених: 6.744 или 79,1% у односу на укупно 8.524 запослених у задругама. У задружном сектору је 2009. године било запослено 8.563 лица (запослени у задругама и 39 запослених у задружним савезима), што је за 2.300 лица мање него у 2007. години. У пољопривредним задругама је просечно запослено 4,7 лица што је више од просека за цео задружни сектор (4,0).

---

<sup>44</sup> Учешће пољопривредних задруга у укупном броју задруга према истраживању РЗС из 2009. године (67,1%) приближно одговара учешћу од 65,3% колико је евидентирано у овом раду на основу података из АПР коригованих за број задруга брисаних из Регистра по основу примене Закона о стечају (2009).



Пољопривредне задруге нису доминантне једино према броју задругара: 31.113 чланова ових задруга чини 25,5% укупног броја задругара у свим врстама задруга. Бројнији су мушкарци (23.413 или 75,3%) над задругаркама (7.700 или 24,7%), што је неповољнији однос него у укупном броју задругара где је учешће жена 35,8%. Имајући у виду да су мушкарци чешће носиоци пољопривредног газдинства, није неочекивано да су значајније заступљени у структури укупног броја задругара у пољопривредним задругама.

Иако задруге имају карактер друштва лица, оне су организације које у својој основи имају пословну структуру, као и други пословни субјекти. У литератури се могу наћи различита мишљења о томе да ли су задруге првенствено усмерене на реализацију економских или других потреба задругара, али доминира став да без економског успеха не могу да се реализују ни други циљеви задружног организовања, односно да се успех задруга мери управо финансијским успехом (Милојевић, 2011).

Значајно место пољопривредних задруга у задружном сектору Србије може се аргументовати не само учешћем у укупном броју задруга и запослених, већ и тиме што су оствариле 59 милијарди РСД прихода или 86% прихода задружног сектора (ЗСС, 2011). Задруге из сектора А – Пољопривреда, лов и шумарство учествују у укупној БДВ задружног сектора са 81,5%. Међутим, то чини само 0,18% укупне БДВ националне економије, што указује на ограничен допринос задруга развоју целокупне економије (РЗС, 2011).

Према истраживању ИПН, које се заснивало на подацима прикупљеним из 332 анкетираних задруга, у периоду 2007-2009. године значајно већи број задруга је пословало са позитивним финансијским резултатом, чак 83,13%, при чему је су пољопривредне задруге у Војводини чешће остваривале добит од оних у централној Србији. Такође, наглашена је тенденција смањивања броја задруга које су пословале са добитком у посматраном периоду (ИПН, 2010). Овако велико неслагање у учешћу задруга које су пословале позитивно (43,6% према истраживању РЗС и 83,13% према ИПН) може се објаснити тиме да су у првом случају обухваћене све врсте задруга, док су у другом анализиране само пољопривредне задруге, као и различитим методолошким поступцима

прикупљања података, при чему већу објективност свакако имају подаци РЗС, мада то не иде у прилог самом сектору пољопривредног задругарства.

На основу истраживања спроведеног за потребе дисертације, анализиран је финансијски успех задруга у периоду 2007-2009. година, при чему су пољопривредне задруге сврстане у две категорије: „позитивне“, које су у посматраном периоду макар једном оствариле добит, и „негативне“, које су све три године пословале са губитком. Основна идеја при одабиру оваквог критеријума класификације је да се идентификују задруге које остварују одређену пословну активност која им је генерисала приход макар у једној од посматране три године, на основу чега се може претпоставити да би уз значајнију подршку и у повољнијем пословном и институционалном амбијенту ове пољопривредне задруге могле значајно да побољшају своје финансијске показатеље. Тако су одређене пољопривредне задруге које могу да представљају покретач развоја не само задружног сектора, већ и локалних заједница у којима послују.

Табела 5. Број и територијална дистрибуција пољопривредних задруга према региону и пословном успеху

Регион	„Позитивне“		„Негативне“		Укупно	Однос „позитивних“ и „негативних“ задруга
	број	%	број	%		
Београдски	23	3,1	24	4,0	47	0,96
Војводина	405	54,7	207	34,4	612	1,96
Шумадија и Западна Србија	181	24,4	243	40,4	424	0,74
Јужна и Источна Србија	132	17,8	127	21,1	259	1,04
Укупно	<b>741</b>	100,0	<b>601</b>	100,0	<b>1.342</b>	1,23

Извор: Обрада аутора на основу података АПР, 2011

Пољопривредне задруге у Војводини су чешће остваривале позитиван финансијски резултат (54,7%), што је конзистентно са резултатима истраживања ИПН (2010). У Републици Србији однос „позитивних“ и „негативних“ задруга износи 1,23, у Војводини „позитивне“ задруге су готово два пута бројније од негативних задруга, док је најнеповољнији однос у региону Шумадије и Западне Србије.

Од укупно 1.342 пољопривредне задруге, 741 или 55,2% задовољава дефинисани критеријум, те су сврстане у „позитивне“ задруге, док су преосталих 601 задруга (44,8%) „негативне“ задруге, будући да у периоду 2007-2009. године нису ни једном оствариле добит.

Потпуно занемаривање задружног сектора од стране држаних органа, које се огледало пре свега у неусвајању новог закона о задругама, примени других законских решења (посебно Закона о стечају) које су уназадиле задружни сектор, и одсуству било каквих бенефиција које би допринеле формирању повољног институционалног окружења за пословање задруга (као што је повољнија пореска политика или приступ одређеним субвенцијама) резултирало је не само стагнацијом, већ, како је утврђено, и редуковањем дела задруга које се по њиховим пословним резултатима могу сматрати за релативно успешне пољопривредне задруге.

Графикон 2. Анализа података о задружном сектору Републике Србије и формирање основног скупа пољопривредних задруга за избор узорка за истраживање



## 5. ПРЕГЛЕД И ДИСКУСИЈА РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА

У овом делу дисертације приказани су резултати спроведеног истраживања, полазећи од основних карактеристика задруга које су обухваћене узорком, анализирано је у којој мери представници руководства и чланови пољопривредних задруга познају задружне вредности и принципе, а затим и колико се они поштују у овим организацијама. У циљу тестирања постављених хипотеза, испитано је постојање везе између познавања и примене задружних вредности и принципа и пословања пољопривредних задруга.

### 5.1. Основне карактеристике задруга обухваћених узорком

Одабир узорка извршен је на основу анализе скупа пољопривредних задруга у Србији (без података за Косово и Метохију). Након поделе основног скупа у подскупове или стратуме у складу са одабраним критеријумима (територијална дистрибуција, време оснивања и пословни резултат), из сваког стратума је одабран број узорачких јединица директно пропорционалан величини стратума у односу на популацију. На тај начин је формиран вишеетапни пропорционални стратификовани узорак који је генерално прецизнији од случајно одабраног узорка.

Према територијалној дистрибуцији, више од половине задруга у узорку чине пољопривредне задруге из АП Војводине (54,6%), затим из региона Шумадије и Западне Србије (23,1%), Јужне и Источне Србије (18,5%), а најмање је задруга из Београдског региона (3,7%). Трећина задруга је основана пре шест до десет година, а четвртина пре више од педесет година, али ипак доминирају старе задруге (57,4%) у односу на нове задруге основане након 2000. године (42,6%).

Највећи број задруга је основало десет чланова, што је законски минимум за регистравање задруге, док је преко 100 оснивача забележено у 13,0% задруга. У моменту анкетирања, међутим, број задруга са више од сто чланова је значајно мањи, док задруге са до 20 чланова чине готово половину укупног броја (Табела б).

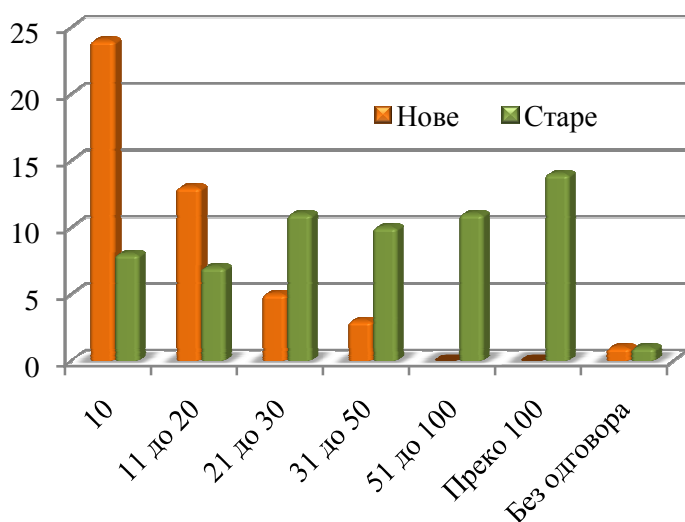
Табела 6. Дистрибуција задруга према броју оснивача и чланова<sup>45</sup> - у % -

	До 10	11 до 20	21 до 30	31 до 50	51 до 100	Преко 100	Укупно
Број оснивача	29,6	18,5	14,8	12,0	10,2	13,0	100,0*
Број чланова	20,4	27,8	17,6	12,0	16,7	5,6	100,0

\*Разлику до 100% чини 1,9% без одговора.

Мали број оснивача упућује на специјализоване задруге, које по правилу окупљају произвођаче који теже да задовоље одређене специфичне потребе кроз задругу. Међутим, у нашој новијој задружној пракси постоји тенденција оснивања

Графикон 3. Пољопривредне задруге према броју оснивача и времену оснивања



тзв. директорских задруга у којој једно лице прикупи потребан број чланова за оснивање задруге, будући да су почетна улагања у овај облик организације минимална, и касније послује као форма приватног предузећа, док остали „задругари“ не учествују у раду задруге. Заправо, највећи број нових задруга има минималан број осни-

вача, док се са повећањем броја оснивача смањује број нових, а повећа број старих задруга (Граф. 3).

Према броју коопераната пољопривредне задруге су углавном равномерно распоређене по интервалним групама, мада се генерално уочава тенденција сарадње са већим бројем коопераната – преко четвртине задруга обухваћених истраживањем има више од 200 коопераната. Насупрот томе, више од половине пољопривредних задруга има до 5 запослених, са тенденцијом смањивања

<sup>45</sup> Табела 6 и Графикон 3, као и све наредне табеле и графикони чији извори нису посебно означени, сачињени су на основу обраде података прикуљених анкетним истраживањем.

Примена задружних вредности и принципа и њихов утицај на пословање  
пољопривредних задруга у Србији

њиховог броја у 39,8% задруга, док се у 34,3% задруга број запослених није променио у последњих пет година, а у свега 19,4% задруга је повећан (6,5% директора није одговорило на питање).

Табела 7. Дистрибуција задруга према броју коопераната и запослених - у % -

Број коопераната	До 20	21 до 50	51 до 100	101 до 200	Преко 200	Без одговора	Укупно
Учешће задруга (%)	15,7	13,9	19,4	22,3	25,9	2,8	100,0
Број запослених	До 5	6 до 10	11 до 20	21 до 50	Преко 50	Без одговора	Укупно
Учешће задруга (%)	52,8	18,5	16,7	9,3	1,8	0,9	100,0

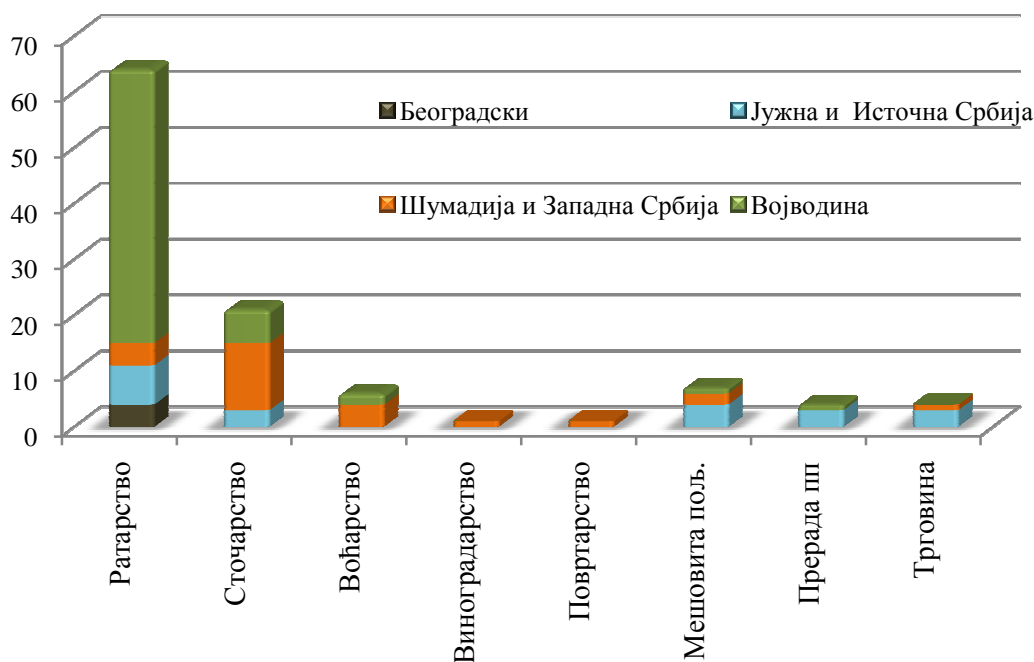
Већина задруга обухваћених истраживањем нема сопствену економију (62,1%), при чему су у овој категорији нове и старе задруге заступљене готово равномерно (53,7%, односно 46,3%). У групи задруга које поседују сопствену економију број старих задруга је три пута већи у односу на број нових. Највише задруга које поседују економију се налази у АП Војводини (62,5% ове категорије задруга).

Класификација пољопривредних задруга се према Закону о рачуноводству и ревизији (2006) базира на укупном годишњем приходу, просечној вредности пословне имовине и броју запослених, при чему 97,3% свих пољопривредних задруга у Србији представљају мале задруге. Основ за поделу задруга на велике и мале могу, међутим, да буду и друга обележја, посебно број чланова. Novkovic (2005) је у свом истраживању о улози задружних принципа и вредности на задружно пословање поделила задруге на врло мале (до 15 задругара), средње (16 до 100) и велике (преко 100 чланова). Како је у Србији релативно мало пољопривредних задруга са преко 100 чланова, оне су и у узорку слабо заступљене (свега 6 задруга или 5,6%). Стога су пољопривредне задруге подељене у категорију малих задруга са до 20 и великих задруга са преко 20 задругара<sup>46</sup>, при чему су 52 задруге (48,1%) мале задруге, док је нешто више великих задруга (56 или 51,9%).

<sup>46</sup> Категорију великих задруга у овом истраживању треба схватити условно: заправо би ове задруге могле бити окарактерисане као средње, међутим њихов назив је узет као антипод прве групе задруга, те су стога назване велике задруге.

Највише задруга се бави ратарством (59,3%) као претежном делатношћу, а међу њима очекивано преовлађују задруге из АП Војводине (76,6% ове групе задруга). Свака пета пољопривредна задруга је регистровала сточарство као претежну делатност, док су остале делатности мање заступљене (Граф. 4).

Графикон 4. Пољопривредне задруге према претежној делатности и територији



Делатност пољопривредних задруга није у значајној мери одређена временом оснивања, будући да су старе и нове задруге једнако заступљене у свим делатностима, осим код ратарске производње, где су двоструко бројније старе у односу на нове задруге.

Већина задруга (83,3%) су чланице неког од задружних савеза, 15,8% не припадају ниједном савезу, а само један директор (0,9%) није одговорио на ово питање. Забрињавајуће је да само половина директора задруга (50,9%) сматра да се активности задруге повећавају, док се у 28,7% активности смањују, а 20,4% задруга не бележи промене у обиму пословних активности. Оваква дистрибуција задруга може да представља значајан лимитирајући фактор у оцени њиховог доприноса развоју руралних подручја.

Већина задруга је усмерена на регионално (38,9%) и локално тржиште (32,4%), на националном нивоу послује 23,1%, а само 5,6% пољопривредних задруга делује

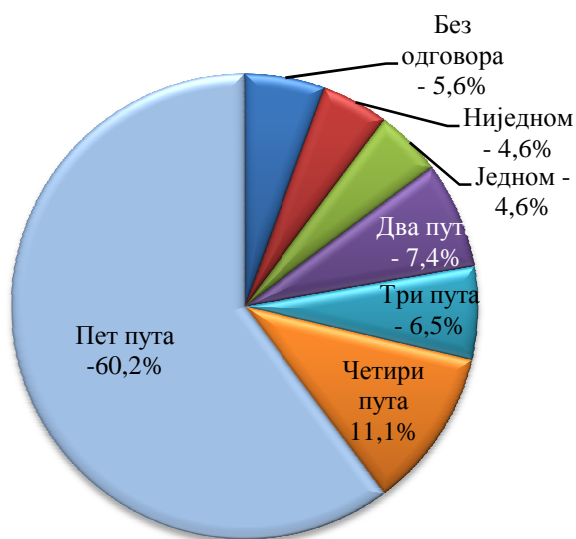


на међународном тржишту. Ови налази су конзистентни са ставом 4,6% директора да остварују пословну сарадњу са задругама у иностранству, док у доминантној групи задруга које не реализују ову сарадњу, тачно половина директора као основни разлог истиче да задруга није достигла одговарајући степен развоја. На локалном тржишту већина задруга (87,0%) се сусреће са конкуренцијом, док 12,1% анкетираних директора сматра да задруга нема конкуренцију, а само један директор (0,9%) није одговорио на ово питање.

Већина пољопривредних задруга је континуирано остваривала позитиван финансијски резултат у претходном петогодишњем периоду. Међутим, највећи број задруга не дели добит задругарима (65,7%), свака пета (19,4%) дели повремено, а тек 14,8% се, према одговорима директора, може похвалити да редовно дели задругарима добит на крају пословне године. Одговори задругара потврђују наведене резултате.

Преко трећине (38,0%) директора и 46,3% задругара сматра да задруга повећава вредност, односно чисти, сортира или прерађује финалне производе задругара;

Графикон 5. Пољопривредне задруге према остваривању добити



док је 62,0% директора и 52,8% задругара навело да задруга не пружа наведене услуге (један задругар није одговорио на ово питање). Може се уочити да велики број пољопривредних задруга није укључено у сферу прераде пољопривредних производа, односно да својим члановима пружа само услуге набавке репроматеријала и продаје финалних производа. Задругари су дали повољнију оцену у

погледу повећавања вредности њихових производа, будући да су под овим подразумевали и откуп, као и обезбеђивање повољнијих цена, што упућује на чињеницу да се ослањају на задругу у пласману производа на тржиште (Шеварлић и Николић, 2012-а). Од задруга које повећавају вредност производа својих

чланова, више од половине (56,1%) нуди услуге сушења, хлађења и складиштења; 9,8% чишћења, сортирања и паковања; 19,5% на други начин повећава вредност производа, а свега 14,6% задруга прерађује сировине које добија од задругара у нови финални производ.

У погледу неекономских користи које задругари имају од чланства, обе групе испитаника пружиле су идентичне одговоре: 72,2% задруга пружа одређене неекономске користи члановима, док остале (27,8%) то не чине. У остваривању економских користи, задругари су били нешто строжији те је 74,1% одговорило да је чланство повезано са одређеним економским бенефицијама, на супрот 83,3% директора. Задругари најчешће истичу сигуран пласман (80,0%) и набавку инпута (78,8%), следи могућност одложеног плаћања набављених средстава (56,3%), откуп производа по вишим ценама (37,5%), могућност плаћања набављених средстава пољопривредним производима (28,8%), док је учешће у расподели добити заступљено са свега (8,8%).

Задовољавање различитих потреба чланова може да се разликује по врстама задруга, структури чланства или другим карактеристикама. Поједине задруге су више усмерене на задовољавање економских потреба, као што су задруге нове генерације, док социјалне задруге теже задовољавању пре свега неекономских потреба. Пољопривредне задруге би требало да достигну одређену равнотежу између остваривања различитих врста потреба задругара. Наиме, без финансијског успеха и побољшања економског положаја чланова, пољопривредне задруге не би успеле да опстану у дугом року. Са друге стране, то су организације локалног карактера, које делују у малим заједницама са којима су чврсто повезане, те им задовољавање неекономских потреба није страно, на чему се базира и њихов допринос руралном развоју.

Применом  $\chi^2$ -теста испитано је да ли постоје разлике у задовољавању економских и неекономских потреба задругара у малим и великим пољопривредним задругама. Статистички значајна разлика постоји код оних величина код којих је вредност коефицијента  $p < 0.05$ . Резултати примене овог теста приказани су у Табели 8.

Табела 8. Разлике у задовољавању економских и неекономских потреба задругара између различитих врста пољопривредних задруга по оцени директора

		Мале (%)	Велике (%)	$\chi^2$	df	p
Задовољавање економских потреба	Да	84,6	85,2	0,01	1	0,94
	Не	15,4	14,8			
Задовољавање неекономских потреба	Да	69,2	76,4	0,69	1	0,41
	Не	30,8	23,6			
		Нове	Старе	$\chi^2$	df	p
Задовољавање економских потреба	Да	87,0	83,3	0,27	1	0,61
	Не	13,0	16,7			
Задовољавање неекономских потреба	Да	71,1	74,2	0,12	1	0,72
	Не	28,9	25,8			

На основу вредности *hi-kvadrat* теста и придружене значајности Sig. (p) прихвата се нулта хипотеза да не постоје статистички значајне разлике између задовољавања економских и неекономских потреба задругара по различитим категоријама пољопривредних задруга. Другим речима, према оцени директора, чланови пољопривредних задруга имају исту могућност да њихове економске и неекономске потребе буду задовољене без обзира да ли чланство остварују у малим или великим, односно старим или новим пољопривредним задругама. Потребно је ипак указати да могућност задовољења потреба задругара може зависити од величине задруге. Наиме, у малим задругама које имају и мањи број чланова обим промета је ограничен, посебно ако задруге послују у окружењу какво је тренутно код нас. У таквим условима задруге ће по правилу да располажу мањим средствима која могу усмерити на задовољавање потреба задругара. Са друге стране, и задруге нове генерације се према броју чланова могу сврстати у мање задруге, али оне располажу са значајним финансијским средствима, а потребе њихових задругара су најчешће у целини задовољене.

Испитано је и да ли постоји разлика између задовољавања економских и неекономских потреба задругара и територијалне дистрибуције задруга. Из анализе су искључене задруге са територије Београдског региона. Наиме, узорак је формиран тако да број задруга по регионима буде пропорционалан броју

задруга у основном скупу, што је резултирало укључивањем четири пољопривредне задруге са територије Београда. Међутим, на овако малом броју задруга није могуће извршити адекватну статистичку обраду.

Табела 9. Компарација ставова директора и чланова о задовољавању економских и неекономских потреба задругара у задругама из различитих региона

		Јужна и Источна Србија (%)	Шумадија и Западна Србија (%)	Војводина (%)	$\chi^2$	df	p
<b>Директори</b>							
Задовољавање економских потреба	Да	80,0	88,0	86,0	0,61	2	0,74
	Не	20,0	12,0	14,0			
Задовољавање неекономских потреба	Да	68,4	56,0	86,0	8,96	2	0,01
	Не	31,6	44,0	14,0			
<b>Задругари</b>							
Задовољавање економских потреба	Да	75,0	52,0	84,7	10,04	2	0,007
	Не	25,0	48,0	15,3			
Задовољавање неекономских потреба	Да	75,0	48,0	83,1	11,01	2	0,004
	Не	25,0	52,0	16,9			

Према одговорима анкетираних директора не постоји разлика у задовољавању економских потреба задругара у пољопривредним задругама без обзира на регион, што је конзистентно са њиховим ставовима исказаним у Табели 9. Међутим, одговори задругара упућују на другачији закључак. Пољопривредне задруге у региону Шумадије и Западне Србије су најлошије у погледу задовољавања обе врсте потреба задругара (задовољавају 52,0% економских и 48,0% неекономских потреба задругара), док су најзадовољнији задругари који су чланови задруга у Војводини. При томе, постоји статистички значајна разлика између задовољавања економских и неекономских потреба, обрачунато према одговорима задругара. Неслагање у одговорима директора и задругара из региона Шумадије и Западне Србије у погледу задовољавања потреба корисника упућује на потребу боље комуникације и утврђивања које су конкретне потребе за које

задругари сматрају да остаје нереализоване. На тај начин, примарни ефекат би било повећање задовољства и лојалности чланова, а у дужем року и промена става према задрузи као организацији.

Интересантно је да, према резултатима истраживања, свега око половине обе категорије испитаника (50,9% директора и 46,3% задругара) сматра да је задруга супериорна над другим облицима организација, док око трећине не види разлику између њих (Табела 10). Међутим, према испитивању задружног сектора у Канади и делу САД из 2004. године, 83% испитаника сматра да је задруга боља, свега 5% је оценило задругу као лошију, док остали сматрају да нема разлике између задруга и других облика организација. При томе, сви који су оценили задругу као лошију су менаџери великих задруга усмерених ка остваривању профита, што може да значи да су се у одређеној мери већ отуђили од задружних корена.

Недостатак поверења и вере у задругу као организацију код нас резултат је неповољног положаја задруга у транзиционом периоду, али и деловања тзв. квази задруга које нарушавају задружни углед. Не постоје значајније разлике између ставова директора старих и нових, односно малих и великих задруга о предностима задруга у односу на друге облике организација.

Табела 10. Ставови испитаника према позиционирању задруга у односу на друге облике организација - у (%) -

	Задруга је иста као други облици организација	Задруга је боља од других организација	Задруга је лошија од других организација
Задругари	38,0	<b>46,3</b>	15,7
Директори	30,6	<b>50,9</b>	18,5
Мале задруге (до 20 чланова)	40,4	<b>44,2</b>	15,4
Велике задруге (преко 20 чланова)	21,4	<b>57,2</b>	21,4
Старе задруге	27,4	<b>51,6</b>	21,0
Нове задруге	34,8	<b>50,0</b>	15,2

Иако задруге теже остваривању финансијског успеха, основни циљ им је задовољавање потреба задругара, а не остваривање профита. Међутим, 55

директора (50,9%) сматра да је профит на првом месту и то су најчешће директори старих задруга које имају преко 20 чланова (Табела 11). Novkovic (2005) сматра да је високо учешће директора који сматрају профит за свој основни циљ разлог за забринутост, будући да је реализација овог циља често повезана са активностима које нису у складу са задружним вредностима и принципима. Међутим, у већ поменутом истраживању које је ова ауторка спровела у Канади и делу САД, свега 23% испитаника је изразило овакав став.

Табела 11. Ставови директора о значају остваривања профита у задрузи - у % -

	Профит је основни циљ	Профит је важан за пословање, али није једини циљ	Остваривање профита није важно
Директори	<b>50,9</b>	46,4	0,9*
Мале задруге (до 20 чланова)	40,4	<b>57,7</b>	0,0
Велике задруге (преко 20 чланова)	<b>60,7</b>	35,7	1,8
Старе задруге	<b>62,9</b>	37,1	0,0
Нове задруге	34,8	<b>58,6</b>	2,2

\* Разлика до 100,0% је категорија „без одговора“.

Високо учешће директора који сматрају да је основни циљ задруге остваривање позитивног финансијског резултата представља додатан разлог за утврђивање у којој мери директори познају и примењују задружне вредности и принципе у пољопривредним задругама у Србији.

## 5.2. Познавање задружних вредности и принципа у пољопривредним задругама у Србији

Један од основних циљева истраживања је био да се утврди у којој мери представници пољопривредног задругарства у Србији познају задружне вредности и принципе, као и да ли постоје разлике између две групе испитаника: директора и задругара. Резултати истраживања приказани су у овом подпоглављу дисертације.

### ***5.2.1. Познавање задружних вредности и принципа***

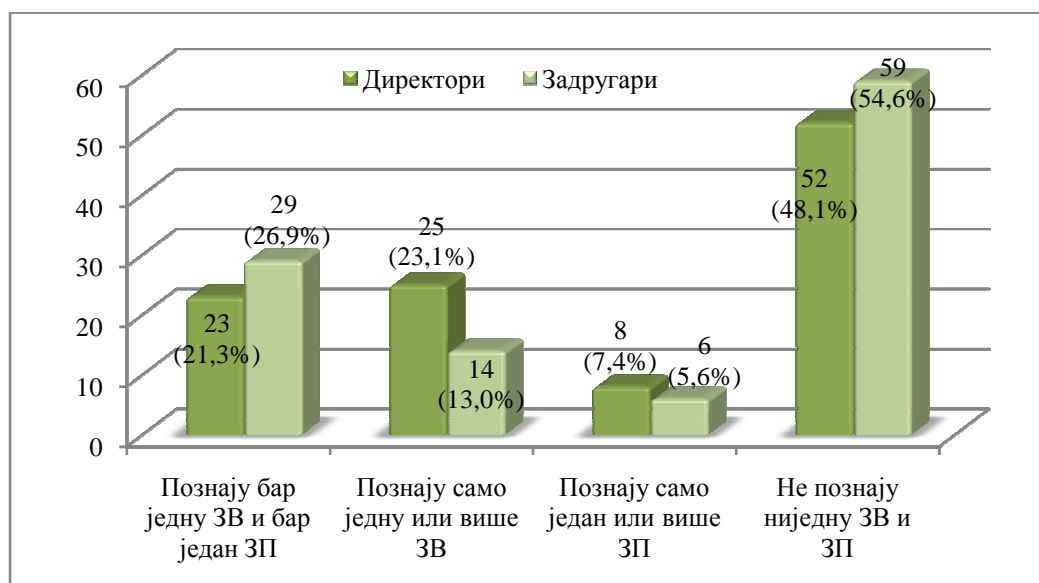
Задружне вредности и принципи представљају не само елементе идентитета задруге, већ и основ разликовања задруга од других облика организација, о чему постоји концензус у задружној литератури. Међутим, поједини аутори истичу да је познавање задружних вредности и принципа у пракси на релативно ниском нивоу. Према Szabó et al. (2009) чланови задруга, посебно у земљама у развоју, често нису свесни постојања задружних принципа, али ипак остварују успешну сарадњу са задругом. Zeuli и Radel (2005) сматрају да разумевање (а самим тим и познавање) задружних принципа варира од задруге до задруге, и да се могу значајно разликовати у појединим задружним формама. Milton и Klostes (2009) тврде да се овај општи феномен задружне неписмености не ограничава само на сеоско становништво, наводећи да су спровели кратку анкету међу 28 својих колега аграрних економиста који нису могли да наведу ниједну разлику између задруга и других облика организација, односно да је свега неколицина њих била свесна да уопште постоји било каква разлика. Исти аутори даље наглашавају да на предавањима чији је циљ додатно образовање представника задружног сектора многи учесници нису способни да наведу по чему се задруга разликује од других облика организација, што заправо говори о потпуном непознавању задружних вредности и принципа. И у нашој задружној пракси постоји потреба додатне едукације: у истраживању које је спровела организација „Буди свој човек“ (2009), три четвртине директора задруга никада није похађало никакав додатни програм обуке.

Према истраживању ИПН (2010) под покровитељством Jaeren Produktutvikling, више од половине директора пољопривредних задруга у Србији (53,3%) не познаје задружне принципе, чак ни када је потребно да их само препозна, а не наведе. Од директора који су изјавили да познају задружне принципе, 69,9% је препознало свих седам, док остали нису знали за постојање неког од базних задружних принципа. Истраживање које је спровело ДАЕС (2012) дало је готово идентичне резултате: 54,4% директора и 59,5% задругара у пољопривредним задругама у Србији није знало да наведе задружне принципе.

Према нашем истраживању, познавање задружних вредности и принципа је на изразито ниском нивоу: 60 директора (55,5%) и 65 задругара (60,2%) није знало да

наведе ниједну задружну вредност, а чак 77 директора (71,3%) и 73 задругара (67,6%) није знало ниједан задружни принцип. Поред тога, свега 23 директора (21,3%) и 29 задругара (26,9%) су умели да наведу бар по један задружни принцип и по једну задружну вредност, а највеће је учешће директора (52 или 48,1%) и задругара (59 или 54,6%) који не познају ниједну задружну вредности ни принцип или нису желели да одговоре на ово питање.

Графикон 6. Дистрибуција директора и чланова задруга према познавању задружних вредности и приципа



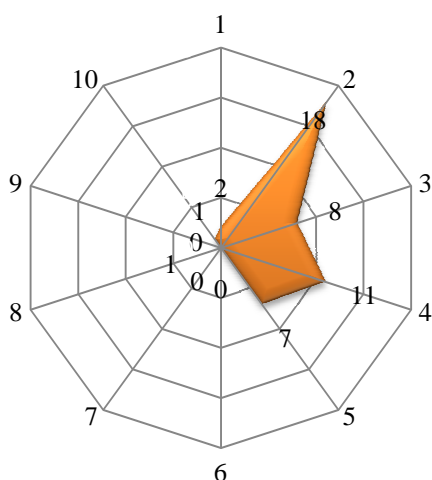
За разлику од утврђеног стања у нашим пољопривредним задругама, у Канади и САД, према Novkovic (2005), значајно мањи број представника задружног сектора показује потпуно непознавање задружних вредности и принципа. Према резултатима овог истраживања, у скоро 50% задруга чланови су површно упознати са задружним вредностима и принципима, али је тек 15% чланова и око 5% директора и чланова манаџмента задруге (управног и надзорног одбора) у целини несвесно њиховог постојања.

У групи анкетираних директора који су умели тачно да наведу барем једну задружну вредност или принцип, преовлађују они који су навели два или три исправна одговора (по 9 директора или 8,3%), док је само један од 108 анкетираних директора умео да наведе све задружне вредности и принципе<sup>47</sup> (Граф. 6).

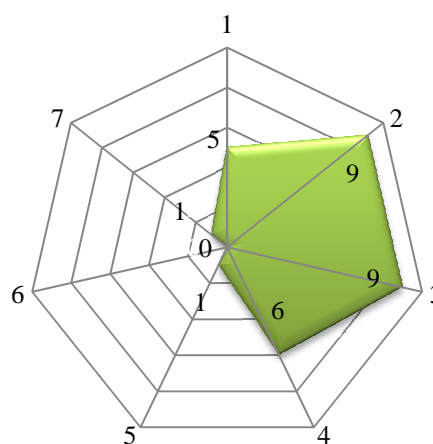
<sup>47</sup> Интересантно је да се у овој задрузи у канцеларији директора, али и у сали за седнице, налази урамљен документ са елементима идентитета задруге. Препоручљиво је да се и у другим



Графикон 7. Директори према броју наведених задружних вредности



Графикон 8. Директори према броју наведених задружних принципа



На основу претходних графика може се уочити да код познавања задружних вредности директори показују већу неравномерност у односу на познавање задружних принципа. Највећи број директора (18 или 16,7%) је навело две задружне вредности, а затим следе они који су навели четири (11 или 10,2%), док су остали дали мањи број тачних одговора.

Задругари су у највећем броју (14 или 13,0%) навели само једну задружну вредност, 11 њих (10,2%) је навело две, односно 12 (11,1%) три, док је нешто веће познавање задружних вредности показало свега два (1,8%) тј. четири (3,7%) задругара који су навели четири или пет од десет задружних вредности, што је и максималан број тачних одговора. Ни код познавања задружних принципа није значајно боља ситуација: максималан број принципа које је навео само један задругар (0,9%) је пет, двојица (1,8%) су навели четири, по шест задругара (5,6%) су знали три и два принципа, али је највећи број њих (20 или 18,5%) дало само један исправан одговор.

Испитано је да ли постоји повезаност између познавања задружних вредности и принципа код директора и чланова пољопривредних задруга.  $\chi^2$  тест (уз корекцију према Јејтсу) је показао статистички значајну везу (на нивоу значајности 0,01)

---

задругама чланови на овај начин упознају са задружним вредностима и принципа. ДАЕС је у току истраживања спроведеног за потребе израде Стратегије развоја земљорадничког задругарства, у све пољопривредне задруга у које су упућени анкетари, доставио документ са Изјавом о задружном идентитету (1995), што је пракса коју би требало да примењују и друге организације за промоцију задругарства.

између познавања задружних вредности и принципа код директора и код задругара ( $\chi^2$  за  $n=108$  је 13,94;  $p=0,00$ ,  $\Phi=0,380$  за директоре и  $\chi^2$  за  $n=108$  је 37,42;  $p=0,00$ ,  $\Phi=0,609$  за задругаре), при чему је јачина те везе умерено јака код директора и јака (строга) код задругара.

Спроведена анализа потврђује да се директори и задругари који познају неку од задружних вредности разликују од директора и задругара који не познају ни једну од вредности према познавању задружних принципа.

Директори и задругари који познају неку од задружних вредности у већем проценту познају бар један задружни принцип.

Овакви налази су потпуно оправдани, имајући у виду повезаност ових термина, као и чињеницу да се знање о елементима идентитета задруге може стећи кроз различите облике образовања, који без изузетка посвећују једнаку пажњу задружним вредностима и принципима.

Интересантно је приметити да код обе групе испитаника највећу фреквенцију одговора имају исте задружне вредности. У групи основних задружних вредности, најчешће је истицана једнакост, а затим и солидарност и правичност (Табела 12). Поштење је најзаступљенија етичка задружна вредност, мада је релативно велики број испитаника навео и отвореност.

Посебно је интересантно да су директори најчешће наводили добровољно и отворено чланство, док су задругари на првом месту истицали принцип демократске контроле чланова. Према СОРАС (2008), прва четири задружна принципа су основна, без којих би задруга у потпуности изгубила свој идентитет. Принцип образовања је усмерен ка стварању ефикасног чланства што је предуслов за демократску контролу. Међузадружна сарадња представља пословну стратегију без које би задруге биле економски рањивије, а последњи принцип – брига за заједницу је повезан са одговорним пословањем и циљевима МЗС као што су смањивање сиромаштва и заштита животне средине.

Примена задружних вредности и принципа и њихов утицај на пословање  
пољопривредних задруга у Србији

Табела 12. Дистрибуција директора и задругара пољопривредних задруга према познавању задружних вредности и принципа

Задружне вредности и принципи	Директори		Задругари	
	Број одговора	Фреквенција (%)	Број одговора	Фреквенција (%)
<i>Основне задружне вредности</i>				
Самопомоћ	11	10,2	7	6,5
Самоодговорност	13	12,0	4	3,7
Демократичност	10	9,3	6	5,6
Једнакост	24	<b>22,2</b>	21	<b>19,4</b>
Правичност	17	15,7	10	9,3
Солидарност	18	16,7	8	7,4
<i>Етичке задружне вредности</i>				
Поштење	26	<b>24,1</b>	21	<b>19,4</b>
Отвореност	19	17,6	14	13,0
Друштвена одговорност	14	13,0	3	2,8
Брига за друге	7	6,5	6	5,6
<i>Задружни принципи</i>				
Добровољно и отворено чланство	24	<b>22,2</b>	13	12,0
Демократска контрола чланова задруге	16	14,8	24	<b>22,2</b>
Учешће задругара у раду задруге на економским принципима	13	12,0	9	8,3
Аутономија и независност	14	13,0	8	7,4
Образовање, обука и информисаност	4	3,7	3	2,8
Међузадружна сарадња	10	9,3	6	5,6
Брига за заједницу	5	4,6	0	0,0

У складу са наведеном поделом задружних принципа, представници сектора пољопривредног задругарства у Србији су чешће наводили основне задружне принципе, док су образовање, обука и информисаност, међузадружна сарадња и брига за заједницу имали значајно нижу фреквенцију одговора.

Посебно је значајно нагласити да су обе групе испитаника приликом навођења задружних вредности, односно принципа које познају често правили грешке тако што су поједине задружне вредности наводили као принципе рада задруга и обрнуто. Релативно често су и неке особине комплементарне задружним вредностима истицане у први план. Испитаници су наводили професионализам, моралност, доследност, пожртвованост, осећај заједништва и слично, као основе на којима се заснива пословање задруге. У великом броју случајева, поштење, солидарност, самопомоћ, једнакост, самоодговорност, итд. су навођене као задружни принципи. У циљу доследности и тачности интерпретације резултата, ови одговори нису забележени као прихватљиви, али су изузетно значајни. Они заправо говоре о постојању латентног знања о елементима идентитета задруге међу директорима и члановима пољопривредних задруга у Србији. Примереним акцијама усмереним ка додатном образовању представника задружног сектора, ниво познавања задружних вредности и принципа би у релативно кратком року могао да буде повећан и систематизован, што би не само утицало на другачије резултате сличних истраживања, већ би благотворно деловало и на сам задружни сектор.

### ***5.2.2. Компаративна анализа познавања задружних вредности и принципа директора и чланова пољопривредних задруга у Србији***

Познавање задружних вредности и принципа је подједнако значајно за директоре и чланове пољопривредних задруга, мада се манифестује на другачији начин. Директори задруга, као лица којима је поверено управљање задругом и доношење одлука везаних за свакодневно пословање, би требало да буду упознати са елементима идентитета задруге и да континуирано покушавају да ускладе економску оправданост пословања са задружним циљевима. Ово је посебно тешко у кратком року. Управо стога, представници задругара у управном и надзорном одбору имају контролну улогу, не само како би потребе задругара биле задовољене на најбољи начин, већ и како би усмеравали пословање задруге у складу са њеним идентитетом који се заснива на задружним вредностима и принципима.

Задругари теже да обезбеде себи и својим породицама економски напредак, односно остваривање циљева који су им од посебног значаја користећи услуге задруге. Да би максимизирали користи од чланства, задругари би требало да покажу и посвећеност задрузи као организацији. Ради се заправо о узрочно-последичном процесу: што више задругари сарађују са задругом, она може да им обезбеди веће користи и обрнуто. Да би се покренуо овај ефекат, потребно је да задругари верују у задругу, у њене предности у односу на друге облике привредних лица, односно да познају начин на који је организована, али и која је њихова улога у задрузи. Познавање задружних вредности и принципа омогућава им сагледавање предности сарадње са задругом и мотивише их да активно допринесу опстанку и развоју задруге.

Утврђивање разлике између познавања задружних вредности и принципа код директора и задругара извршено је коришћењем  $\chi^2$  теста, чији су резултати приказани у Табели 13. На основу резултата овог теста, закључује се да постоји статистички значајна разлика између познавања следећих задружних вредности: самоодговорност, солидарност и друштвена одговорност. При томе, директори имају значајно виши проценат познавања наведених задружних вредности од задругара. Код осталих задружних вредности није утврђена статистички значајна разлика између познавања директора и задругара.

Код задружних принципа утврђена је статистички значајна разлика код принципа добровољног и отвореног чланства и седмог принципа – брига за заједницу. И у овом случају постоји значајно већи проценат директора који познају ова два принципа у односу на задругаре.

Посматрајући наведене елементе идентитета задруге као целину, статистички утврђена значајна разлика је констатована за три од десет задружних вредности, односно за два од седам базних задружних принципа. У том смислу, хипотеза о постојању разлике између познавања задружних вредности и принципа код директора и чланова пољопривредних задруга је делимично потврђена.

Примена задружних вредности и принципа и њихов утицај на пословање  
пољопривредних задруга у Србији

Табела 13. Разлике у познавању основних и етичких задружних вредности и задружних принципа између директора и чланова пољопривредних задруга

Задружне вредности и принципи	Директори (%)	Задругари (%)	Укупно (%)	$\chi^2$	df	p
<i>Основне задружне вредности</i>						
Самопомоћ	10,2	6,5	8,3	0,97	1	0,325
Самоодговорност	12,0	3,7	7,9	5,17	1	<b>0,023</b>
Демократичност	9,3	5,6	7,4	1,08	1	0,299
Једнакост	22,2	19,4	20,8	0,25	1	0,615
Правичност	15,7	9,3	12,5	2,07	1	0,150
Солидарност	16,7	7,4	12,0	4,37	1	<b>0,037</b>
<i>Етичке задружне вредности</i>						
Поштење	24,1	19,4	21,8	0,68	1	0,410
Отвореност	17,6	13,0	15,3	0,89	1	0,344
Друштвена одговорност	13,0	2,8	7,9	7,73	1	<b>0,005</b>
Брига за друге	6,5	5,6	6,0	0,08	1	0,775
<i>Задружни принципи</i>						
Добровољно и отворено чланство	22,2	12,0	17,1	3,95	1	<b>0,047</b>
Демократска контрола чланова задруге	14,8	22,2	18,5	1,96	1	0,161
Учешће задругара у раду задруге на економским принципима	12,0	8,3	10,2	0,81	1	0,368
Аутономија и независност	13,0	7,4	10,2	1,82	1	0,177
Образовање, обука и информисаност	3,7	2,8	3,2	0,15	1	0,701
Међузадружна сарадња	9,3	5,6	7,4	1,08	1	0,299
Брига за заједницу	4,6	0,0	2,3	5,12	1	<b>0,024</b>

Добијени резултати о постојању значајно већег процента директора који познају одређене задружне вредности и принципе могу се објаснити различитим интензитетом улагања у њихово образовање у односу на друге кориснике, као и областима из којих се организује обука. Наиме, улагање у образовање директора

је присутније у нашим пољопривредним задругама (67,6%) у односу на улагање у образовање задругара (60,2%) и запослених (61,1%). Већина директора (89 или 82,4%) сматра да је улагање у образовање инвестиција, док је свега њих осам (7,4%) ово окарактерисало као трошак<sup>48</sup>. Према Dunn (1993) 75% представника задружног сектора у САД сматра да је задружно образовање од критичне важности за опстанак и успех задруга, а 90% испитаника је потврдило да њихова задруга улаже у задружно образовање, при чему четвртина њих сматра да на ове активности троши више него пре десет година.

Табела 14. Одговори директора о карактеру инвестиција у образовање различитих корисника

	Улагање у образовање					
	директора		задругара		запослених	
	број	%	број	%	број	%
Улаже у образовање	73	67,6	65	60,2	66	61,1
Не улаже у образовање	31	28,7	35	32,4	38	35,2
Без одговора	4	3,7	8	7,4	4	3,7
Укупно	108	100,0	108	100,0	108	100,0

Поједини директори су навели да се у њиховим задругама организује обука представника задружног сектора иако њихова задруга не улаже у образовање. Наиме, у оквиру различитих пројеката за унапређење пољопривредне производње, које реализује пољопривредна саветодавна служба и поједине невладине организације, организује се и обука (чешће) директора или задругара, углавном изабраних у управни или надзорни одбор. Међутим, иако се образовање директора и задругара организује из мноштва различитих области, тек око петина њих (20,9% директора и 19,3% задругара) има прилику да присуствује некој форми едукације која се односи на удруживање.

Не умањујући потребу да задругари познају елементе идентитета задруге, како би у максимално могућој мери допринели правилном раду организација чији су чланови, али имајући у виду и управљачке односе у нашим пољопривредним задругама, већи степен познавања задружних вредности и принципа од стране

<sup>48</sup> Пет директора (4,6%) је навело да, према њиховом мишљењу, улагање у образовање има неки други карактер, а шест (5,6%) није одговорило на ово питање.

директора је у одређеној мери и позитиван показатељ. Наиме, док је у земљама са развијеном агропривредом и задружним сектором уобичајено да директор буде лице ангажовано од стране представника задругара са циљем доношења пословних одлука, директори у нашим пољопривредним задругама су у значајно већој мери повезани са самом задругом. Било да се ради о старим задругама, код којих је у одређеној мери нарушен принцип отворености и где су задругари (који су најчешће и запослени у задрузи) најбројнији у управљачким структурама, или о задругама које теже да у потпуности оправдају термин који користе у називу, директори су релативно често чланови<sup>49</sup>, а негде и уважени задругари. Значајан број одлука, како оних у свакодневном пословању, тако и дугорочних, иницира директор. Стога је потребно инсистирати на значајнијем образовању директора, али и чланова пољопривредних задруга, из области задругарства.

Интересантно је да не постоје значајније разлике у познавању задружних вредности и принципа код директора из различитих региона, односно у новим и старим задругама (Табеле 15 и 16). Наиме, код испитивања међузависности познавања задружних вредности и принципа из различитих региона утврђено је да постоји статистички значајна разлика само код отворености, коју су најчешће наводили директори задруга у Јужној и Источној Србији.

---

<sup>49</sup> У 95 пољопривредних задруга (88,0%) директор је и члан задруге, док у предосталих 12,0% није.



Примена задружних вредности и принципа и њихов утицај на пословање  
пољопривредних задруга у Србији

Табела 15. Разлике у познавању задружних вредности и принципа код директора пољопривредних задруга из различитих региона

Задружне вредности и принципи	Јужна и Источна Србија (%)	Шумадија и Западна Србија (%)	Војводина (%)	$\chi^2$	df	p
<b>Основне задружне вредности</b>						
Самопомоћ	10,0	4,0	11,86	1,25	2	0,53
Самоодговорност	5,0	20,0	11,86	2,34	2	0,31
Демократичност	15,0	16,0	5,08	3,23	2	0,20
Једнакост	40,0	20,0	18,64	4,01	2	0,13
Правичност	15,0	12,0	16,95	0,33	2	0,85
Солидарност	10,0	12,0	18,64	1,15	2	0,56
<b>Етичке задружне вредности</b>						
Поштење	35,0	20,0	22,03	1,67	2	0,43
Отвореност	40,0	16,0	11,86	8,03	2	<b>0,02</b>
Друштвена одговорност	10,0	20,0	11,86	1,25	2	0,53
Брига за друге	5,0	12,0	5,08	1,46	2	0,48
<b>Задружни принципи</b>						
Добровољно и отворено чланство	30,0	20,0	20,34	0,89	2	0,64
Демократска контрола чланова задруге	20,0	16,0	13,56	0,49	2	0,78
Учешће задругара у раду задруге на економским принципима	15,0	16,0	8,47	1,26	2	0,53
Аутономија и независност	10,0	16,0	13,56	0,34	2	0,84
Образовање, обука и информисаност	0,0	8,0	3,39	2,00	2	0,37
Међузадружна сарадња	15,0	12,0	6,78	1,38	2	0,50
Брига за заједницу	10,0	8,0	1,69	2,98	2	0,22

Много је значајније да не постоје разлике у познавању задружних вредности и принципа у старим и новим задругама. Према резултатима  $\chi^2$  теста, статистички значајна разлика постоји само код познавања солидарности. Међутим, уочава се

Примена задружних вредности и принципа и њихов утицај на пословање  
пољопривредних задруга у Србији

да су код свих задружних вредности и код два од седам задружних принципа директори старих задруга у већој мери показали веће познавање од директора нових задруга.

Табела 16. Разлике између директори старих и нових пољопривредних задруга према познавању задружних вредности и принципа

Задружне вредности и принципи	Нове задруге (%)	Старе задруге (%)	$\chi^2$	df	p
<b><i>Основне задружне вредности</i></b>					
Самопомоћ	4,35	14,52	2,99	1	0,08
Самоодговорност	8,70	14,52	0,85	1	0,36
Демократичност	6,52	11,29	0,72	1	0,40
Једнакост	19,57	24,19	0,33	1	0,57
Правичност	15,22	16,13	0,02	1	0,90
Солидарност	6,52	24,19	5,94	1	<b>0,01</b>
<b><i>Етичке задружне вредности</i></b>					
Поштење	23,91	24,19	0,00	1	0,97
Отвореност	13,04	20,97	1,14	1	0,28
Друштвена одговорност	8,70	16,13	1,29	1	0,26
Брига за друге	4,35	8,06	0,60	1	0,44
<b><i>Задружни принципи</i></b>					
Добровољно и отворено чланство	23,91	20,97	0,13	1	0,72
Демократска контрола чланова задруге	19,57	11,29	1,43	1	0,23
Учешће задругара у раду задруге на економским принципима	13,04	11,29	0,08	1	0,78
Аутономија и независност	17,39	9,68	1,39	1	0,24
Образовање, обука и информисаност	2,17	4,84	0,53	1	0,47
Међузадружна сарадња	10,87	8,06	0,25	1	0,62
Брига за заједницу	4,35	4,84	0,01	1	0,90

Добијени резултати указују да познавање задружних вредности и принципа код директора пољопривредних задруга не зависи у значајној мери ни од територије на којој задруга послује, ни од времена оснивања. Другим речима, потреба за интензивирањем задружног образовања је равномерно изражена у свим пољопривредним задругама у Србији, без обзира на њихове карактеристике.

### **5.3. Примена задружних вредности и принципа у пољопривредним задругама у Србији**

Како су резултати претходне анализе показали, познавање задружних вредности и принципа од стране представника пољопривредних задруга у Републици Србији је на ниском нивоу, поготово у поређењу са резултатима сличних истраживања у Канади и САД. Иако оваква поређења треба тумачити са резервом, имајући у виду разлике у нивоу привредне развијености и стања задружног сектора, независна истраживања спроведена у нашој земљи такође указују на забрињавајуће размере непознавања елемената идентитета задруге.

Треба ипак нагласити да су задружне вредности проистекле од одређених карактерних особина људи, те да их могу поштовати и представници других, незадружних организација. Задружни принципи, пак, представљају отелотворење задружних вредности, и специфични су за задружне организације. Међутим, битно је уочити да оба елемента идентитета задруге имају корене у понашању људи, њиховим особинама и тежњи да воде праведан и успешан бизнис. У том смислу, могуће је да, упркос томе што задругари или директори пољопривредних задруга немају адекватна теоријска знања да наброје конкретне особине које је МЗС 1995. године прогласио за задружне вредности, поседују исте те особине и поштују их. У прилог овој тврдњи иде и податак да у доступним истраживањима задружног сектора у другим земљама познавање задружних вредности и принципа не заузима кључно место. Са друге стране, као важнији аспект задружног пословања испитује се њихово поштовање у пракси. При томе, поштовање се може испитати одвојено од познавања задружних вредности и принципа. Наиме, директор или задругар могу одговорити на питање да ли је њихова задруга отворена за пријем нових чланова или примењује рестриктивну политику чланства. Тиме ће указати на степен поштовања првог задружног

принципа, односно једне од четири етичке задружне вредности, иако можда не знају да су они уврштени у елементе идентитета задруге. Ово посебно важи у пољопривредним задругама у Србији, где се поједине задружне вредности и принципи традиционално примењују, али их директори и задругари не препознају као елементе идентитета задруге које је дефинисао МЗС.

У овом делу дисертације приказани су резултати истраживања који се односе на два сегмента. Прво, извршено је поређење оцена важности задружних вредности између директора и задруга, као и према одређеним карактеристикама пољопривредних задруга. Друго, анализирано је да ли и у којој мери пољопривредне задруге примењују задружне принципе.

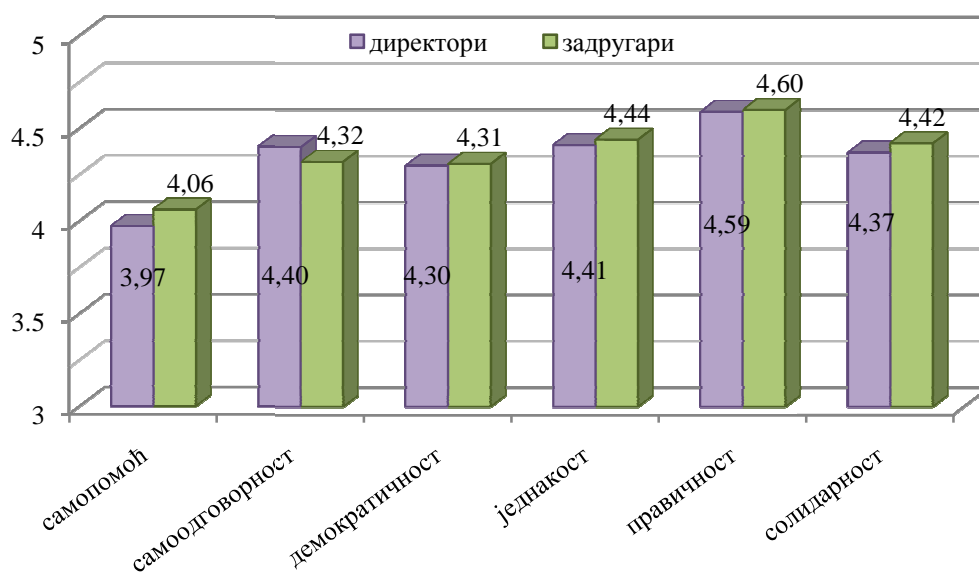
### ***5.3.1. Упоредна анализа оцена примене задружних вредности од стране директора и чланова задруге***

У периоду од 1990. до 1992. године, покренута је дискусија на међународном нивоу под окриљем МЗС, о природи задружних вредности, које су први пут прокламоване на стогодишњицу оснивања МЗС. Заправо, задружне вредности представљају особине људи за које је договорено да се, у складу са традицијом оснивача првих задруга, прогласе за један од три елемента идентитета задруге.

Резултати истраживања спроведеног за докторску дисертацију показују да представници пољопривредних задруга боље познају задружне вредности од принципа: 44,5% директора и 39,8% задругара су тачно навели једну или више задружних вредности, наспрам 28,7% директора и 32,4% задругара који су навели један или више задружних принципа. Потребно је такође нагласити да су директори и задругари често наводили и више задружних вредности, али су их грешком сврставали у задружне принципе.

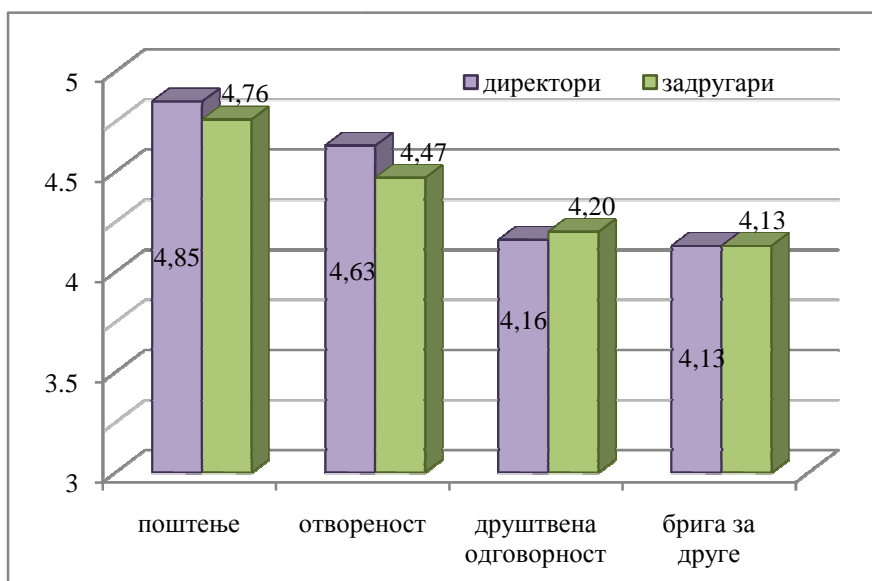
На основу спроведеног истраживања, испитано је како представници сектора пољопривредног задругарства у Србији оцењују значај задружних вредности за њихову задругу, као и њихов утицај на пословање задруге. Просечне оцене значајности задружних вредности за пољопривредне задруге приказане су на Графикону 9. Задругари су дали веће оцене за седам од десет задружних вредности, док су директори оценили повољније следеће задружне вредности: самоодговорност (основна), поштење и отвореност (етичке задружне вредности).

Графикон 9. Оцене директора и задругара о важности основних задружних вредности за пољопривредне задруге



За обе групе испитаника поштење има највећи значај за пољопривредне задруге, како у групи етичких, тако и на нивоу свих задружних вредности, док је међу основним задружним вредностима највише оцењена правичност. И директори и задругари су изразили став да је самопомоћ најмање важна за њихову задругу.

Графикон 10. Оцене директора и задругара о важности етичких задружних вредности



Брига за друге је једина задружна вредност коју су идентично вредновали (оценом 4,13) и директори и чланови пољопривредних задруга у Србији.

Према Novković (2005) у групи основних задружних вредности испитаници су као најважнију оценили демократичност, док је као најмање важна издвојена солидарност. Код етичких задружних вредности и директори и чланови одбора су као најважнију означили поштење, што је идентично са резултатима нашег истраживања.

Према ставовима директора и задругара пољопривредних задруга у нашој земљи постоје одређене разлике између појединих задружних вредности, али посебно треба нагласити да су све задружне вредности високо вредноване, те да испитаници сматрају да су оне значајне за пољопривредне задруге у целини.

Анализирано је и да ли постоје значајне разлике између оцена појединих задружних вредности које су додељивали директори и задругари пољопривредних задруга. У ту сврху урађено је десет Вилкопсонових непараметарских тестова (Wilcoxon signed-rank test), који се користе за упарене узорке чија дистрибуција одступа од нормалне. Резултати овог истраживања приказани су у Табели 17.

Према вредности коефицијента  $p$  који је за све задружне вредности већи од 0,05 потврђено је да не постоји статистички значајна разлика између оцена задружних вредности директора и задругара.

Примена задружних вредности и принципа и њихов утицај на пословање  
пољопривредних задруга у Србији

Табела 17. Разлике између директора и задругара према оценама значајности задружних вредности

Задружне вредности и принципи	Испитаници	M	N	SD	Wilcoxon test	p
<i>Основне задружне вредности</i>						
Самопомоћ	Директори	3,97	89	1,11	771,50	0,60
	Задругари	4,06	89	1,09		
Самоодговорност	Директори	4,40	91	0,87	324,50	0,34
	Задругари	4,32	91	0,88		
Демократичност	Директори	4,30	90	0,95	441,00	0,89
	Задругари	4,31	90	1,05		
Једнакост	Директори	4,41	93	1,10	481,50	0,92
	Задругари	4,44	93	0,94		
Правичност	Директори	4,59	93	0,90	432,50	0,80
	Задругари	4,60	93	0,78		
Солидарност	Директори	4,37	91	1,01	578,00	0,67
	Задругари	4,42	91	0,83		
<i>Етичке задружне вредности</i>						
Поштење	Директори	4,85	93	0,53	82,00	0,12
	Задругари	4,76	93	0,63		
Отвореност	Директори	4,63	92	0,72	236,50	0,11
	Задругари	4,47	92	1,01		
Друштвена одговорност	Директори	4,16	93	1,02	534,50	0,84
	Задругари	4,20	93	0,97		
Брига за друге	Директори	4,13	93	1,02	499,50	0,83
	Задругари	4,13	93	1,04		

За утврђивање разлика оцена важности задружних вредности између директора у пољопривредним задругама из три региона коришћен је Kruskal-Wallis тест који се користи за поређење више група чије дистрибуције одступају од нормале. Резултати теста који су приказани у Табели 18 упућују на закључак да постоје статистички значајне разлике између оцена седам од десет задружних вредности, осим за самоодговорност, отвореност и брига за друге.

Примена задружних вредности и принципа и њихов утицај на пословање  
пољопривредних задруга у Србији

Табела 18. Разлике између директора пољопривредних задруга из три региона према оцени значајности задружних вредности

Задружне вредности и принципи	Регион	M	N	SD	Kruskal-Wallis test	p
Самопомоћ	Јужна и Ист. Србија	3,50	20	1,40	12,26	<b>0,00</b>
	Шумадија и Зап. Србија	4,44	25	0,65		
	Војводина	2,98	59	1,91		
Самоодговорност	Јужна и Ист. Србија	4,30	20	1,22	5,57	0,06
	Шумадија и Зап. Србија	4,52	25	0,51		
	Војводина	3,44	59	1,91		
Демократичност	Јужна и Ист. Србија	4,20	20	1,20	7,79	<b>0,02</b>
	Шумадија и Зап. Србија	4,44	25	0,87		
	Војводина	3,22	59	1,98		
Једнакост	Јужна и Ист. Србија	4,55	20	1,19	7,33	<b>0,03</b>
	Шумадија и Зап. Србија	4,48	25	1,00		
	Војводина	3,46	59	2,02		
Правичност	Јужна и Ист. Србија	4,60	20	1,14	10,81	<b>0,00</b>
	Шумадија и Зап. Србија	4,76	25	,66		
	Војводина	3,56	59	1,99		
Солидарност	Јужна и Ист. Србија	4,25	20	1,52	4,99	<b>0,01</b>
	Шумадија и Зап. Србија	4,44	25	0,92		
	Војводина	3,44	59	1,97		
Поштење	Јужна и Ист. Србија	4,65	20	1,14	8,52	<b>0,01</b>
	Шумадија и Зап. Србија	4,96	25	0,20		
	Војводина	3,88	59	1,97		
Отвореност	Јужна и Ист. Србија	4,50	20	1,15	4,13	0,13
	Шумадија и Зап. Србија	4,64	25	0,70		
	Војводина	3,69	59	1,93		
Друштвена одговорност	Јужна и Ист. Србија	4,15	20	1,31	6,23	<b>0,04</b>
	Шумадија и Зап. Србија	4,24	25	0,97		
	Војводина	3,29	59	1,87		
Брига за друге	Јужна и Ист. Србија	4,25	20	1,21	4,06	0,13
	Шумадија и Зап. Србија	3,96	25	1,06		
	Војводина	3,34	59	1,87		



Може се такође уочити да су директори пољопривредних задруга из Војводине доделили најниже оцене за све задружне вредности. Очито, ова група испитаника сматра да задружне вредности нису од пресудне важности за пољопривредне задруге, мада не треба изгубити из вида да су и они дали релативно високе оцене: од 3,88 за поштење до 2,98 за самопомоћ. Директори задруга из Шумадије и Западне Србије су додели највише оцене за све задружне вредности, осим за једнакост и бригу за друге.

Другачије вредновање значајности задружних вредности могло би се објаснити разликом у степену развоја пољопривредних задруга са ова три региона. Наиме, пољопривредне задруге у Војводини су углавном достигле већи степен развоја, што се може закључити на основу следећих показатеља:

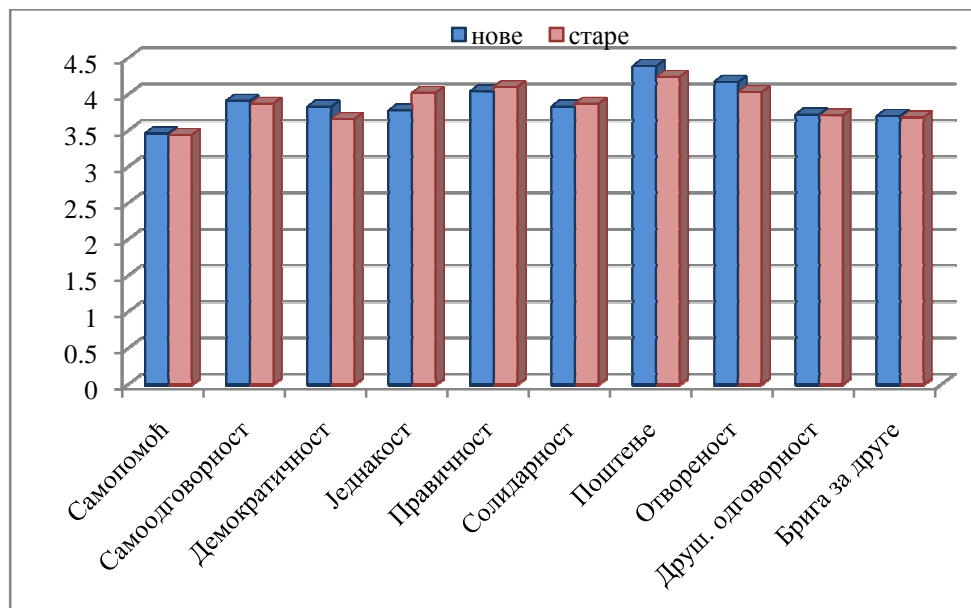
- 1) 42,4% задруга у Војводини има сопствену економију, наспрам 24,0% у Шумадији и Западној Србији и 40% у Јужној и Источној Србији;
- 2)  $\frac{2}{3}$  пољопривредних задруга са преко 100 чланова налазе се на територији Војводине;
- 3) у 55,9% пољопривредних задруга из Војводине пословне активности се повећавају, наспрам 48,0% из Шумадије и Западне Србије и 45,0% из Јужне и Источне Србије.

Задруге на подручју Војводине карактеришу повољнији услови за интензивну пољопривредну производњу и релативно већа заступљеност задруга са значајном задружном имовином, па су задругари у Војводини у целини задовољнији радом њихових задруга у односу на друге регионе. Стога су задруге у Војводини економски јаче и способније да задовоље економске и некономске потребе задругара.

Имајући у виду разлике у степену развоја пољопривредних задруга са територије Војводине у односу на друге регионе Републике Србије, могуће је да су директори ових задруга више усмерени на реализацију економских активности. Сходно томе, они ће слабије оценити вредности као што су правичност, друштвена одговорност или брига за друге.

Коначно, испитано је да ли постоји разлика између оцена задружних вредности које су дали директори старих и нових задруга, применом Mann-Whitney теста.

Графикон 11. Оцене директора старих и нових пољопривредних задруга о задружним вредностима



На основу спроведене анализе утврђено је да не постоји статистички значајна разлика оцене важности ни код једне задружне вредности. Као код претходне анализе, обе групе испитаника су највећу оцени доделили задружној вредности поштење, док је најслабије оцењена самопомоћ.

### **5.3.2. Анализа примене задружних принципа у пољопривредним задругама**

У циљу испитивања постављених хипотеза, анализирано је у којој мери се задружни принципи примењују у пољопривредним задругама у Србији.

#### ***Добровољно и отворено чланство***

Један од основних задружних принципа који је присутан од времена оснивања првих задруга, мада је у појединим периодима задружне историје био нарушаван, је добровољно и отворено чланство. Овим правилом се обезбеђује одсуство било какве форме принуде уласка у задругу и/или престанка чланства. Међутим, суштина овог принципа није у апсолутно отвореном чланству, будући да поједине задруге могу да лимитирају број чланова по одређеном основу, као што је могућност успешног задовољавања потреба задругара, величина капитала, располагање са одређеним средствима за производњу и слично. Према Piopoulos и Cook (2004) 75,6% пољопривредних задруга у САД практикује отворено чланство, док 24,4% ограничава пријем нових чланова. Novkovic (2005) наводи да 85% задруга у Канади спроводи политику отвореног чланства. Према извештајима за

поједине земље сачињене у оквиру пројекта Европске комисије „Подршка пољопривредним задругама“, чланство у пољопривредним задругама у Данској је потпуно отворено. У Литванији, пак, око три четвртине задруга примењује отворено чланство, 8% уопште не прима нове чланове, а остале намећу одређена ограничења при пријему нових чланова. Слична ситуација је и у Италији: већина пољопривредних задруга дефинише одређена ограничења при пријему нових чланова, од којих су нека блажа, а поједина изузетно строга.

Према резултатима истраживања, скоро 90% пољопривредних задруга у Србији примењује политику отвореног чланства, при чему готово да нема разлике између ставова директора и задругара (Табела 19). Међутим, поставља се питање колико је отвореност пољопривредних задруга у Србији декларативна? Наиме, готово половина задруга (48,2%) обухваћених истраживањем има преко 100 коопераната, а у свега две задруге је забележен одговор да уопште немају коопераната. При томе, директор и задругар једне од ове две задруге сматрају да је задруга отворена за пријем нових чланова, док су у другој задрузи одговорили одрично. Уважавајући потребу постојања периода пробног чланства, током којег би и потенцијални чланови и задруга испитали у којој мери је међусобна сарадња одговарајућа, постојање тако великог броја коопераната у значајном броју задруга може представљати разлог за забринутост. У задругама које примењују политику отвореног чланства, нема потребе за великим бројем коопераната, будући да би након одређеног краћег временског периода они или постали чланови те задруге, или прекинули сарадњу са задругом. Одлука коопераната да не приступе задрузи може бити мотивисана и малим економским користима које чланство пружа, наспрам преузимања одговорности за пословање задруге. Ово је посебно значајно за задруге које имају слабе економске резултате, што указује да не могу да привуку већи број нових чланова, укључујући и кооперанте. Међутим, за задруге које остварују добар пословни резултат, као што су оне обухваћене истраживањем (у свега 5 задруга, односно 4,6% у последњих пет година ниједном није остварен позитиван финансијски резултат) постојање већег броја коопераната је неоправдано, посебно ако је приступ новим члановима у потпуности отворен.

Табела 19. Ставови директора и задругара пољопривредних задруга о отворености за пријем нових чланова

	Директори		Задругари	
	Број	%	Број	%
Задруга је отворена	96	88,9	95	88,0
Задруга није отворена	11	10,2	9	8,3
Без одговора / Нисам сигуран*	1	0,9	4	3,7
Укупно	108	100,0	108	100,0

\*Задругари су као једно од понуђених одговора имали и „Нисам сигуран/на“ док су директори могли да одговоре на ово питање само са „Да“ или „Не“, односно да не одговоре на постављено питање.

Међутим, у домаћој задружној литератури се о примени овог задружног принципа углавном говори у негативном светлу. Према Bateman и Pennarz (2009) скоро 30% задруга је престало да нуди чланство лицима која су стекла право на то, односно кооперантима се не пружа прилика да постану чланови. Аутори даље осуђују овакву политику будући да она „*подрива и задружне принципе МЗС и саму етику задругарства*“, наглашавајући да би нови закон о задругама требало да обезбеди отворено чланство сваком заинтересованом појединцу који испуњава одређене услове, макар и судским путем.

Марковић К. (2007) наводи да нове задруге, настале углавном удруживањем чланова неколико породица, нису заинтересоване за пријем нових чланова, а да у задругама које располажу значајном имовином, жеља да се задржи право управљања над овим средствима представља основ за затварање чланства. Бабовић и сар. (2009) су спровели истраживање о задругама у подручју Старе планине и утврдили да од четири задруге чије су пословање детаљније анализирали, само једна примењује потпуно отворено чланство, док друге или постављају одређене критеријуме за пријем нових чланова или су потпуно затворене.

Треба указати на чињеницу да су се крајем прошлог века појавиле и задруге нове генерације (ЗНГ), које активно спроводе политику затвореног чланства, дефинишући изузетно високе улоге које потенцијални чланови треба да уплате да би постали задругари. Ове задруге су у потпуности признате у савременом задружном покрету, без обзира на овакву политику чланства.

Другим речима, у задружној пракси постоје различити приступи реализацији првог задружног принципа. Иако се тежи идеји да задруге треба да буду отворене за пријем нових чланова, различити фактори могу да наметну потребу да се чланство на неки начин лимитира, поготово уколико би пријем нових смањио користи постојећих чланова. У том смислу, може се рећи да се у нашим пољопривредним задругама поштује први задружни принцип у оној мери колико се то може рећи и за савремену европску и светску задружну праксу.

#### *Демократска контрола чланова*

Принцип демократске контроле је један од основних постулата на којима се базира задруга. Усмерен је на регулисање процеса доношења одлука у задругама, а у примарним задругама се често представља паролем један члан – један глас. Са повећањем број чланова, односно у секундарним задругама, такође се примењује демократичност у управљају али уз одређене корекције. Тако на пример, у секундарним задругама се може доделити одговарајући број гласова задрузи сразмерно броју њених чланова. Према Николић (2009) суштина овог принципа је да ниједан члан појединачно, нити одређена група чланова не располаже са довољним бројем гласова да може самостално да креира пословну политику неке задружне организације.

Royer (1992) тврди да је правило један члан – један глас било важно у почетним фазама развоја задружног покрета, док је чланство у задругама било хомогено, а чланови исте економске моћи. Dunn (1986) истиче да иако чланови у задругама имају заједничке интересе које реализују кроз задругу, њихове економске потребе нису идентичне. Стога је могуће доделити већи број гласова једном задругару (сразмерно са обимом пословања са задругом, величином газдинства или на основу неког другог показатеља), чиме се управљање задругом врши пропорционално њеној употреби за остваривање одређених циљева. MacGillivray и Ish (1992) чак износе мишљење да у задругама са бројним чланством задругари не располажу са адекватним знањима да би управљали задругом.

Према Vijman et al. (2012) правило „један члан – један глас“ је обавезно само у десет земаља чланица ЕУ, мада га начелно примењује око 80% задруга, док друге земље примењују тзв. пропорционално гласање у примарним задругама.

Марковић К. (2007) истиче да у одређеном броју наших пољопривредних задруга доношење одлука није у надлежности задругара, већ запослених у задрузи и/или менаџера, што представља одступање од принципа демократске контроле задруга. Михајловић и Пејчић (2005) такође тврде да у новим задругама може да дође до одступања од овог принципа.

На основу података прикупљених истраживањем, испитано је да ли задругари учествују у процесу доношења одлука, те раду скупштине задруге. Према резултатима истраживања 73,2% задругара сматра да активно учествује у доношењу одлука у раду задруге, 19,4% се повремено ангажује у доношењу одлуке, а само осам испитаника или 7,4% не учествује. Међутим, од задругара који су изјавили да не учествују у доношењу одлука у задрузи, само двојица сматрају да не могу да се укључе у овај процес уколико би то желели. Дакле, 106 задругара (98,1%) учествује редовно или повремено у доношењу одлука, односно има прилику да се ангажује у овом процесу уколико то жели. Поред тога, доминантан број задругара (100 или 92,6%) сматра да активно учествује у раду скупштине задруге<sup>50</sup>. Учешће задругара у раду задруге се не ограничава само на гласање, већ они износе и сопствене предлоге (Табела 20).

Табела 20. Ставови директора и задругара пољопривредних задруга о ангажованости задругара у раду скупштине задруге

	Директори		Задругари	
	Број	%	Број	%
Само гласају за понуђене предлоге	14	12,9	8	7,4
Дају и своје предлоге	92	85,2	95	87,9
Нису заинтересовани за рад скупштине	-	-	3	2,8
Без одговора	2	1,9	2	1,9
Укупно	108	100,0	108	100,0

<sup>50</sup> Одрично су одговорила седам задругара (6,5%) а један задругар није одговорио на питање.

На основу презентованих резултата истраживања, закључује се да се у пољопривредним задругама у Србији примењује принцип демократског управљања, не само према ставовима директора, већ што је много значајније и према мишљењу задругара.

Скоро 90% пољопривредних задруга у Србији, према мишљењу директора и задругара, примењује политику отвореног чланства.

У пољопривредним задругама у Србији највећи број задругара (106 или 98,1%) учествује редовно или повремено у доношењу одлука, односно има прилику да се ангажује у овом процесу уколико то жели.

Међутим, 10,2% задругара сматра да се њихова очекивања од чланства нису испунила, 25,9% мисли да нема економских користи од чланства у задрузи, а преко половине задругара (52,8%) тврди да задруга не повећава вредност њихових производа. Наведени одговори указују на одређени степен незадовољства чланова пољопривредних задруга. Истовремено, већина њих тврди да имају могућност да утичу на доношење пословних одлука у задрузи. Уколико је то случај, поставља се питање зашто нису утицали на промену пословне политике, односно усмеравали пословање задруге у циљу максимизације задовољавања својих потреба.

#### ***Економска партиципација чланова***

Економска мотивисаност чланова за учешће у раду задруге представља прекретницу у развоју задруга и омогућава њихов развој, за разлику од филантропских организација које су им претходиле. Под овим принципом се подразумева учешће чланова у формирању капитала задруге и алокација вишка прихода над расходима. Бабовић и сар. (2009) наглашавају да уколико принцип економске заинтересованости није испуњен, задруга не може да настави са пословањем. Chaddad и Cook (2004) сматрају да чак и када се добит дели само сразмерно обиму пословања са задругом, чланови нису мотивисани да улажу у задругу, будући да њихова улагања не доносе очекивани повраћај. Међутим, примарни смисао овог принципа се односи на партиципацију чланова у формирању капитала.

Улог који члан уплаћује приликом оснивања или приступања задрузи представља његову посвећеност задружном пословању и даје му право да користи услуге и управља задругом. У традиционалним пољопривредним задругама улози задругара су често основни извор капитала. У већини земаља основачки улог је често веома скроман, што представља резултат примене принципа отвореног чланства. Наиме, задруга треба да буде отворена за све потенцијалне чланове, без обзира на њихову економску снагу, те су улози постављени на ниском нивоу. Заправо, дефинисање високих оснивачких улога (као што је случај у нпр. задругама нове генерације) може се сматрати препреком, односно одступањем од првог задружног принципа.

Von Pischke и Rouse (2004) наводе да је у традиционалним задругама једно од основних ограничења једнакост улога, што ствара проблем искоришћавања (*Free Rider Problem*). У Републици Србији је чланом 50 Закона о задругама (1996) прописано да улози задругара морају бити једнаки. Међутим, у већем броју европских земаља улози задругара нису једнаки, или у случајевима да је прописана минимална висина, задругар може да уплати и више од једног улога. Према *Co-operatives in Enterprise Europe* (2001), чланови задруга у европским земљама најчешће могу да уплате један или више улога, при чему се максималан број улога и/или њихова висина прописује статутом (као што је случај у Немачкој, Луксембургу и Шведској), или ограничава законом (као што је у Шпанији, где је дефинисано да један члан не може да уплати више од 33% укупног броја улога). Није неуобичајено ни да се број улога повезује са обимом пословања чланова са задругом (као у Холандији, Немачкој, Француској и Финској). На тај начин се превазилазе ограничења у прикупљању капитала у пољопривредним задругама.

Према резултатима истраживања, 53,7% директора пољопривредних задруга у Србији сматра да члански улози треба да остану једнаки, док је 45,4% изразило супротан став (један директор тј. 0,9% није одговорио на питање). Овакав став директора је резултат неразумевања последица које би неједнаки улози могли да имају на чланство. Посебно се истиче бојазан да би задругари који су уплатили више улога могли да имају већи утицај на пословање задруге. Ово се, међутим, може успешно решити лимитирањем броја гласова које један члан може да има, односно дефинисањем максималног броја улога које задругар може да уплати.



Више од половине директора (53,7%) пољопривредних задруга у Србији сматра да члански улози треба да остану једнаки.

Друга манифестација принципа економске партиципације чланова огледа се у подели вишка прихода над расходима. Око трећине пољопривредних задруга у Србији дели вишак задругарима, редовно или повремено (према одговорима 31,4% задругара и 34,2% директора). Насупрот томе, у већем броју задруга чланови не учествују у расподели вишка.

Табела 21. Ставови директора и задругара о подели вишка задругарима у пољопривредним задругама у Србији

	Директори		Задругари	
	Број	%	Број	%
Да, редовно	16	14,8	21	19,4
Да, повремено	21	19,4	13	12,0
Не	71	65,7	73	67,6
Без одговора	0	0,0	1	0,9
Укупно	108	100,0	108	100,0

Разлози за овакву одлуку могу бити бројни: задруга је остварила мали вишак прихода над расходима или га уопште није било, задруга је тек основана, па цело вишак пребацује у резервни фонд, или су пак задругари одлучили да не дистрибуирају вишак међусобно. Заправо, једини разлог за овакву одлуку који бу требало да изазива забринутост је уколико чланови задруге нису имали могућност да искажу своје мишљење о подели вишка, већ им је ова одлука наметнута.

Око трећине пољопривредних задруга у Србији дели вишак задругарима, редовно или повремено (према мишљењу 31,4% задругара и 34,2% директора).

### ***Аутономија и независност***

Принцип аутономије и независности је у прошлом веку био нарушаван нарочито у земљама са централно-планском привредом, будући да су задруге коришћене као оруђе државних органа за постизање одређених циљева у агропривреди. Задруге, међутим, треба да буду аутономне не само од државе, већ и од других актера са којима сарађују. У савременим условима, када задруге послују на глобалном тржишту са другим облицима организација, овај принцип постаје изузетно важан. Према Novkovic (2005) у 93% задруга у Канади и делу САД принцип аутономије и независности се несметано примењује, али је ипак 52% испитаника навело да финансијске институције имају одређеног утицаја на пословање задруга. Овакви налази су потпуно оправдани: задруге не могу да буду изоловане од спољног окружења, већ услови који делују на локалном тржишту на друге актере се одражавају и на задруге.

Истраживање пољопривредних задруга у Србији указало је на сличне резултате. Већина директора (84 или 77,8%) сматра да друге организације не утичу на доношење одлука у задрузи; 23 (21,3%) је навело да постоје одређени утицаји, а један директор (0,9%) није одговорио на питање. При томе, као и у претходно наведеном истраживању, 47,8% испитаника који сматрају да друге организације имају утицаја на одлучивање и пословање задруге је издвојило услове пословних банака за добијање кредита, док су остали директори истакли да ресорно министарство, односно локална власт законском регулативом усмерава рад пољопривредних задруга.

### ***Образовање, обука и информисаност***

Иако не спада у основне задружне принципе, задружно образовање је било укључено у све генерације принципа од настанка првих задруга до данас. Образовање и обука чланова задруга, управљачких структура и запослених доприноси бољем разумевању и прихватању задружне идеје. Birchall и Ketilson (2009) наглашавају да принцип образовања доприноси повећању ефикасности чланства и представља предуслов за демократску контролу над задругом.

Једно од свеобухватнијих истраживања усмерено првенствено на задружно образовање спроведено на целој територији САД, обухватило је 209 задруга које

послују у руралним подручјима<sup>51</sup>. Према овом истраживању, задружно образовање је важно за све анкетиране представнике задруга, а 75% њих верује да је задружно образовање изузетно важно. Већина задруга издваја средства за ову намену, око 1/3 у посебан фонд, а друге финансирају обуку и образовање по потреби. Интересантно је да задруге у САД не улажу само у образовање представника задружног сектора, већ и других група: 9% буџета се усмеравало на образовање младих, док је 7% средстава трошено за образовање шире јавности. Свега 5% задруга се ослањало искључиво на сопствене фондове у финансирању задружног образовања, док је у већини задруга постојала финансијска помоћ за ову намену. Laidlaw (1980) наводи да је једна од обавеза руководства у задрузи да инсистира на задружном образовању и усмерава средства на ове активности.

Према нашем истраживању, у пољопривредним задругама у Србији највише се улаже у образовање директора (67,6%), али и у образовање запослених (61,1%) и задругара (60,2%)<sup>52</sup>. Задругари су дали нешто повољнију оцену: 65,7% (71) сматра да задруга улаже у њихово образовање, четвртина је изразила супротан став (26 или 24,1%), док су остали били неодлучни (девет или 8,3% је рекло да не зна, а два тј. 1,9% није одговорило на питање).

Пољопривредне задруге у Србији обавештавају чланове о раду и резултатима пословања, што указује на висок степен информисаности у оквиру задруге. Када је реч о обавештавању локалне заједнице о активностима задруга, ситуација је нешто неповољнија: према мишљењу задругара око половине задруга спроводи ову активност, док се са тим слаже само 39,8% директора. Најчешћи разлози зашто задруге не обавештавају локалну заједницу су: не постоји заинтересованост од стране локалне заједнице (33,3%), недостатак финансијских средстава (18,8%), непостојање активности о раду задруге о којима би се информисала локална јавност (16,7%), непостојање локалних медија који би реализовали ову активност (10,4%), директори сматрају да нема потребе (14,6%) и друго (6,3%).

---

<sup>51</sup> Резултати овог истраживања објављени су у документу Dunn, J. (1986).

<sup>52</sup> Више о ставовима директора о значају задружног образовања у пољопривредним задругама у Србији у поглављу 5.2.2. ове дисертације.

Табела 22. Ставови директора и задругара о информисаности задругара и локалне заједнице о активностима задруге

	Директори		Задругари	
	Број	%	Број	%
Да ли управа задруге обавештава чланове о раду и резултатима пословања задруге?				
Да	104	96,3	100	92,6
Не	3	2,8	5	4,6
Без одговора	1	0,9	3	2,8
Да ли задруга улаже у информисање јавности и локалне заједнице о раду, напретку и успесима задруге?				
Да	43	39,8	57	52,8
Не	65	60,2	50	46,3
Без одговора	0	0,0	1	0,9
Укупно	108	100,0	108	100,0

Једини оправдан разлог за изостанак информисања локалне заједнице је непостојање активности задруге, што упућује на то да задруга не обавља своје редовне активности. Заправо, и у овом случају би требало да постоји комуникација са локалном заједницом, како би се утврдило да ли постоји неки модел ревитализације задруге. Остали разлози које су директори навели да оправдају изостанак обавештавања локалне заједнице су резултат непознавања задружне идеје и могли би се кориговати адекватним задружним образовањем.

Већина директора (84 или 77,8%) сматра да друге организације не утичу на доношење одлука у задрузи, мада 47,8% њих мисли да банкарски услови имају утицај на одлучивање и пословање пољопривредних задруга.

У пољопривредним задругама у Србији највише се улаже у образовање директора (67,6%), али и запослених (61,1%) и задругара (60,2%).

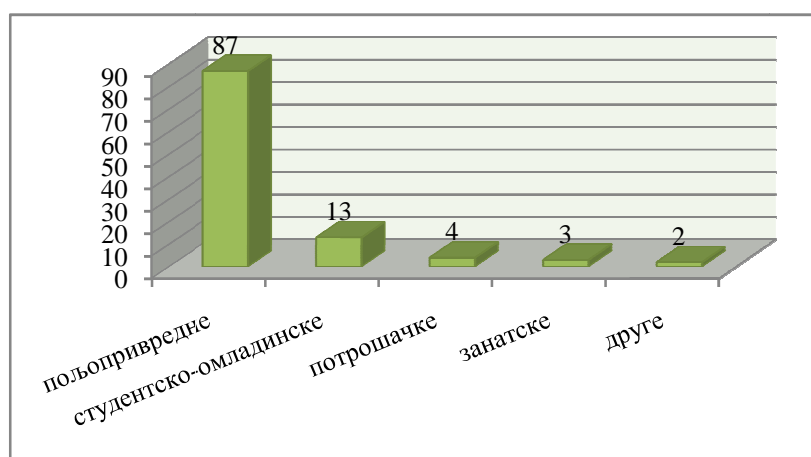
Доминантан број (преко 90%) пољопривредних задруга обавештава чланове о раду и резултатима пословања.

### **Међузадружна сарадња**

Принцип међузадружне сарадње је прокламован 1966. године, али је и пре тога имао велику улогу у развоју задружног сектора. Овај принцип позива задруге да остваре међусобну сарадњу и формирају различите облике задружних организација у циљу максимизације својих потенцијала.

Према резултатима истраживања значајан број пољопривредних задруга (86,2%) сарађује, док 13,8% не сарађује са другим врстама задруга. Пољопривредне задруге најчешће сарађују међусобно, а релативно високу фреквенцију одговора имају и студентско-омладинске задруге (Граф. 12).

Графикон 12. Врсте задруга са којима сарађују пољопривредне задруге у Србији



### **Брига за заједницу**

Брига за заједницу је први пут укључена у базне задружне принципе 1995. године и представља везу између задруга и њиховог окружења. Овај принцип изазива мноштво полемика у задружној и широј јавности. Simmons et al. (2010) истиче да је овај принцип најконтраверзнији, додајући да у задругама у којима су интереси чланова и локалних заједница блиски, чланови ће бити спремнији да раде на унапређењу сопственог и окружења у ком задруга послује. Међутим, поједини задружни активисти сматрају да је ово одступање од задружних циљева, који треба да се базирају на задовољавању економских потреба чланова, те да задруге нису социјалне организације.

Принцип брига за заједницу представља манифестацију социјалне улоге задруга. Будући да су финансијски ресурси пољопривредних задруга у Србији углавном ограничени, чињеница да између 63,9% (по мишљењу задругара) и 70,4% (по

мишљењу директора) помаже спортске и/или културне догађаје делује охрабрујуће. Рад образовних институција помаже 42,6% пољопривредних задруга, док је најмање учешће задруга које помажу у заштити животне средине или промоцији органске производње.

Табела 23. Ставови директора и задругара о ангажовању задруга у локалној заједници

	Директори		Задругари	
	Број	%	Број	%
Да ли задруга помаже спортске и/или културне догађаје?				
Да	76	70,4	69	63,9
Не	29	26,9	26	24,1
Не знам	-	-	11	10,1
Без одговора	3	2,7	2	1,9
Да ли задруга помаже у раду образовних институција?				
Да	46	42,6	37	34,3
Не	54	50,0	39	36,1
Не знам	-	-	24	22,2
Без одговора	8	7,4	8	7,4
Да ли задруга помаже у заштити животне средине и промовисању органске производње?				
Да	34	31,5	26	24,1
Не	64	59,3	45	41,7
Не знам	-	-	31	28,7
Без одговора	10	9,2	6	5,5
Укупно	108	100,0	108	100,0

Ангажовање пољопривредних задруга је повезано са актуелностима појединих активности. Пољопривредне задруге су релативно често биле активне у локалној заједници управо тако што су помагале спортске или културне догађаје, што је доприносило позитивном ставу према задрузи. Заштита животне средине или органска производња су теме које су релативно новије у мањим руралним срединама, и нису од истог значаја за локалну заједницу, те не изненађује чињеница да мање задруга улаже средства у помагање ових активности.

Посебно је значајно да су задруге које имају боље односе са локалном заједницом спремније да помогну одређене акције или догађаје које се реализују у њиховом окружењу. Применом *hi-kvadrat* теста (уз корекцију према Јејтсу) утврђено је да постоји статистички значајна зависност између задруга које редовно извештавају локалну заједницу о својим активностима и задруга које улажу у спортске и културне догађаје ( $\chi^2=4,66$ , за  $d=1$ ,  $p=0,031$ ); задруга које улажу у рад образовних институција ( $\chi^2=4,36$ , за  $d=1$ ,  $p=0,037$ ) и задруга које улажу у заштиту животне средине и промовисање органске производње ( $\chi^2=9,79$  за  $d=1$ ,  $p=0,002$ ). Другим речима, пољопривредне задруге које извештавају локалну заједницу о свом раду (што упућује на бољу сарадњу са локалном заједницом) се разликују од задруга које то не чине, према улагању у одређене активности у локалној заједници.

Значајан број пољопривредних задруга (86,2%) остварује међузадружну сарадњу, посебно са другим пољопривредним задругама.

Пољопривредне задруге најчешће (70,4% према мишљењу директора) помажу спортске и културне догађаје у локалној заједници, затим образовне институције, а најмање (31,5%) доприноси заштити животне средине и промоцији органске производње.

#### **5.4. Утицај задружних вредности и принципа на пословање пољопривредних задруга у Србији**

Важност задружних вредности и принципа је, како у научном тако и у практичном погледу, очигледна. Међутим, о примени ових елемената идентитета задруге, а поготово о њиховом утицају на пословање задруге постоје различити ставови. McNamara (2007) сматра да задруге не морају да поштују задружне вредности и принципе, али да ће то имати негативне последице на њихово пословање, односно да ће изгубити одређене компаративне предности ако то не чине. Авсец (2009) истиче да је потребно утврдити од којих се принципа може одступити и у којој мери, а да се та организације и даље може сматрати задругом. Nilsson (1996-b) тврди да се о пуној примени задружних вредности и принципа може говорити само са научног аспекта, док се у пракси они поштују условно, а Dunn (1986) наглашава да је њихова примена флексибилна.

О утицају примене задружних вредности и принципа на пословање задруга постоје опречна мишљења, од тога да поштовање елемената идентитета може имати благотворан ефекат, до ограничавања пословног успеха задруга. Ringle (2007) сматра да поштовање задружних вредности и принципа омогућује задругама да остваре боље пословне резултате, а Novković и Power (2005) да је њихова примена у свакодневном пословању најбоља стратегија за опстанак задруге. Szabó et al. (2009) пак истиче да задружни принципи, посебно демократско управљање, могу да представљају препреку пословним активностима, посебно прикупљању капитала. Novković (2008) се слаже, наглашавајући да принципи могу да буду ограничавајући фактор за пословни успех задруга.

У овом делу дисертације испитано је какви су ставови директора и задругара пољопривредних задруга у Србији о томе да ли и на који начин примена задружних вредности и принципа утиче на пословни успех задруга. У другом делу поглавља представљени су резултати истраживања на који начин познавање, односно примена задружних вредности и принципа могу да детерминишу финансијске показатеље пословног успеха задруга.

#### ***5.4.1. Постојање и смер утицаја примене задружних принципа и вредности***

Испитано је мишљење директора и задругара о томе какав утицај задружне вредности (посматране збирно) могу имати на пословање задруге. Испитаници су могли да бирају више одговора. На Графикону 13 приказане су фреквенције одговора.

Обе групе испитаника су најчешће истицали да задружне вредности омогућавају бољу сарадњу међу задругарима (80 или 83,3% директора и 86 или 89,6% задругара)<sup>53</sup>. Имајући у виду карактер задружних вредности, овакви резултати су сасвим очекивани. Наиме, уколико задругари поштују исте вредности лакше ће се договорити о различитим одлукама у свим фазама животног циклуса задруге, почев од оснивања, преко доношења одређених пословних одлука па до одабира правца развоја задруге. Истовремено, лице које уважава особине које су наведене као задружне вредности неће угрожавати друге чланове задруге у процесу реализације својих циљева коришћењем услуга задруге. Очито је да су и

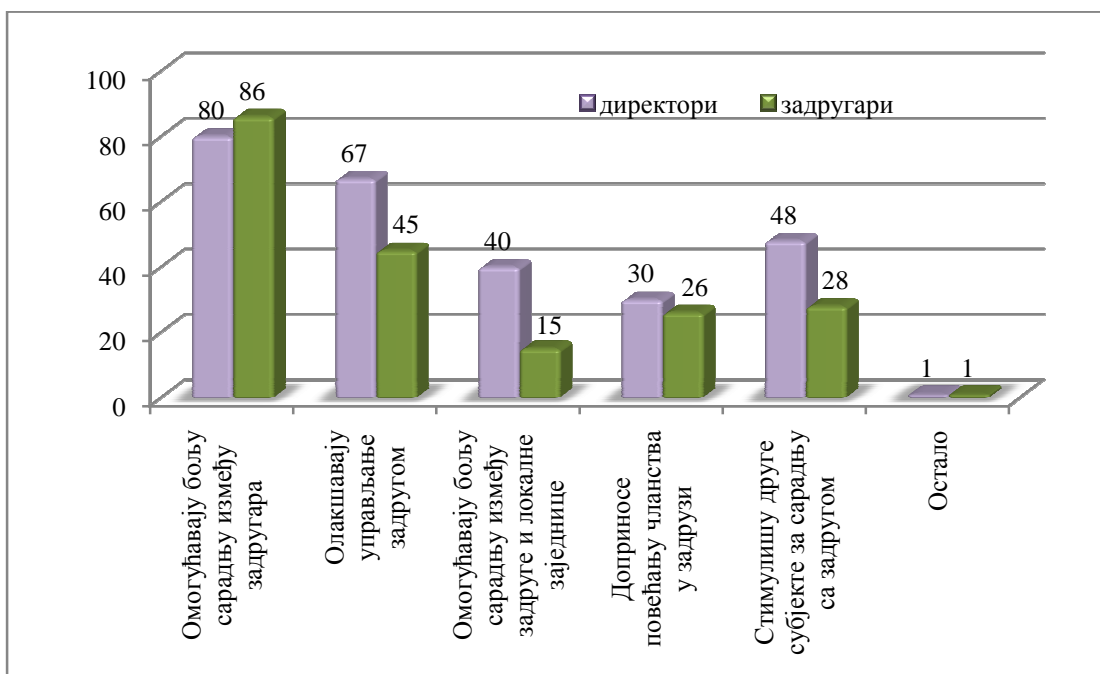
---

<sup>53</sup> У обе групе по 12 испитаника није одговорило на ово питање.



представници нашег пољопривредног задругарства препознали ове вредности као елементе који могу да помогну унапређењу унутрашњих односа у задрузи.

Графикон 13. Ставови директора и задругара о утицају задружних вредности на пословање задруге



Директори су, очекивано, високо вредновали и утицај задружних вредности на доношење одлука, односно управљање задругом (67 или 69,8%), мада се и по броју одговора задругара овај одговор налази на другом месту, само са мањом фреквенцијом (45 или 46,9%). Према мишљењу обе групе испитаника, примена задружних вредности стимулише и друге субјекте да сарађују са задругом, што је утицај који су и директори (48 тј. 50,0%) и задругари (28 тј. 29,2%) рангирани на трећем месту.

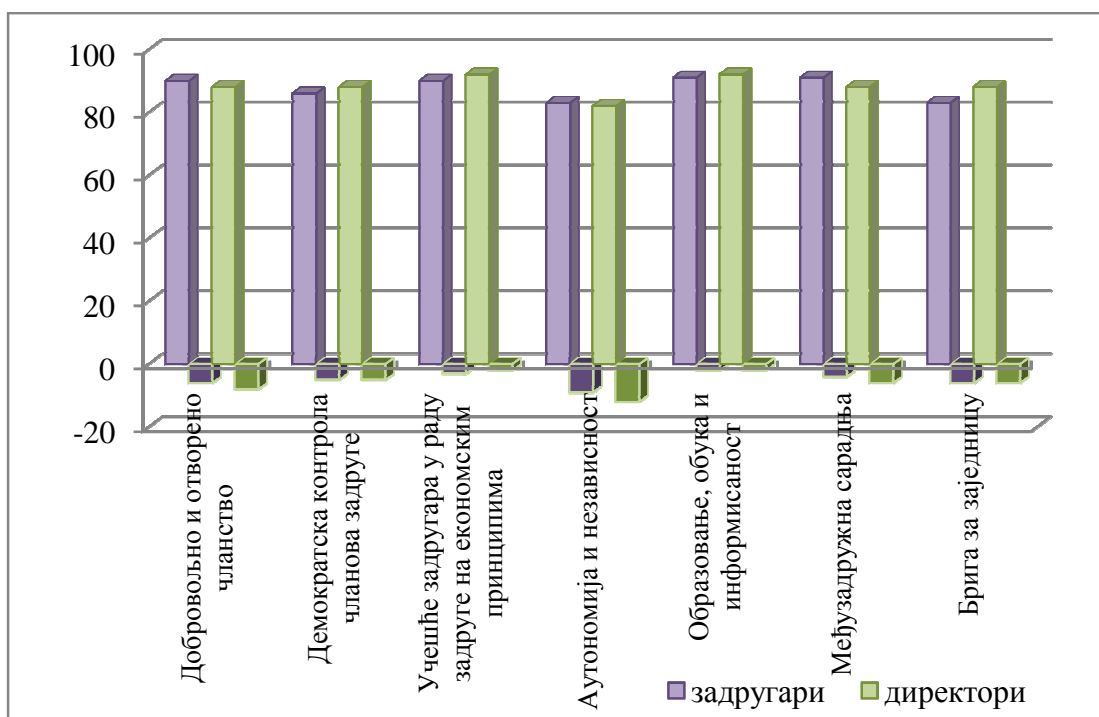
Резултати анализе указују да директори и задругари пољопривредних задруга у Србији сматрају да задружне вредности утичу на регулисање интерних (између задругара и донекле задругара и управе кроз процес доношења одлука) и екстерних односа.

Директори су склонији да верују да би доследније поштовање задружних вредности допринело раду задруге (90 директора наспрам 86 задругара). Само

један директор је изразио став да њихова примена не би имала утицаја на пословање задруге, али се чак осам задругара слаже са тим<sup>54</sup>.

Утицај примене задружних принципа на пословање задруга директори и чланови су могли да окарактеришу као позитиван или негативан. Доминантан број испитаника сматра да свих седам базних принципа има позитиван утицај на пословање пољопривредних задруга, а нешто значајнији број негативних одговора забележен је само за четврти задружни принцип – аутономију и независност (Граф. 14).

Графикон 14. Оцена директора и задругара о утицају задружних принципа на пословање пољопривредних задруга



\*Структура одговора обе групе испитаника приказана је у Табели 24.

Коришћењем *hi-kvadrat* теста анализирано је да ли постоји статистички значајна разлика између директора и задругара у процени утицаја задружних принципа на пословање задруга. На основу вредности коефицијента  $p$  приказаног у Табели 24 може се закључити да не постоји статистички значајна разлика између ставова директора и задруга о правцу утицаја задружних принципа на пословање задруге, односно да се прихвата нулта хипотеза да између директора и задругара не

<sup>54</sup> 17 директора и 16 задругара није одговорило на ово питање.

Примена задружних вредности и принципа и њихов утицај на пословање  
пољопривредних задруга у Србији

постоји разлика у оцени утицаја задружних принципа на пословање пољопривредних задруга у Србији.

Табела 24. Разлике у оцени утицаја задружних принципа на пословање пољопривредних задруга између директора и задругара

Задружни принципи	Утицај	Директори	Задругари	Укупно	$\chi^2$	df	p
Добровољно и отворено чланство	позитиван	91,7	93,8	92,8	0,31	1	0,58
	негативан	8,3	6,3	7,3			
Демократска контрола чланова задруге	позитиван	94,6	94,5	94,6	0,00	1	0,97
	негативан	5,4	5,5	5,4			
Учешће задругара у раду задруге на економским принципима	позитиван	97,9	96,8	97,4	0,22	1	0,64
	негативан	2,1	3,2	2,6			
Аутономија и независност	позитиван	87,2	90,2	88,7	0,41	1	0,52
	негативан	12,8	9,8	11,3			
Образовање, обука и информисаност	позитиван	97,9	97,8	97,8	0,00	1	0,99
	негативан	2,1	2,2	2,1			
Међузадружна сарадња	позитиван	93,6	95,8	94,7	0,44	1	0,50
	негативан	6,4	4,2	5,3			
Брига за заједницу	позитиван	93,6	93,3	93,4	0,01	1	0,92
	негативан	6,4	6,7	6,6			

Слични тестови су спроведени да би се утврдило да ли постоји разлика између ставова директора о процени утицаја задружних принципа на пословање задруге и различитих карактеристика задруга, као што су: мале и велике задруге (резултати приказани у Табели 25), старе и нове задруге и задруге основане у различитим регионима Републике Србије. Код задругара је испитана повезаност њихових ставова о утицају задружних принципа са годинама, дужином стажа у статусу задругара и територијом. Ни у једном од наведених случајева није установљена статистички значајна разлика у посматраним категоријама испитаника и процени утицаја задружних принципа на пословање задруга.

Табела 25. Разлике у оценама директора малих и великих пољопривредних задруга о утицају задружних принципа на њихово пословање

Задружни принципи	Утицај	Мале (%)	Велике (%)	$\chi^2$	df	p
Добровољно и отворено чланство	позитиван	93,9	89,4	0,64	1	0,42
	негативан	6,1	10,6			
Демократска контрола чланова задруге	позитиван	98,0	90,9	2,26	1	0,13
	негативан	2,0	9,1			
Учешће задругара у раду задруге на економским принципима	позитиван	100,0	95,6	2,22	1	0,13
	негативан	0,0	4,4			
Аутономија и независност	позитиван	87,8	86,7	0,02	1	0,87
	негативан	12,2	13,3			
Образовање, обука и информисаност	позитиван	98,0	97,8	0,00	1	0,95
	негативан	2,0	2,2			
Међузадружна сарадња	позитиван	93,9	93,3	0,01	1	0,91
	негативан	6,1	6,7			
Брига за заједницу	позитиван	91,8	95,6	0,54	1	0,46
	негативан	8,2	4,4			

Наведени резултати указују да сви представници сектора пољопривредног задругарства у Србији, без обзира на њихове личне или карактеристике задруга чији су директори и/или чланови, сматрају да задружни принципи имају позитиван утицај на пословање пољопривредних задруга.

Сви представници сектора пољопривредног задругарства у Србији сматрају да задружни принципи имају позитиван утицај на пословање пољопривредних задруга.

#### **5.4.2. Рангирање задружних вредности и принципа по значају њиховог утицаја на пословање пољопривредних задруга у Србији**

У претходном делу дисертације, анализирано је да ли и у којој мери представници сектора пољопривредног задругарства познају задружне вредности и принципе,

Примена задружних вредности и принципа и њихов утицај на пословање  
пољопривредних задруга у Србији

као и какви су њихови ставови о томе да ли они утичу на остваривање пословних резултата задруга. У овом делу текста приказан је резултат анализе повезаности познавања и примене задружних вредности и принципа и пословног успеха пољопривредних задруга.

Табела 26. Предвиђање нето пословног резултата на основу познавања задружних вредности и принципа од стране директора (значајност ефеката)

Задружне вредности и принципи (ефекат)	SS	df	MS	F	p	Eta <sup>2</sup>
<i>Основне задружне вредности</i>						
Самопомоћ	0,59	1	0,59	0,61	0,44	0,01
Самоодговорност	2,82	1	2,82	2,89	0,09	0,03
Демократичност	0,76	1	0,76	0,78	0,38	0,01
Једнакост	1,81	1	1,81	1,86	0,18	0,02
Правичност	0,10	1	0,10	0,10	0,75	0,00
Солидарност	0,68	1	0,68	0,69	0,41	0,01
<i>Етичке задружне вредности</i>						
Поштење	0,00	1	0,00	0,00	0,99	0,00
Отвореност	0,07	1	0,07	0,07	0,79	0,00
Друштвена одговорност	<b>3,98</b>	<b>1</b>	<b>3,98</b>	<b>4,09</b>	<b>0,05</b>	<b>0,04</b>
Брига за друге	0,07	1	0,07	0,07	0,79	0,00
<i>Задружни принципи</i>						
Добровољно и отворено чланство	0,02	1	0,02	0,02	0,90	0,00
Демократска контрола чланова задруге	0,19	1	0,19	0,20	0,66	0,00
Учешће задругара у раду задруге на економским принципима	3,40	1	3,40	3,49	0,07	0,04
Аутономија и независност	<b>5,59</b>	<b>1</b>	<b>5,59</b>	<b>5,74</b>	<b>0,02</b>	<b>0,06</b>
Образовање, обука и информисаност	1,07	1	1,07	1,10	0,30	0,01
Међузадружна сарадња	2,03	1	2,03	2,08	0,15	0,02
Брига за заједницу	0,01	1	0,01	0,01	0,92	0,00

У циљу утврђивања повезаности између познавања задружних вредности и принципа од стране директора и оствареног пословног резултата спроведена је вишефакторска униваријантна анализа варијансе. На овај начин може се утврдити

да ли се на основу познавања задружних вредности и принципа може предвидети финансијски успех пољопривредних задруга.

Независне варијабле су одговори директора пољопривредних задруга о познавању наведених елемената идентитета задруга, а зависна варијабла је остварени нето резултат (добит или губитак), која је нормализована коришћењем Tukey трансформације, јер је одступала од нормалне дистрибуције. Резултати анализе приказани су у Табели 26.

На основу вредности коефицијента  $r$ , може се уочити да су друштвена одговорност и аутономија и независност значајни предиктори. Њихово познавање повезано је са остваривањем одређеног финансијског резултата у пољопривредним задругама. Величина утицаја променљиве дата је у колони  $\eta^2$ . Према критеријумима које је дефинисао Cohen, утицај познавања друштвене одговорности на предвиђање пословног резултата је мали, док је утицај познавања принципа аутономије и независности средњи. Да би се утврдио смер те повезаности, извршене су додатне анализе (Табела 27).

На основу наведених података закључује се да је познавање друштвене одговорности повезана са нижом добити. Овим се заправо потврђују претходно анализирани ставови изражени у литератури,<sup>55</sup> који указују да су солидарност, друштвена одговорност и брига за друге повезани са повећаним трошковима пословања задруге, а сходно томе и нижом добити, под условом непроменљивости прихода.

Иако је статистички потврђена веза између познавања друштвене одговорности и ниже добити, потребно је нагласити да само познавање овог задружног принципа не доводи нужно до остваривања ниже добити. Наиме, потребно је да се овај принцип и примени у пракси, односно да настану одређени трошкови повезани са применом овог принципа. Тек тада се може говорити о томе да примена принципа друштвене одговорности доводи до ниже добити задруга. При томе, ипак, треба узети у обзир и чињеницу да препознатљивост друштвене одговорности пољопривредних задруга може да представља и значајан фактори у привлачењу нових чланова. Задруге се управо разликују од других облика организација што

---

<sup>55</sup> Више у делу 3.4. ове дисертације.

послују у складу са потребама шире заједнице, а не искључиво у циљу стварања профита. Стога поштовање друштвене одговорности, као једне од специфичности пољопривредних задруга, представља основ за повећање чланства.

Табела 27. Предвиђање нето пословног резултата на основу познавања задружних вредности и принципа (процене параметара)

Задружне вредности и принципи (параметар)	<b>B</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<i>Основне задружне вредности</i>			
Самопомоћ	-0,28	-0,78	0,44
Самоодговорност	-0,74	-1,70	0,09
Демократичност	0,35	0,88	0,38
Једнакост	0,47	1,36	0,18
Правичност	-0,13	-0,32	0,75
Солидарност	-0,28	-0,83	0,41
<i>Етичке задружне вредности</i>			
Поштење	0,00	0,01	0,99
Отвореност	0,09	0,27	0,79
Друштвена одговорност	<b>0,79</b>	<b>2,02</b>	<b>0,05</b>
Брига за друге	-0,19	-0,26	0,80
<i>Задружни принципи</i>			
Добровољно и отворено чланство	-0,05	-0,13	0,90
Демократска контрола чланова задруге	0,15	0,45	0,66
Учешће задругара у раду задруге на економским принципима	0,98	1,86	0,07
Аутономија и независност	<b>-1,03</b>	<b>-2,40</b>	<b>0,02</b>
Образовање, обука и информисаност	0,69	1,04	0,30
Међузадружна сарадња	-0,65	-1,44	0,15
Брига за заједницу	0,06	0,10	0,92

Повезаност познавања друштвене одговорности и остваривања ниже добити се може објаснити тиме да директори који познају ову задружну вредност имају свест о потреби да задруга доприноси развоју локалне заједнице. Стога они усмеравају одлуке у задрузи како би улагали у одржавање спортских, културних,

образовних и других активности у локалној заједници. Поред тога, њихове пословне активности неће бити мотивисане искључиво стицањем профита, већ и социјалном улогом коју задруга може да има за чланове, али и ширу заједницу.

Са друге стране, познавање принципа аутономија и независност се повезује са вишом добити. Један од могућих разлога је да су директори задруга који познају овај задружни принцип свесни да задруга треба да се залаже за своју аутономију и у том смислу не дозвољавају да се на било који начин утиче на доношење одлука у задрузи. Уколико су одлуке које се самостално доносе у задрузи мотивисане искључиво економским разлозима, то може да доведе до веће добити.

Табела 28. Предвиђање нето пословног резултата на основу примене задружних принципа по оцени директора (значајност ефеката)

Задружни принципи (ефекат)	SS	df	MS	F	p	Eta <sup>2</sup>
Добровољно и отворено чланство	0,78	1	0,78	0,86	0,36	0,01
Демократска контрола чланова задруге	2,07	2	1,04	1,15	0,32	0,03
Учешће задругара у раду задруге на економским принципима	0,10	2	0,05	0,06	0,94	0,00
Аутономија и независност	0,76	1	0,76	0,85	0,36	0,01
Образовање, обука и информисаност	0,89	1	0,89	0,99	0,32	0,01
Међузадружна сарадња	1,20	1	1,20	1,34	0,25	0,02
Брига за заједницу	0,21	1	0,21	0,24	0,63	0,00

Међутим, потребно је нагласити да познавање задружних вредности и принципа, у целини, нема значајнијег утицаја на остваривање финансијских резултата. За то постоје два могућа разлога. Први, генерално низак ниво познавања наведених елемената код испитаника могао је да доведе до оваквих резултата. Другим речима, уколико би већи број директора познавао елементе идентитета задруге то би обликовало део њихових активности, те би постојала могућност да утиче и на пословне резултате. Други разлог је да економски ефекти пословања ипак доминантно зависе од других фактора, те познавање вредности и принципа нема никаквог или има маргиналан утицај. У прилог томе говоре и резултати анализе



повезаности примене задружних принципа и пословног резултата пољопривредних задруга у Србији, који су приказани у Табели 28.

На основу претходних резултата, уочава се да примена задружних принципа нема значајнијег утицаја на остваривање пословних резултата. Потребно је нагласити да непостојање линеарне везе између примене задружних вредности и принципа и пословног резултата пољопривредних задруга, представља последицу непознавања задружних вредности и принципа од стране директора и задругара. На садашњем степену развијености задружног сектора и у нашим условима привређивања, други разлози у значајнијој мери обликују не само активности пољопривредних задруга, већ и њихов финансијски успех.

Наиме, пољопривредне задруге у Србији послују у неповољном законском и привредном амбијенту, што се одражава и на њихову финансијску стабилност. У таквим условима, опстанак представља приоритет, док је примена задружних вредности и принципа ограничена. McNamara (2007) тврди да финансијски успешне задруге лакше и чешће примењују задружне принципе, али се доследност њихове примене смањује уколико се задруга бори за опстанак.

Као што је приказано у претходном делу текста, принципи који су у мањој мери повезани са финансијским успехом се у већем степену примењују у пракси наших пољопривредних задруга. Са друге стране, принцип економске партиципације који се огледа како у прикупљању, тако и у дистрибуцији вишка прихода над расходима у задрузи, примењује значајно мањи број задруга. Висина оснивачких, односно чланских улога није прописана законом што за последицу често има њихово дефинисање на изузетно ниском нивоу. На тај начин не само да се ограничава висина оснивачког капитала задруге, већ су и задругари слабије мотивисани да даље улажу у задругу. Истовремено, закон прописује да улози морају бити једнаки, чиме се демотивишу и онемогућавају економски јачи пољопривредници да додатно уложе у задругу.

Према истраживању Задружног већа Велике Британије (*United Kingdom Cooperative Council*) недостатак пословног успеха задруга резултат је четири фактора: (1) недостатак инвестиција; (2) недостатак обуке и тренинга за задружно руководство; (3) недовољно улагање у маркетинг и продају и (4) ниска примања вишег руководства у задрузи (Davis, 1999). У пољопривредним задругама

недостају сва четири елемента, те стога није изненађујуће што се суочавају са лошим финансијским успехом. У таквим условима, примена задружних вредности и принципа се по правилу занемарује, поготово у кратком року.

Имајући све то у виду, потребно је да се створе повољнији услови за пословање пољопривредних задруга у Србији, што представља предуслов за доследнију примену задружних вредности, али посебно задружних принципа. Тек тада они би могли имати већи утицај на пословни успех пољопривредних задруга. У садашњим условима, финансијски успех задруга не зависи од примене задружних принципа.

## 6. ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА

Пољопривредне задруге представљају најзначајнији сегмент задружног сектора привреде Републике Србије (2013), не само по броју (1.342), односно учешћу (65,3%) у укупном броју задруга, већ и по ангажовању запослених (79,1%) и учешћу у стварању прихода задружног сектора привреде (86%). У транзиционом периоду, задругарство у Србији је запостављено и искључено из готово свих облика реформи, што указује на непознавање потенцијала задружног сектора.

Један од основних показатеља занемаривања сектора пољопривредног задругарства је и недостатак одговарајућег законског оквира, односно неспремност да се усвоји нови закон који би заменио садашњи Закон о задругама из 1996. године, упркос томе што је од 2000. године до данас било предложено осам нацрта и предлога закона којима би се регулисала ова област. Последица непостојања адекватних законских решења је и опстанак различитих облика организација које са мање или више права користе назив „задруга“. Стога је од изузетне важности утврдити основне карактеристике сектора пољопривредног задругарства, у циљу идентификације оних задруга које представљају нуклеус будућег развоја. При томе, посебно је значајно промовисати елементе идентитета задруге: дефиницију, задружне вредности и принципе, као основ за разликовање истинских задруга од организација које неоправдано користе овај термин у свом називу.

У дисертацији су приказани резултати истраживања о познавању и примени задружних вредности и принципа у пољопривредним задругама у Србији, као и о њиховом утицају на пословне резултате ових организација. Спроведено теоријско и емпиријско истраживање имало је за циљ да се потврде или оспоре дефинисане истраживачке хипотезе.

Прва хипотеза од које се полази у докторској дисертацији је да друштвено, економско и политичко уређење у којем задруге послују утичу на задружне вредности и принципе који се примењују у пракси пољопривредних задруга. На основу анализе стране и домаће задружне литературе издвојени су аргументи који су усмерени у прилог наведеној хипотези.

Мада су задружне вредности показале одређену стабилност, задружни принципи су се континуирано преиспитивали и мењали од настанка првих задружних

организација до данас. Међународни задружни савез је у неколико наврата иницирао ревизију задружних принципа које су резултирале прокламовањем три генерације задружних принципа: на XV Конгресу МЗС 1937. године у Паризу, XXIII Конгресу 1966. у Бечу и на XXXI Конгресу 1995. у Манчестеру када је усвојен документ „Изјава о задружном идентитету“, који поред задружних принципа обухвата и задружне вредности и дефиницију задруге. Прва генерација задружних принципа заснована је на Рочдејлским принципима, преформулисаним тако да буду прилагођени за све врсте задруга, а не само за потрошачке. Дакле, формирање нових задружних облика захтевало је промену задружних принципа. Друга генерација усвојена је након појаве другачијег политичког уређења у већем броју земаља (социјализма), те је уочена потреба да се принципи формирану у време капитализма прилагоде новом окружењу (MacGillivray и Ish, 1992). Коначно, трећа ревизија задружних принципа резултат је потребе за идентификовањем истинског задружног идентитета, што је резултирало усвајањем МЗС Изјаве.

Међутим, МЗС елементи идентитета задруге нису обавезујући, те поједине групе задруга могу усвојити принципе пословања за које сматрају да им више одговарају. Савремени задружни теоретичари из САД инсистирају на примени три, како их називају, основна принципа: корисник – власник (*User-Owner Principle*), корисник – управљач (*User-Control Principle*) и повлашћени корисник (*User-Benefits Principle*). При томе, други принципи треба да служе само као препоруке, јер нису погодни за примену у свим врстама задруга у различитим окружењима (Zeuli и Cropp, 2004; Nilsson, 1996 и 1997).

Принципи могу да буду прилагођени за одређену групу задруга, најчешће лоцираним на једном географском подручју (Cook, 1994), уважавајући услове у којима задруге послују (Nilsson, 1996), односно задружну форму у којој се примењују (MacGillivray и Ish, 1992).

На основу изложених аргумената хипотеза 1 да друштвено, економско и политичко уређење у којем задруге послују утичу на задружне вредности и принципе који се примењују у пракси пољопривредних задруга је **потврђена**.

Поред променљивости задружних вредности и принципа, у раду се пошло од претпоставке да њихова примена утиче на пословни успех пољопривредних задруга.

Како постоји десет задружних вредности и седам базних задружних принципа, могуће је да поједини елементи имају позитиван, а други негативан утицај на пословни резултат задруга. Ово је и мишљење које доминира у највећем броју радова који се баве овом проблематиком.

Пре свега, задружне вредности су, како је то већ наглашено, садржане у задружним принципима. Поред тога, вредности које поштују задружне организације нису њихово ексклузивно право, за разлику од принципа, те је стога теже проценити њихов утицај на пословање. Ringle (2007) сматра да ће задруге у којима се поштују задружне вредности бити конкурентније и постизати боље пословне резултате. Nilsson (1996-b) износи запажање да уколико чланови задруге деле исте вредности, то упућује на закључак да се ради о групи сродних појединаца који ће лакше да склопе договор, доносе одлуке и управљају својом организацијом, што би за последицу имало и хармонично пословање. Даке, уочено је да постоји позитивна међузависност између задружних вредности и пословног успеха задруге. Прецизније, може се тврдити да задружне вредности могу да створе предуслове за успешно пословање задруга.

Примена задружних принципа на пословање задруга, а посебно пољопривредних, је у већој мери анализирана у литератури. Задружни принципи, као правила која задруге поштују у свом пословању, су повезани са начином реализације пословних активности, а тиме и са пословним успехом задруга. Већина аутора се слаже да различити принципи могу имати позитиван или негативан утицај на поједине аспекте пословања, што зависи од врсте и делатности задруга.

Примена појединих задружних принципа може да помогне задругама да стекну конкурентске предности, а тиме ће утицати и на економску ефикасност пословања (Novkovic и Power, 2005; Birchall 2005; Novkovic, 2005; Ringle, 2007; Simmons и Birchall, 2008; Vijman et al., 2012). Истовремено, примена задружних принципа може да отежа прикупљање капитала, посебно у традиционалним, односно задругама које послују у примарним делатностима, као што је пољопривреда (Novkovic, 2008; Szabó et al., 2009; Dunn, 1986). У том смислу, примена задружних

принципа може да представља ограничавајући фактор развоја задруга. Спроведена анализа је потврдила да постоји повезаност између примене задружних принципа и пословања задруге, с тим што у зависности од делатности, степена развоја задруге и пословног окружења, овај утицај може бити позитиван и негативан.

Хипотеза 2 да примена задружних вредности и принципа утиче на пословни успех пољопривредних задруга је **потврђена**.

На основу резултата спроведеног истраживања испитана је тачност преостале четири хипотезе.

Анализирано је, пре свега, да ли директори и чланови пољопривредних задруга у Србији познају задружне вредности и принципе. Резултати указују на висок степен непознавања наведених елемената идентитета задруге: 60 директора (55,5%) и 65 задругара (60,2%) није навело ниједну задружну вредност, а чак 77 директора (71,3%) и 73 задругара (67,6%) није знало ниједан задружни принцип.

Доминантну групу испитаника чине они који нису знали да наведу ниједну задружну вредности ни принцип: 52 или 48,1% директора и 59 или 54,6% задругара. Резултати потврђују претходна истраживања ИПН и Jaeren Produktutvikling (2010) и ДАЕС (2012) који су указали на проблем непознавања наведених елемената идентитета задруге.

Утврђено је да постоји статистички значајна веза (на нивоу значајности 0,01) између познавања задружних вредности и принципа код обе групе испитаника, при чему је јачина те везе умерено јака код директора и јака код задругара. Наведена анализа упућује на закључак да директори и задругари који познају неку од задружних вредности у већем проценту познају бар један задружни принцип.

Поједини инострани аутори наводе да представници задруга релативно често не познају задружне принципе (Zeuli и Radel, 2005; Milton и Kloster, 2009), што је посебно карактеристично за задруге у земљама у развоју (Szabó et al., 2009). Међутим, према емпиријским истраживањима спроведеним у Канади и САД тек око 15% чланова и 5% директора и чланова менаџмента задруга уопште не познају задружне вредности и принципе, док је око 50% задругара површно

упознато са њима. Очито, постоје значајне разлике између нивоа познавања задружних вредности и принципа код нас и у развијеним земљама.

Резултати истраживања указују да 48,1% директора и 54,6% задругара у Србији не познаје ниједну задружну вредност ни принцип. Директори који их делимично познају су најчешће наводили два или три принципа, односно до пет вредности, а само један директор је навео све задружне вредности и принципе. Стога, хипотеза 3 која гласи да директори пољопривредних задруга у Србији познају задружне вредности и принципе **није потврђена**.

Висок степен непознавања задружних вредности и принципа од стране директора и чланова пољопривредних задруга у Србији одражава се на квалитет задружног живота и перформансе пољопривредних задруга. Наиме, последице ниског нивоа знања о елементима идентитета задруге могу имати двојак утицај на ангажованост чланова, а тиме и успех задруга. Прво, задругари који су несвесни њихове суштинске улоге у раду и пословању задруге, неће практиковати своја права препуштајући управи, посебно директору, да готово у целини одређује пословну политику задруге. Друго, чланови нису свесни у којој мери је задруга као организација специфична, односно не увиђају предности задруге у односу на друге облике организација. Тиме се слаби веза између задругара и задруге, чланови имају мање поверења у своју организацију, односно отвара се могућност да они остваре сарадњу са другим организацијама које нуде исте или сличне услуге као задруга. Тиме се смањује њихов обим пословања са задругом, чиме она (посебно у дугом року) слаби. Задругари су, пак, оштећени будући да њихове потребе нису задовољене у максимално могућем обиму.

Управо стога познавање задружних вредности и принципа је од изузетне важности за просперитет задруга. У раду је даље испитано да ли постоји разлика између познавања наведених елемената код директора и чланова пољопривредних задруга у Србији.

У образовање директора се улаже нешто више него у образовање задругара и запослених, мада тек око петина њих (20,9% директора и 19,3% задругара) стиче додатну едукацију из области удруживања, а сходно томе и из теорије задругарства. Ипак, између директора и задругара постоји статистички значајна

разлика у познавању три (од десет) задружних вредности и два (од седам) задружних принципа. Применом  $\chi^2$  теста утврђено је да директори у значајно већој мери у односу на задругаре познају следеће задружне вредности: самоодговорност, солидарност и друштвена одговорност; односно принципе добровољног и отвореног чланства и бриге за заједницу.

Хипотеза 4 да између директора и чланова пољопривредних задруга у Србији постоји статистички значајна разлика у познавању задружних вредности и принципа услед нивоа образовања и радног искуства у задружном сектору је **делимично потврђена.**

Посебно је анализирано да ли се у пољопривредним задругама у Србији примењују задружни принципи, за шта су коришћени одговори обе групе испитаника. Резултати указују да се поједини принципи примењују у већем броју задруга, док су неки од принципа запостављени.

Принцип добровољног и отвореног чланства се примењује у скоро 90% наших пољопривредних задруга, о чему постоји висок степен сагласности између директора и задруга. Међутим, имајући у виду да у готово све задруге сарађују са кооперантима, може се закључити да се барем у делу пољопривредних задруга принцип отворености примењује само декларативно. Најзначајнији број задругара (98,1%) сматра да учествује у доношењу одлука у њиховој задрузи, односно да може да предложи одлуке о раду задруге уколико то жели. Поред тога, 92,6% задругара сматра да активно учествује у раду скупштине задруге. Истовремено је уочено да задругари не практикују, или то чине недовољно често, своје право да утичу на промену пословне политике задруге, а у циљу максимизације задовољења својих потреба.

Економска партиципација чланова представља један од значајнијих мотива задругара за чланство у задругама. Ипак, тек око трећине пољопривредних задруга у Србији дели вишак задругарима, редовно или повремено (према мишљењу 31,4% задругара и 34,2% директора). Принцип аутономије и независности се примењује у око три четвртине задруга (77,8% директора је изјавило да нема утицаја других организација на одлучивање и пословање у пољопривредним задругама). Остали директори сматрају да услови пословних



банака и законски оквир ресорног министарства и локална заједница утичу на пословање задруга.

У 60% пољопривредних задруга се улаже у образовање директора, запослених, односно задругара, што је недовољно посебно имајући у виду ниво (не)познавања задружних вредности и принципа. Мада готово све задруге (према мишљењу 96,3% директора и 92,6% задругара) информичу задругаре о раду и пословним успесима задруге, тек 39,8% њих информиче локалну заједницу. Недостатак комуникације између пољопривредних задруга и локалне заједнице представља ограничавајући фактор за развој задруга, а тиме се посредно лимитира и њихова социјална улога.

Пољопривредне задруге најчешће сарађују међусобно (87 или 80,6%), док је сарадња са осталим врстама задруга изузетно слабо заступљена. При томе, 13,8% задруга уопште нема пословних контаката са другим задругама. Недостатак међузадружне сарадње такође представља ограничавајући фактор развоја сектора пољопривредног задругарства, поготово када се има у виду да су наше пољопривредне задруге мале, са slabим економским ефектима пословања. То је истовремено и разлог скромног доприноса развоју локалних заједница. Ипак, према резултатима истраживања пољопривредне задруге у Србији најчешће помажу спортске и културне догађаје, затим образовне активности, а најмање управо активности које су блиске принципу брига за заједницу, као што су заштита животне средине и органска производња.

На основу изложеног, може се закључити да се поједини принципи, као што су добровољно и отворено чланство и демократска контрола примењују у већем броју пољопривредних задруга у Србији, док се пети задружни принцип, посебно део који се односи на обуку, поштује у недовољном броју задруга. Посебно, међутим, забрињава слаба примена једног од четири основна принципа – економска партиципација чланова.

У пољопривредним задругама у Србији неки принципи се редовно примењују, док су код других уочена одступања. Посебно је забрињавајуће да се неки од основних задружних принципа примењују у малом броју задруга. Хипотеза 5 – Базни задружни принципи се примењују у свакодневном пословању пољопривредних задруга у Србији је на основу претходне анализе **делимично потврђена**.

Коначно, анализиран је и утицај познавања, односно примене задружних вредности и принципа на финансијски успех пољопривредних задруга у Србији. Генерално, не постоји значајна линеарна повезаност између познавања и примене задружних вредности и принципа и економских ефеката пословања задруга. Наиме, као значајни предиктори за одређивање нето финансијског резултата издвојени су друштвена одговорност и аутономија и независност. При томе, познавање друштвене одговорности се може повезати са нижом добити, мада је њен утицај мали, чиме се потврђују теоријска разматрања овог проблема. Аутономија и независност се могу повезати са вишим нето пословним резултатом, а јачина тог утицаја се може окарактерисати као средња.

Примена задружних принципа, међутим, није статистички повезана са остваривањем пословног резултата пољопривредних задруга. Спољашње окружење које намеће потребу да се задруге боре за опстанак, отежава примену задружних принципа, што је такође потврђено у задружној литератури.

Хипотеза 6 – Примена базних задружних вредности и принципа утиче на остваривање пословног резултата у пољопривредним задругама у Србији **није потврђена**.

Потребно је нагласити да пословни успех пољопривредних задруга у значајној мери може бити дефинисан економским и законским амбијентом у ком задруге послују. Дугогодишње занемаривање сектора пољопривредног задругарства, његова запостављеност из реформских процеса и мера аграрне политике, неадекватни извори финансирања, као и неодговорајући законски оквир допринели су неповољним условима пословања пољопривредних задруга у Србији. Иако према резултатима истраживања није утврђена повезаност између

примене задружних вредности и принципа у пољопривредним задругама у Србији, потребно је нагласити да је то карактеристично само за садашњи привредни амбијент и тешке услове у којима пољопривредне задруге послују. На овакав резултат истраживања утицао је и низак степен познавања задружних вредности и принципа од стране представника сектора пољопривредног задругарства. Потребно је интензивирати активности усмерене ка образовању директора, запослених и задругара, посебно у сегменту елемената идентитета задруге. Позитивне промене у законском амбијенту и привредном окружењу допринеле би јачању пољопривредних задруга. Тек тада се може очекивати да примена задружних вредности и принципа утиче на пословни успех пољопривредних задруга, на шта указују и искуства земаља на вишем степену развоја задружног сектора.

Посебан допринос ове дисертације огледа се у анализи и класификацији обимне иностране и домаће литературе о задружном сектору, поготово о пољопривредним задругама. На основу доступне архивске грађе, утврђено је које задружне вредности и принципи су се примењивали у првим задругама на територији Србије. Анализиран је развој задружних вредности и принципа у нашим задругама и указано на факторе који су условили напуштање појединих и увођење нових вредности и принципа. Коначно, значај ове дисертације огледа се и у анализи стања сектора пољопривредног задругарства и његовог позиционирања у задружном сектору као целини, али и привредном систему Републике Србије. Пољопривредне задруге су класификоване на основу територије, времена оснивања, претежне делатности, броју запослених и пословном резултату. Овако детаљна анализа сектора пољопривредног задругарства не само да је утицала на одабир квалитетног узорка за емпиријско истраживање, већ представља и адекватну полазну основу за будућа истраживања.

Коначно, на основу претходних резултата истраживања формулисани су предлози за унапређење рада пољопривредних задруга у Србији.

- 1) Пре свега, потребно је појачати задружно образовање. Финансирање ових активности може се реализовати делом из сопствених извора задруга, у мери у којој је то реално очекивати имајући у виду њихов финансијски успех. Међутим, постоје и екстерни извори финансирања који нису у довољној

мери искоришћени. У том смислу, јача сарадња са пољопривредном саветодавном службом (ПСС) би могла бити од значаја, у циљу идентификације могућих спољашних извора средстава. Постоје и међународне задружне организације као што су Шведски задружни центар (*Swedish Co-operative Centre*) који пружају техничку подршку у јачању пословних активности задруга, начина управљања, партиципације чланова и слично. Значајну улогу у повезивању примарних задруга са оваквим организацијама у регуларним условима би требало да имају задружни савези. У недостатку оваквих организација, задруге су принуђене да се обрате другим организацијама, као што су ПСС, али и образовне институције. Поред тога, у нашој земљи у последњих неколико година делују и невладине организације попут Задружног покрета, који би могли имати значајну улогу, како у успостављању потребних комуникација, тако и у пружању одговарајуће обуке и тренинга, посебно из области задругарства.

- 2) Иако се не поставља питање нужности задружног образовања, за усамљене појединачне задруге овакве активности могу представљати велико финансијско и кадровско оптерећење. Управо стога, треба инсистирати на међузадружној сарадњи, не само у пословном повезивању, већ и при реализацији других активности, као што је организовање обуке. Као и код организације примарних задруга, најбоље је да иницијатива за повезивање потекне од самих задруга, јер такви облици сарадње имају могућност да опстану у дужем временском року. Потребно је подржати све облике повезивања, сарадње и кооперације међу задругама, али и задруга и других организација како би се повећала конкурентност задружног сектора. У том смислу, од изузетног значаја би било успоставити пословне односе између примарних пољопривредних задруга и прерађивачке индустрије. Међутим, потребе прерађивачке индустрије за правовременим снабдевањем значајним количинама инпута су далеко веће од могућности примарних пољопривредних задруга да прикупе адекватне количине пољопривредних производа. Ово је, заправо, још један разлог који говори у прилог потреби међузадружне сарадње.

- 3) Неопходно је јачати капацитете примарних пољопривредних задруга. Пре свега, потребно је повећати мотивацију коопераната да постану чланови задруге, односно чланова за активнију сарадњу са задругом. Квалитет менаџмента задруге (који зависи у значајној мери од задружног образовања) представља први корак у привлачењу нових задругара. Економски разлози су један од основних разлога за чланство. Међутим, у условима када су задруге суочене са изузетно тешким условима пословања, економски ефекти изостају. Реализацијом претходно наведених активности, задруге би имале потенцијала да остваре адекватне финансијске резултате, а тиме и економски мотивишу постојеће и привуку нове чланове. До тада, један од начина враћања поверења у задруге као организације је транспарентност пословања, а посебно обавештавање непосредног окружења о успесима задруге. Наиме, задруге су организације малих локалних заједница и њихови потенцијални чланови су из непосредног окружења. Стога је стицање угледа као одговорних и поштених организација, које успевају да остваре одређени напредак за своје чланове, од пресудне важности за просперитет задруга. Поред тога, овакво пословање је у складу са задружним вредностима. Иако успостављање непосредне комуникације са локалном заједницом на први поглед не омогућава значајан напредак у унапређењу пословања задруге, овај мали корак може да представља покретачку снагу у промени понашања задружног менаџмента, али и промени става локалног становништва према задрузи као „њиховој“ организацији.
- 4) У пољопривредном задругарству Србије постоје бројни проблеми који се не могу решити без корените промене у задружном законодавству. Очито да постоји потреба да се замени Закон о задругама (1996) који је креиран у другачијем друштвено-економском и политичком амбијенту, што је потврђено и бројним нацртима и предлозима закона насталим у транзиционом периоду. Након више организованих јавних расправа, може се очекивати да ће у наредном периоду једна од њих бити окончана и крунисана новим законом о задругама. Међутим, питање је у којој мери ће дуго очекивани закон о задругама решити нагомилане проблеме задруга. То нипошто не значи да се одређене активности не могу покренути и у

постојећем законском окружењу. Не сме се заборавити да су прве задруге настале из потребе и идеје људи да се организују, без икаквог претходног искуства и законске подлоге. У том смислу, задруге – посебно пољопривредне које чине најзначајнију врсту задруга код нас, треба подржати у настојањима да самостално покрену промене које ће довести до стварања задружног сектора заснованог на елементима идентитета задруге, заједничким за све задруге широм света.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Аврамовић, М. (1897): *Учитель и земљорадничке задруге*. Министарство народне привреде Краљевине Србије, Београд.
2. Аврамовић, М. (1912): *Земљорадничко задругарство*. Задружна књижица, Књига осамдесет трећа.
3. Аврамовић, М. (1924): *Тридесет година задружнога рада 1894-1924*. Земунска штампарија Главнога савеза српских земљорадничких задруга, Задружна књижица, врста I, књига 107, Београд.
4. Avsec, F. (2009): *Članstvo korisnika i investitora u zadruzi: uporedni pregled uređenja u evropskom privrednom prostoru i SAD*. Strani pravni život, 2/2009, str. 85-126.
5. Adrian, J. L. and Green, W. T. (2001): *Agricultural Cooperative Managers and the Business Environment*. Journal of Agribusiness 19/1, pp. 17-33.
6. Бабовић, М.; Богданов, Н.; Стојановић, Ж. и Доклестић, С. (2009): *Анализа система подршке задругама у подручју Старе планине: научене лекције* (интерни документ). UNDP, Београд, стр. 1-68.
7. Bateman, M. and Pennarz, J. (2009): *Socijalna preduzeća u Srbiji: institucionalni okvir i praktična iskustva zadruga*. UNDP, Srbija.
8. Bateman, M. (2010): *Cooperative Development in Serbia: Why and how to promote cooperatives?* У: Аграрна и рурална политика у Србији – одрживост агропривреде, задругарства и руралних подручја, ДАЕС, Београд, стр. 99-106.
9. Bijman, J. et al. (2012): *Support for Farmers' Cooperatives – Final Report*. European Commission.
10. Birchall, J. (2005): *Background Paper: Co-operative Principles Ten Years On*. Review of International Co-Operation, Vol. 98, No. 2/2005, pp. 45-63.
11. Birchall, J. and Ketilson, L. H. (2009): *Resilience of the Cooperative Business Model in Times of Crisis – Responses to the Global Economic Crisis*. ILO, Geneva.
12. Божић, Д.; Богданов Н. и Шеварлић М. (2011): *Економика пољопривреде*. Пољопривредни факултет, Универзитет у Београду.
13. Буди свој човек (2009): *Извештај о спроведеној анализи задруга које учествују у агробизнис обукама*. Буди свој човек, Београд.
14. Book, S. A. (1992): *Co-operative Values in a Changing World*. ICA, Geneva.
15. Витез, М. (2010): *О неким имовинско-правним питањима задруга у Србији*. У: Аграрна и рурална политика у Србији – Одрживост агропривреде, задругарства и руралних подручја. ДАЕС, Београд, стр. 107-126.
16. Von Pischke, J. D. and Rouse, J. G. (2004): *New strategies for mobilizing capital in agricultural cooperatives*. FAO UN, Rome.  
<http://www.fao.org/docrep/007/y5469e/y5469e00.htm#Contents> приступљено 09.12.2013.
17. Вучковић, М. (1957): *Задругарство*. Задружна штампа, Београд.

18. Вучковић, М. (1966): *Еволуција задружних принципа у Југославији*. Економика пољопривреде, број 3/1966, стр. 169-185.
19. Вучковић, М. (1966): *Задружни принципи у СССР и Бугарској*. Економика пољопривреде, број 4/1966, стр. 250-262.
20. ГССЗЗ (1909): *Годишњак Главнога савеза српских земљорадничких задруга за 1908. годину*. Штампарија Доситије Обрадовић, Београд.
21. ГССЗЗ (1905): *Лист Земљорадничка задруга*, за 1905, 1936. и 1938. годину.
22. Davis P. (1999): *Managing the Cooperative Difference*. ILO – CoopNet, Geneva.
23. Dunn, J. (1986): *Basic Cooperative Principles and Their Relationship to Selected Practices*. Journal of Agricultural Cooperation, pp. 83-93, Research in Agriculture and Applied Economics, Minnesota, USA.
24. Dunn, J. R. (1993): *Cooperative Education Survey: Cooperatives' Version*. Agricultural Cooperative Service, U.S. Department of Agriculture, Research Report 119.
25. Задружни савез Босне и Херцеговине (2009): *Задруга – управљање, руковођење, пословање*. ЗСБиХ, Сарајево.
26. Задружни савез Србије (1998): *Анализа стања кадрова и кадровске структуре у земљорадничким задругама у Републици Србији*. ЗСС, Београд.
27. Задружни савез Србије (2011): *Анализа о условима привређивања и финансијских показатеља пословања земљорадничких задруга у 2010. години*. ЗСС, Београд.
28. Закић, З. (2000): *Коопменаџмент*. Дунав група, Београд.
29. Закић, З. (2013): *Задругарство и рурални развој: повезане теме у процесу евроинтеграција Србије*. У: Стање и перспективе задругарства 3. ДАЕС, Београд, стр. 27-52.
30. Zeuli, K. and Cropp, R. (2004): *Cooperatives: Principles and practices in the 21<sup>st</sup> Century*. University of Wisconsin, USA.
31. Zeuli, K. and Radel, J. (2005): *Cooperatives as a Community Development Strategy: Linking Theory and Practice*. Journal Regional Analysis and Policy (2005)35:1, pp. 43-54.
32. Илијић, Н. (1999): *Историја задруге код Срба*. Службени лист СРЈ, Београд.
33. Piopoulos, C. and Cook, M. L. (2004): *The Organizational, Financial and Ownership Characteristics of US Agricultural Cooperatives: Survey Results From a New Institutional Economics Perspective*. 15<sup>th</sup> International Cooperatives Forum 2004, Münster, Germany.
34. ICA (1996): *Background Paper to the Statement on the Cooperative Identity*. ICA, Geneva.
35. ICA (1996): *Declaration Towards the 21st Century*. ICA, Geneva. <http://www.uwcc.wisc.edu/icic/issues/prin/21-cent/declar.html>
36. ICA (2011): *Global 300 Report 2010*. Geneva, Switzerland.



37. ILO (2002): Recommendation concerning the Promotion of Cooperatives. R193 Promotion of Cooperatives Recommendation, Geneva.
38. Jaeren Produktutvikling, МПШВ и ИПН (2010): *Земљорадничке задруге у Републици Србији – анализа стања*, МПШВ и ИПН, Београд.
39. Кишгеци, Ј. и Витез, М. (1994): *Друштвено-економски услови настанка и карактеристике првих задруга у Војводини – задруге Срба и Словака*. У: 100 година земљорадничког задругарства Србије, Задружни савез Србије, Београд, стр. 19-27.
40. Колин, М. (2010): *Ново задругарство и могућности запошљавања жена*. У: Аграрна и рурална политика у Србији – одрживост агропривреде, задругарства и руралних подручја, ДАЕС, Београд, стр. 155-167.
41. Костов, Р. (2006): *100 година земљорадничке задруге Шимановци 1905-2005*. Земљорадничка задруга Шимановци, Шимановци.
42. Laidlaw, A. F. (1980): *Co-operatives in the Year 2000*. A paper prepared for the 27th ICA Congress, October 1980.  
[http://www.rivo.mediatti.net/~jokayasu/\\_excerpts/coops\\_in%20\\_y2k.pdf](http://www.rivo.mediatti.net/~jokayasu/_excerpts/coops_in%20_y2k.pdf)  
приступљено 16.04.2010.
43. Маричић, Б. (2006): *Задругарство у времену транзиције (Неостварене иницијативе)*. СНС-Научна, Београд.
44. Марковић, Д. (2003): *Демократичност задружног управљања*. Политичка ревија, година II, број 1, стр. 323-332.
45. Марковић, К. (2007): *Пољопривредно задругарство у Републици Србији – стање и перспективе*. Летопис научних радова, Год. 31, број 1, стр. 114-121.
46. MacGillivray, A. and Ish, D. (1992): *Co-operatives in Principle and Practice*. Centre for the Study of Co-operatives, Occasional Paper 92-01.
47. Милојевић, М. (2011): *Финансијско управљање у задругама*. У: Стање и перспективе задруга – 1, ДАЕС, ВФСХА и ИЕФ, Београд, стр. 41-60.
48. Milton, J. and Klostes, E. (2009): *A Popularist View of Cooperative Principles*. Agribusiness Management, Washington State University.
49. Михајловић, Л. и Томић, Д. (1992): *Задругарство у југословенској пољопривреди*. Економика пољопривреде, број 9/10-1992, стр. 333-341.
50. Михајловић, Л. и Пејчић, Х. (2005): *Пољопривредно задругарство између теорије и праксе*. Задружни савез Војводине, Нови Сад.
51. McNamara, J. (2007): *Co-operative Potential in the Global Arena: Progress Based on Principles*. Canadian Association for Studies in Co-operation, <http://usaskstudies.coop/socialeconomy/files/congress07/mcnamara.pdf>
52. Несторов-Бизоњ, Ј. (2003): *Стање и перспективе у земљорадничком задругарству Војводине*. Задружни савез Војводине, Нови Сад.
53. Николић, М. (1999): *Реструктуризација задругарства у Пољској као битан чинилац транзиције пољопривреде*. Економика пољопривреде, број 1-2/99, стр. 3-24.

54. Николић, М. М. (2009): *Еволуција задружног законодавства у Европи*. *Ponatis* магистарске тезе. ДАЕС, Београд, стр. 1-215.
55. Nilsson, J. (1996-a): *The nature of cooperative values and principles*. *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 67:4, pp. 633-653.
56. Nilsson, J. (1996-b): *Cooperative Principles and Practices in Swedish Agricultural Cooperatives*. *Co-operatives, Markets, Co-operative Principles*, Uppsala, Sweden.
57. Nilsson, J. (2001): *Organisational Principles for Co-operative Firms*. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 17, Issue 3, pp. 329-356.
58. Novkovic, S. (2005): *Cooperative business: What is the role of cooperative principles and values?* ICA Research Conference, August 11-14, 2005, Cork, Ireland.
59. Novkovic, S. and Power, N. (2005): *Agricultural and Rural Cooperative Viability: A Management Strategy Based on Cooperative Principles and Values*. *Journal of Rural Cooperation*, 33(1) 2005:67-78, 33(1), pp. 67-78, Hebrew University, Jerusalem.
60. Novkovic, S. (2008): *Defining the co-operative difference*. *The Journal of Socio-Economics* 37 (2008), pp. 2168–2177.
61. Његован, З. (2011): *Аграрно или задружно питање – прилог за разумевање задругарства у Републици Србији*. *Економика предузећа*, Vol. 59, број 5-6, стр. 297-307.
62. Ortmann, G. F. and King, R. P. (2007): *Agricultural Cooperatives I: History, Theory and Problems*. *Agrekon*, Vol 46, No. 1, pp. 40-68.
63. Парун Колин, М. и Петрушић, Н. (2008): *Социјална предузећа и улога алтернативне економије у процесима европских интеграција*. *Европски покрет у Србији*, Београд.
64. Павловић, М. и Модић, Т. (1991): *Стручни кадрови у функцији развоја задругарства*. *Економика пољопривреде*, Vol. 38, број 4/1991, стр. 205-212.
65. Phillips, R. (1953): *Economic Nature of the Cooperative Association*. *Journal of Farm Economics*, Vol. 35, pp. 74.
66. Ранђеловић В. (1994): *Задружни облици у пољопривреди Србије у периоду после Другог светског рата*. У: 100 година земљорадничког задругарства Србије, Задружни савез Србије, Београд, стр. 60-73.
67. Републички завод за статистику (2011): *Сателитски рачуни задружног сектора у Републици Србији, 2009*. РЗС, Београд.
68. Републички завод за статистику (2011): *Статистички годишњак Републике Србије (за 2010 и 2012)*. РЗС, Београд.
69. Ringle, G. (2007): *Genossenschaftliche Prinzipien im Spannungsfeld zwischen Tradition und Modernität*. *Wismar Discussion Papers Heft 01/2007*, Fachbereich Wirtschaft, Germany.
70. Royer, S. J. (1992): *Cooperative Principles and Equity Financing: A Critical Discussion*. *Journal of Agricultural Cooperation*, Vol. 79 (1992), pp. 79-98.

71. Savage, J. and Volkin, D. (1965): *Cooperative Criteria*. Washington, DC, FCS Service Report 71, Farmer Cooperative Service, USDA.
72. Szabó, G. G., Hanf, J. H. and Török, T. (2009): *Co-operative Principles – as a Basis and Safeguards of Trust Development in Agricultural Co-operative Marketing and Management*. 4th International Conference on Economics and Management of Networks, EMNet 2009 – Sarajevo, School of Economics and Business University of Sarajevo.
73. Simmons, R. and Birchall, J. (2008): *The Role of Co-operatives in Poverty Reduction: Network Perspectives*. The Journal of Socio-Economics, Vol. 37, Issue 6, pp. 2131–2140, Special Issue: Cooperatives and the Economy.
74. Simmons, R., Sevarlic M. M. and Nikolic M. M. (2010): *The Role and Potential of Co-operatives in Poverty Reduction and Local Economic development in Serbia*. In: Agriculture in Late Transition – Experience in Serbia, pp. 177-202, SAAE and Chamber of Economy of Vojvodina, Belgrade.
75. Симоновић, З., Арсенијевић, Ж. и Михаиловић, Б. (2008): *Задругарство Србије у условима еволуције и транзиције*. Економика пољопривреде, Vol. 55, број 3, стр. 319-328.
76. Стефањеско, В. (2004): *Модерно задругарство у Србији*. Регионални центар за развој малих и средњих предузећа и предузетништва – Банат; Зрењанин.
77. Стојановић, Ж. (2002): *Женске задруге – изазов и шанса*. Економски видици, Vol. 7, број 1, стр. 149-159.
78. Thompson, D. (1994): *Co-op Principles Then and Now (Part 2)*. <http://www.cooperativegrocer.coop/articles/2004-01-09/co-op-principles-then-and-now-part-2> , приступљено 24.6.2012.
79. Torgerson, R. E., Reynolds, B. J., and Gray, T. W. (1997): *Evolution of Cooperative Thought, Theory and Purpose*. Cooperatives: Their Importance in the Future of the Food and Agricultural System, Food and Agricultural Marketing Consortium, Las Vegas, pp. 1-23.
80. United States Department of Agriculture (2011): *Understanding Cooperatives: Cooperative Business Principles*. Cooperative Information Report 45, Section 2, USDA.
81. UN Guidelines aimed at creating a supportive environment for the development of cooperatives (2001). Economic and Social Council United Nations. <http://www.caledonia.org.uk/papers/coop-support.pdf>
82. Herbst, P. and Prüfer, J. (2007): *Firms, Nonprofits, and Cooperatives: A Theory of Organizational Choice*. Discussion Paper 2007-7, Tilburg University, Center for Economic Research.
83. Harris, A. (2004): *Co-operative social responsibility: A natural advantage?* In: Cooperative Membership and Globalization, editors: Fairbairn and Russel, pp. 84-101.
84. Hrvatski savez zadruga (2004): *Promicanje razvoja zadruga u Hrvatskoj: Neke smjernice za institucije koje se bave lokalnim i regionalnim gospodarskim razvojem*. HSZ, Zagreb.

85. Цвејић, С., Бабовић, М. и Вуковић, О. (2008): *Манирање социјалних предузећа у Србији*. UNDP, Србија.
86. Chaddad, F. R. and Cook, M. L. (2004): *Understanding new cooperative models: An ownership-control rights typology*. Review of Agricultural Economics, Vol. 26, No. 3, pp. 348-360.
87. Commission of the European Communities (2001): *Co-operatives in Enterprise Europe*. Consultation Paper, Brussels.  
[http://vagenutsidor.se/le\\_mat/files/cooperatives/co\\_operatives\\_in\\_Europe.pdf](http://vagenutsidor.se/le_mat/files/cooperatives/co_operatives_in_Europe.pdf) ,  
приступљено 09.12.2013.
88. Cook, M. (1993): *Cooperatives and Group Action*. In: Food and Agriculture Market Issues for the 21st Century, Food and Agriculture Market Consortium FAMC 93-1, pp. 154-169.
89. Cook, M. (1994): *The Role of Management Behavior in Agricultural Cooperatives*. Journal of Agricultural Cooperation, Vol. 9, 1994, pp. 42-58.
90. СОРАС (2008): Background paper on cooperatives. Commissioned Information Note.  
<http://www.un.org/esa/socdev/social/cooperatives/documents/survey/background.pdf>
91. Шеварлић, М. М. (2002): *Кадрови у земљорадничким задругама Србије*. Економски видици, Vol. 7, број 1, стр. 85-97.
92. Шеварлић, М. (2006): *Слом колективне својине*.  
<http://www.politika.co.yu/rubrike/Ekonomija/t1458.sr.html> приступљено 12.03.2010.
93. Шеварлић, М. и Николић, М. М. (2009): *Задругарство у транзицији пољопривреде и руралном развоју Србије – компарација са државама на територији бивше СФРЈ и другим европским земљама*. У: Пољопривреда и рурална подручја Србије – осетљиве тачке транзиције и компарација са другим земљама, ДАЕС и Пољопривредни факултет, Београд, стр. 211-242.
94. Шеварлић, М. М. и Закић, З. (2012): *Стратегија развоја земљорадничког задругарства у Републици Србији*. ДАЕС, Београд.
95. Шеварлић, М. М. и Николић, М. М. (2012-а): *Ставови директора задруга и задругара о земљорадничком задругарству у Србији*. ДАЕС, МПТШВ РС, стр. 1-64.
96. Шеварлић, М. М. и Николић М. М. (2012-б): *Чланство и одлучивање у пољопривредним задругама у Србији*. У: Стање и перспективе задругарства – 2, ДАЕС & ВолГАУ, Београд, стр. 1-23.
97. Ševarlić, M. M. and Nikolić M. M. (2013): *Agricultural Cooperatives – Examples of Good Practise in the World and Serbia*. Book of Proceedings Agriculture and Rural Development – Challenges of Transition and Integration Processes, 50<sup>th</sup> Anniversary Department of Agricultural Economics, Faculty of Agriculture, University of Belgrade, pp. 137-148.
98. Шеварлић, М. М. (2013): *Правици развоја земљорадничког задругарства у Србији*. Зборник радова Научног скупа „Перспективе развоја села“ (у припреми за штампу), Српска академија наука и уметности – Одбор за село, Београд, 2013.

99. Шљукић, С. (2010): *Социолошки аспекти развоја земљорадничког задругарства у Србији: стање и перспективе*. У: Аграрна и рурална политика у Србији – одрживост агропривреде, задругарства и руралних подручја, ДАЕС, Београд, стр. 127-136.

### Списак коришћених закона и уредби

1. Закон о земљорадничким и занатским задругама (1989), Посебна едиција, Ниш
2. Закон о потпомагању земљорадничких задруга (1900), Посебна едиција, Београд
3. Закон о привредним задругама (1937), Службене новине Краљевине Југославије, број 217 – LXII
4. Основни закон о земљорадничким задругама, Службени лист ФНРЈ, број 49/49
5. Основни закон о пољопривредним задругама, Службени лист СФРЈ, број 13/65 и 7/67
6. Закон о земљорадничким задругама, Службени гласник СРС, број 59/89
7. Закон о банкама и другим финансијским организацијама, Службени лист СРЈ, број 32/93, 61/95, 44/99 и 36/02 и Службени гласник РС, број 72/03 и 61/05
8. Закон о задругама, Службени лист СРЈ, број 41/96 и 12/98 и Службени гласник РС број 101/2005- др. закон и 34/2006
9. Закон о банкама, Службени гласник РС, број 107/05
10. Закон о рачуноводству и ревизији, Службени гласник РС, број 46/06 и 111/09
11. Закон о класификацији делатности, Службени гласник РС, број 104/09
12. Закон о стечају, Службени гласник РС, број 104/2009, 99/2011 - др. закон и 71/2012 - одлука УС
13. Уредба о земљорадничким задругама, Службени лист ФНРЈ, број 5/54, 34/56, 18/58, 30/58, 22/59 и 49/59
14. Уредба о земљорадничким задругама, Службени лист ФНРЈ, број 18/61
15. Предлог Закона о пољопривредним задругама (2004), предлагач Задружни савез Војводине

## Списак табела

Табела 1. Принципи рада земљорадничких задруга у Србији, према Михајлу Аврамовићу, из 1897. године.....	69
Табела 2. Принципи рада земљорадничких задруга у Србији, према Николи Илијићу.....	75
Табела 3. Структура задругара према занимању у задругама чланицама ГССЗЗ..	78
Табела 4. Анализа правних лица која у свом називу користе термин задруга или су регистрована као задруга према правној форми .....	87
Табела 5. Број и територијална дистрибуција пољопривредних задруга према региону и пословном успеху .....	96
Табела 6. Дистрибуција задруга према броју оснивача и чланова .....	100
Табела 7. Дистрибуција задруга према броју коопераната и запослених .....	101
Табела 8. Разлике у задовољавању економских и некономских потреба задругара између различитих врста пољопривредних задруга по оцени директора.....	105
Табела 9. Компарација ставова директора и чланова о задовољавању економских и некономских потреба задругара у задругама из различитих региона .....	106
Табела 10. Ставови испитаника према позиционирању задруга у односу на друге облике организација.....	107
Табела 11. Ставови директора о значају остваривања профита у задрузи .....	108
Табела 12. Дистрибуција директора и задругара пољопривредних задруга према познавању задружних вредности и принципа .....	113
Табела 13. Разлике у познавању основних и етичких задружних вредности и задружних принципа између директора и чланова пољопривредних задруга.....	116
Табела 14. Одговори директора о карактеру инвестиција у образовање различитих корисника .....	117
Табела 15. Разлике у познавању задружних вредности и принципа код директора пољопривредних задруга из различитих региона .....	119
Табела 16. Разлике између директори старих и нових пољопривредних задруга према познавању задружних вредности и принципа .....	120
Табела 17. Разлике између директора и задругара према оценама значајности задружних вредности .....	125

Табела 18. Разлике између директора пољопривредних задруга из три региона према оцени значајности задружних вредности.....	126
Табела 19. Ставови директора и задругара пољопривредних задруга о отворености за пријем нових чланова .....	130
Табела 20. Ставови директора и задругара пољопривредних задруга о ангажованости задругара у раду скупштине задруге.....	132
Табела 21. Ставови директора и задругара о подели вишка задругарима у пољопривредним задругама у Србији .....	135
Табела 22. Ставови директора и задругара о информисаности задругара и локалне заједнице о активностима задруге .....	138
Табела 23. Ставови директора и задругара о ангажовању задруга у локалној заједници .....	140
Табела 24. Разлике у оцени утицаја задружних принципа на пословање пољопривредних задруга између директора и задругара .....	145
Табела 25. Разлике у оценама директора малих и великих пољопривредних задруга о утицају задружних принципа на њихово пословање .....	146
Табела 26. Предвиђање нето пословног резултата на основу познавања задружних вредности и принципа од стране директора (значајност ефеката) .....	147
Табела 27. Предвиђање нето пословног резултата на основу познавања задружних вредности и принципа (процене параметара) .....	149
Табела 28. Предвиђање нето пословног резултата на основу примене задружних принципа по оцени директора (значајност ефеката).....	150



## Списак графикана

Графикон 1. Структура задруга у којима је планиран поступак аутоматског стечаја према статусу у априлу 2013. године .....	90
Графикон 2. Анализа података о задружном сектору Републике Србије и формирање основног скупа пољопривредних задруга за избор узорка за истраживање .....	98
Графикон 3. Пољопривредне задруге према броју оснивача и времену оснивања..	100
Графикон 4. Пољопривредне задруге према претежној делатности и територији...	102
Графикон 5. Пољопривредне задруге према остваривању добити.....	103
Графикон 6. Дистрибуција директора и чланова задруга према познавању задружних вредности и приципа.....	110
Графикон 7. Директори према броју наведених задружних вредности.....	111
Графикон 8. Директори према броју наведених задружних принципа.....	111
Графикон 9. Оцене директора и задругара о важности основних задружних вредности за пољопривредне задруге.....	123
Графикон 10. Оцене директора и задругара о важности етичких задружних вредности.....	123
Графикон 11. Оцене директора старих и нових пољопривредних задруга о задружним вредностима .....	128
Графикон 12. Врсте задруга са којима сарађују пољопривредне задруге у Србији....	139
Графикон 13. Ставови директора и задругара о утицају задружних вредности на пословање задруге .....	143
Графикон 14. Оцена директора и задругара о утицају задружних принципа на пословање пољопривредних задруга.....	144

## ПРИЛОГ 1

### УПИТНИК ЗА ЗАДРУГАРЕ

#### Део А Подаци о задругару

A1. Пол и старост задругара: а) Мушки \_\_\_\_\_ б) Женски \_\_\_\_\_

A2. Стручна спрема и профил: \_\_\_\_\_

A3. Колико година сте члан садашње задруге? 

< 1	1-2	3-5	6-10	11-20	>20
-----	-----	-----	------	-------	-----

A4. Колико година сте били кооперант задруге? 

0	< 1	1-2	3-5	6-10	11-20	>20
---	-----	-----	-----	------	-------	-----

A5. Да ли сте раније били члан неке друге задруге? а) Да б) Не.

Ако је одговор „Да“, зашто сте престали да будете члан те задруге? \_\_\_\_\_

A6. Да ли сте члан више задруга? а) Да б) Не Ако је одговор „Да“, колико задруга? \_\_\_\_

A7. Са којом обрадивом површином располажете?

Сопствено \_\_\_\_\_ха; Закупљено \_\_\_\_\_ха

A8. Која производња доминира на Вашем газдинству?

- а) Ратарство; б) Воћарство; ц) Виноградарство;  
д) Повртарство е) Органска производња ф) Сточарство – производња меса  
г) Сточарство – производња млека х) Друго (цвеће, лековито биље, печурке)

A9. Како оцењујете производњу на Вашем газдинству:

- а) интензивна б) полуинтензивна ц) недовољно интензивна.

#### Део Б Општи подаци о задрузи

B1. Да ли је Ваша задруга отворена за нове чланове? а) Да б) Не ц) Нисам сигуран/а

B2. Да ли учествујете у доношењу одлука важних за задругу?

- а) Да б) Повремено ц) Не

Ако је одговор „Не“, да ли можете да се укључите у доношење одлука важних за задругу, уколико то желите? а) Да б) Не

B3. Да ли активно учествујете у раду скупштине задруге? а) Да б) Не

B4. Како доприносите раду скупштине задруге?

а) Искључиво гласам за изложене предлоге

б) Дајем и нове предлоге

ц) Нисам заинтересован/а за рад скупштине

B5. Да ли сте носилац неке функције у задрузи? а) Да (навести које) \_\_\_\_\_ б) Не

#### Део Ц Чланство у задрузи

Ц1. Који су били Ваши мотиви за улазак у задругу? (Заокружити три који највише одговарају)

а) Набавка инпута за пољопривредну производњу под повољнијим условима

б) Помоћ у пласману производа са газдинства

ц) Могућност кредитирања производње од стране задруге

д) Помоћ у комуникацији са ресорним државним органима

е) Помоћ у заступању интереса пред органима локалне самоуправе

ф) Учешће у расподели добити задруге

г) Друго (навести) \_\_\_\_\_

Ц2. Да ли су се Ваша очекивања испунила током досадашњег чланства у задрузи?

- а) Потпуно б) Делимично ц) Нису

Ц3. Имате ли економских користи од чланства у задрузи? а) Да б) Не

Ако је одговор „Да“, заокружите три одговора која су за вас економски најзначајнија?

- а) Обезбеђивање средстава за пољопривредну производњу по нижим ценама  
б) Сигуран пласман пољопривредних производа  
ц) Откуп пољопривредних производа по вишим ценама од конкуренције  
д) Могућност одложеног плаћања набављених средстава  
е) Могућност плаћања набављених средстава са пољопривредним производима  
ф) Учешће у расподели добити  
г) Друго (навести) \_\_\_\_\_

Ц4. Да ли задруга повећава вредност ваших производа? а) Да б) Не

Ако је одговор „Да“, како? (Заокружити све који одговарају)

- а) Чишћењем, сортирањем, пакирањем  
б) Сушењем, хлађењем, складиштењем  
в) Прерадом и стварањем новог производа  
г) Друго (навести) \_\_\_\_\_

Ц5. Да ли задруга дели добит задругарима на крају пословне године?

- а) Да б) Не ц) Не сваке године.

Ц6. Који део остварене производње пласирате преко задруге?

- |                           |                             |
|---------------------------|-----------------------------|
| а) Ратарства _____ %      | е) Производње меса _____ %  |
| б) Повртарства _____ %    | ф) Производње млека _____ % |
| ц) Воћарства _____ %      | е) Друго (навести) _____ %  |
| д) Виноградарства _____ % |                             |

Ц7. Да ли задруга, поред купопродајних послова у набавци репроматеријала и пласмана производа, треба да организује и неки од облика заједничке производње са задругарима?

- а) Да, и то \_\_\_\_\_ б) Не

Ц8. Како оцењујете задругу у поређењу са другим привредним друштвима – предузећима?

- а) Боља од других б) Иста као и други ц) Лошија од других

#### Део Д Перманентно образовање и веза са локалном заједницом

Д1. Да ли имате нееконских користи од чланства у задрузи? а) Да б) Не.

Ако је одговор „Да“, наведите услуге које задруга пружа својим члановима. (Заокружите све који одговарају)

- а) Нуди различите образовне курсеве, зимске школе, предавања  
б) Пружа финансијску подршку у покретању нових или проширењу пословања задругара  
в) Помаже при решавању економских проблема на локалном нивоу  
г) Помаже при решавању социјалних проблема чланова  
д) Помаже при решавању административних проблема на локалном нивоу  
ђ) Повећава равноправност полова и јача права жена  
е) Помаже у ширењу националног идентитета  
ж) Повећава број људи који се служе компјутером и комуницирају е-маилом  
е) Друго (навести) \_\_\_\_\_

Д2. Да ли Ваша задруга улаже у образовање задругара? а) Да б) Не ц) Не знам

Примена задружних вредности и принципа и њихов утицај на пословање  
пољопривредних задруга у Србији

Д3. Наведите врсту додатне обуке задругара у задрузи. (Обележити све које одговарају)

Предавања		Зимске школе	
Курсеви и тренинзи		Саветодавне услуге	
Стручне екскурзије у земљи Где?		Стручне екскурзије у иностранству Где?	
Друго (навести)			

Д4. Наведите области из којих задруга организује обуку или предавања? (Обележити све које одговарају)

Ратарска производња		Воћарско-виноградарска производња	
Сточарска производња		Органска пољопривреда	
Удруживање		Управљање / Менаџмент	
Мере аграрне и руралне политике		Екологија / Заштита животне средине	
Маркетинг		Домаћа радиност	
Сеоски туризам		Друго (навести)	

Д5. Да ли Вас управа задруге обавештава о раду и пословању задруге? а) Да б) Не

Ако је одговор „Да“, наведите колико често и на који начин управа то реализује?

	Недељно	Месечно	Полугодишње	Годишње	Друго (навести)
Штампаним материјалима					
На састанцима					
На скупштини					
На огласним таблама					
Електронском поштом					
Друго (навести)					

Д6. Да ли задруга информисе локалну заједницу и ширу јавност о својим активностима?

а) Да, редовно б) Да, повремено ц) Не

Ако је одговор „Да“, на који начин? \_\_\_\_\_

Ако је одговор „Не“, зашто? \_\_\_\_\_

Д7. Да ли задруга у локалној заједници помаже:

а) одржавање спортских и/или културних догађаја у локалној заједници?

а) Да	б) Не	в) Не знам
а) Да	б) Не	в) Не знам
а) Да	б) Не	в) Не знам

б) раду образовних институција у локалној заједници?

ц) заштити животне средине и органске производње?

Д8. Да ли задруга помаже у решавању социјалних проблема?

а) Само задругара б) Задругара, коопераната и становника локалне заједнице

в) Задругара и коопераната г) Не помаже никоме

**Део Е Задружне вредности и принципи и њихов утицај на пословање задруге**

Е1. Наведите основне и етичке задружне вредности које су Вама познате. \_\_\_\_\_

Е2. Наведите задружне принципе који су Вама познати. \_\_\_\_\_

**Примена задружних вредности и принципа и њихов утицај на пословање  
пољопривредних задруга у Србији**

E3. Оцените колико су следеће вредности значајне за Вашу задругу. Заокружити.

(1 – неважна, 2 – мало важна, 3 – средње важности, 4 – важна и 5 – јако важна)

*Основне задружне вредности*

1. Самопомоћ	1	2	3	4	5	4. Једнакост	1	2	3	4	5
2. Самоодговорност	1	2	3	4	5	5. Правичност	1	2	3	4	5
3. Демократичност	1	2	3	4	5	6. Солидарност	1	2	3	4	5

*Етичке задружне вредности*

1. Поштење	1	2	3	4	5	3. Друштвена одговорност	1	2	3	4	5
2. Отвореност	1	2	3	4	5	4. Брига за друге	1	2	3	4	5

E4. Како наведене вредности утичу на пословање задруге? (Заокружити два која највише одговарају.)

- а) Омогућавају бољу сарадњу између задругара
- б) Олакшавају управљање задругом
- в) Омогућавају бољу сарадњу између задруге и локалне заједнице
- г) Доприносе повећању чланства у задрузи
- д) Стимулишу друге субјекте за сарадњу са задругом
- ђ) Друго (објасните) \_\_\_\_\_

E5. Да ли би потпуније поштовање наведених вредности допринело унапређењу рада задруге? а) Да б) Не

E6. Оцените како следећи принципи утичу на пословање задруге и оцените њихов значај за Вашу задругу. (Уписати: 1-неважна, 2-мало важна, 3-средње важности, 4-важна и 5-јако важна)

	Уписати: позитивно/негативно	Уписати оцену од 1 до 5
1. добровољно и отворено чланство		
2. демократска контрола чланова задруге		
3. учешће задругара у задрузи на економским принципима		
4. аутономија и независност		
5. образовање, обука и информисање		
6. међузадружна сарадња		
7. брига за заједницу		

E7. Да ли сматрате да би примена наведених принципа унапредила рад задруге?

- а) Да
- б) Не
- ц) Нисам сигуран/а

E8. Ко треба да спроводи задружне вредности и принципе у пракси?

- а) Задругари
- б) Чланови управног / надзорног одбора
- ц) Директор задруге
- д) Сви заједно
- е) Друго (наведите) \_\_\_\_\_

**ХВАЛА ШТО СТЕ УЧЕСТВОВАЛИ У ОВОЈ АНКЕТИ!**

## ПРИЛОГ 2

### УПИТНИК ЗА ДИРЕКТОРА ЗАДРУГЕ

#### Део А Подаци о директору задруге

А1. Пол испитаника: а) Мушко б) Женско

А2. Старост: \_\_\_\_\_

А3. Стручна спрема и профил: \_\_\_\_\_

А4. Колико дуго сте директор задруге? \_\_\_\_\_ година.

А5. Да ли сте и члан задруге чији сте директор? а) Да б) Не

А6. Колико година радите у задружном сектору?

< 1	1-2	2-5	5-10	10-20	> 20
-----	-----	-----	------	-------	------

#### Део Б Општи подаци о задрузи

Б1. Место и општина у којој се налази задруга: \_\_\_\_\_

Б2. Када је основана Ваша задруга?

пре 1 године	1-5	6-10	11-20	21-50	> 50
-----------------	-----	------	-------	-------	------

Б3. Колико је било оснивача задруге?

10	11-20	21-30	31-50	51-100	> 100
----	-------	-------	-------	--------	-------

Б4. Да ли задруга има сопствену економију? а) Да б) Не

Б5. За коју претежну делатност је регистрована задруга? (шифра или опис) \_\_\_\_\_

Б6. Одаберите три најважније делатности према заступљености у приходу задруге и означите са 1, 2 и 3.

( ) Машинске услуге

( ) Набавка репроматеријала и опреме

( ) Откуп и пласман пољопривредно-прехранбених производа

( ) Складиштење и хладњача

( ) Продавнице мешовитом робом

( ) Прерада пољопривредно-прехранбених производа \_\_\_\_\_

Б7. Колико чланова данас има задруга?

10	11-20	21-30	31-50	51-100	> 100
----	-------	-------	-------	--------	-------

Б8. Колико коопераната има задруга?

< 20	21-50	51-100	101-150	151-200	> 200
------	-------	--------	---------	---------	-------

Б9. Колико је запослених у задрузи?

< 5	6-10	11-20	21-50	51-100	> 100
-----	------	-------	-------	--------	-------

Б10. Да ли је у задрузи број запослених и за колико у последњих 5 година: а) повећан б) смањен \_\_\_\_\_?

Б11. Да ли је задруга чланица задружног савеза? а) Да б) Не

Ако је одговор „Да“, наведите ког задружног савеза. \_\_\_\_\_

Б12. Активности задруге се: а) повећавају б) остају исте ц) смањују?

Б13. На које тржиште је оријентисана Ваша задруга:

Локално б) Регионално в) Национално г) Међународно

Б14. Да ли задруга има конкуренцију за производе и/или услуге које пружа на локалном тржишту? а) Да б) Не

**Део Ц Пословање и позиционирање задруге**

- Ц1. Да ли је Ваша задруга отворена за нове чланове? а) Да б) Не
- Ц2. Колико просечно чланова присуствује годишњој скупштини? \_\_\_\_\_
- Ц3. Да ли сматрате да у новом закону о задругама треба задржати принцип „један члан - један глас“? а) Да б) Не
- Ц4. Како задругари учествују у раду скупштине задруге?  
а) Само гласају за изложене предлоге б) Дају и своје предлоге
- Ц5. Колико је скупштина задруге одложено због недостатка кворума у последње три године? \_\_\_\_\_
- Ц6. Да ли сте задовољни учешћем задругара у раду задруге? а) Да б) Не
- Ц7. Да ли сматрате да задругарима треба омогућити да уплаћују неједнаке чланске улоге?  
а) Да б) Не
- Ц8. Колико пута је у последњих пет година Ваша задруга остварила добит? \_\_\_\_\_
- Ц9. Колико је, по Вашем мишљењу, остваривање профита значајно за Вашу задругу?  
а) Профит је наш основни циљ  
б) Профит је важан за наше пословање, али није наш главни циљ  
в) Остваривање профита нам није важно
- Ц10. Наведите вредност имовине задруге по завршном рачуну за 2010. годину. \_\_\_\_\_ дин
- Ц11. Наведите укупан промет задруге по завршном рачуну за 2010. годину. \_\_\_\_\_ дин.
- Ц12. Наведите укупну добит по завршном рачуну за 2010. годину. \_\_\_\_\_ дин
- Ц13. Да ли је рачун задруге у последње три године био у блокади? а) Да б) Не  
Ако је одговор „Да“, наведите колико пута је рачун задруге био у блокади? \_\_\_\_\_
- Ц14. Да ли задруга послује преко једног или више рачуна? а) Једног б) Два и више  
Ако послује преко два или више рачуна, образложите зашто. \_\_\_\_\_
- Ц15. Да ли у задрузи постоје фондови и за које намене (резервни, за развој заједнице, за помоћ...)?  
а) Да, и то за \_\_\_\_\_ б) Не
- Ц16. Сматрате ли да задругари имају економских користи од чланства у задрузи? а) Да б) Не
- Ц17. Да ли задруга дели добит остварену у редовном пословању задругарима на крају пословне године?  
а) Да, редовно (сваке године) б) Да, повремено (не сваке године) в) Не  
Ако је одговор „Да“, по ком систему задруга дели добит задругарима?  
а) Само према висини улога  
б) Само према вредности набавке и продаје преко задруге  
в) Комбиновано у сразмери \_\_\_\_\_% према улогу  
г) Друго \_\_\_\_\_
- Ц18. Да ли и колики део остварене добити расподељујете запосленима у задрузи?  
а) Да, и то \_\_\_\_\_ б) Не
- Ц19. Да ли сматрате да кооперанти треба да учествују у расподели добити? а) Да б) Не
- Ц20. Да ли висина примања директора зависи од пословног успеха задруге? а) Да б) Не
- Ц21. Да ли задруга, поред купопродајних послова у набавци репроматеријала и пласмана производа, треба да организује и неки од облика заједничке производње са задругарима?  
а) Да, и то \_\_\_\_\_ б) Не

Ц22. Да ли задруга повећава вредност производа задругара? а) Да б) Не

Ако је одговор „Да“, како? (Заокружити све који одговарају)

- а) Чишћењем, сортирањем, пакирањем б) Сушењем, хлађењем, складиштењем  
в) Прерадом и стварањем новог производа г) Друго (навести) \_\_\_\_\_

Ц23. Задружну ревизију треба обављати:

- а) сваке године б) сваке друге године ц) сваке треће године.

Ц24. Да ли друге организације и/или органи (банке, локална заједница, ресорно министарство...) утичу на доношење одлука у задрузи? а) Да б) Не

Ако је одговор „Да“, наведите како и које организације утичу на доношење одлука у задрузи. \_\_\_\_\_

Ц25. Са којим од наведених организација задруга остварује пословну сарадњу? (Заокружити све који одговарају)

- а) Друге задруге б) Задружни савези в) Предузећа  
г) Службеници локалне заједнице д) Државни службеници ђ) НВО  
е) Друго (навести које) \_\_\_\_\_ ж) Ниједно од наведеног

Ц26. Са којим врстама задруга сарађујете? (Заокружити све које одговарају)

- а) Пољопривредне б) Потрошачке в) Стамбене  
г) Студентско-омладинске д) Занатске  
ђ) Друго (навести које) \_\_\_\_\_ е) Ниједно од наведеног

Ц27. Да ли Ваша задруга има пословну сарадњу са задругама у иностранству? а) Да б) Не

Ако је одговор „Не“, да ли сматрате да је Ваша задруга достигла ниво развоја да сарађује са задругама у иностранству? а) Да б) Не в) Нисам сигуран/а

Ц28. Које друге облике задруга сматрате потребним за развој земљорадничког задругарства у Србији? (Заокружити све које одговарају)

- а) Потрошачке б) Набавно-продајне в) Штедно-кредитне  
г) Стамбено-комуналне д) Занатске ђ) Туристичке  
е) Социјалне ж) Друге (наведите) \_\_\_\_\_

#### Део Д Задружни сектор у привредном систему

Д1. Како бисте оценили задругу, као облик организације, у поређењу са другим привредним лицима?

- а) Боља од других б) Иста као и други ц) Лошија од других

Објасните одговор. \_\_\_\_\_

Д2. Заокружите ПЕТ најважнијих циљева развоја Ваше задруге:

- а) Повећање броја чланова  
б) Повећање обима пословања преко задруге  
в) Проширење делатности задруге  
г) Подизање нивоа конкурентности  
д) Развој технике и технологије производње  
ђ) Унапређење економије и пословање задруге  
е) Демократизација управљања задругом  
ж) Већа примена информационе технологије  
з) Друго (навести) \_\_\_\_\_

#### Део Е Перманентно образовање и веза са локалном заједницом

Е1. Да ли задругари имају неекономских користи од чланства у задрузи? а) Да б) Не.

Ако је одговор „Да“, заокружите све услуге које задруга пружа својим члановима:



Примена задружних вредности и принципа и њихов утицај на пословање  
пољопривредних задруга у Србији

---

- а) Нуди различите образовне курсеве, зимске школе, предавања  
 б) Пружа финансијску подршку у покретању нових или проширењу пословања задругара  
 в) Помаже при решавању економских проблема на локалном нивоу  
 г) Помаже при решавању социјалних проблема чланова  
 д) Помаже при решавању административних проблема на локалном нивоу  
 њ) Повећава равноправност полова и јача права жена  
 е) Помаже у ширењу националног идентитета  
 ж) Повећава број људи који се служе компјутером и комуницирају е-маилом  
 з) Друго (навести) \_\_\_\_\_

E2. Да ли Ваша задруга улаже у образовање:

а) задругара?

а) Да	б) Не
-------	-------

б) директора?

а) Да	б) Не
-------	-------

ц) запослених радника?

а) Да	б) Не
-------	-------

E3. Да ли је улагање у образовање задругара, запослених радника и директора:

а) трошак      б) инвестиција      в) друго (навести) \_\_\_\_\_?

E4. Маркирајте све начине организовања обуке задругара, запослених радника и директора у последњих 5 година:

	Задругари	Директор	Запослени
Предавања			
Курсеви и обуке			
Зимске школе			
Вечерње школе			
Стручне екскурзије	у земљи		
	у иностранству (где?)		
Друго (навести)			

E5. Наведите из којих области је организована обука задругара, директора и запослених радника у последњих 5 година. (Маркирати све које одговарају)

	Задругари	Директор	Запослени
Ратарска производња			
Сточарска производња			
Воћарско-виноградска производња			
Органска пољопривреда			
Удруживање			
Управљање / Менаџмент			
Мере аграрне политике			
Маркетинг			
Екологија / Заштита животне средине			
Сеоски туризам			
Домаћа радиност			
Пословно планирање за газдинство задругара			
Друго (навести)			



Примена задружних вредности и принципа и њихов утицај на пословање  
пољопривредних задруга у Србији

---

Ф5. Да ли би потпуније поштовање наведених вредности допринело унапређењу рада задруге? а) Да б) Не

Ф6. Оцените како следећи принципи утичу на пословање задруге и оцените њихов значај за Вашу задругу.

(Уписати: 1 – неважна, 2 – мало важна, 3 – средње важности, 4 – важна и 5 – јако важна)

	Уписати позитивно/негативно	Уписати оцену од 1 до 5
1. добровољно и отворено чланство		
2. демократска контрола чланова задруге		
3. учешће задругара у раду задруге на економским принципима		
4. аутономија и независност		
5. образовање, обука и информисање		
6. међузадружна сарадња		
7. брига за заједницу		

Ф7. Да ли сматрате да би примена наведених принципа унапредила рад задруге?

а) Да б) Не

Ф8. Ко треба да спроводи задружне вредности и принципе у пракси?

а) Задругари б) Чланови управног / надзорног одбора

в) Директор задруге г) Сви заједно

д) Друго (наведите) \_\_\_\_\_

**ХВАЛА ШТО СТЕ УЧЕСТВОВАЛИ У ОВОЈ АНКЕТИ!**

## БИОГРАФИЈА

Мр Марија М. Николић је рођена 16. априла 1976. године у Београду, где је завршила основну и средњу школу. Пољопривредни факултет у Земуну – Одсек за агроекономију уписала је 1994. године, а постдипломске студије 2001. године на истом факултету на магистарској групи *Економика пољопривреде и тржиште*. Магистарску тезу под насловом *Еволуција задружног законодавства у Европи у другој половини XX и почетком XXI века* одбранила је 2. јуна 2009. године.

У периоду од 1.08.2005. до 31.08.2006. године радила је у Институту за економику пољопривреде – Београд, на радном месту истраживач-приправник, а радни однос на Пољопривредном факултету Универзитета у Београду засновала је 01.09.2006. године, прво у звању сарадника у настави, а од 29.10.2009. године изабрана је у звање асистента за ужу научну област Економика пољопривреде на Катедри економике пољопривреде и тржишта, Одсек за агроекономију, где и данас ради.

Током стручног усавршавања учествовала је на два *on-line* курса Светске банке, курсу и летњој школи Пољопривредног факултета Универзитета у Болоњи и семинару Хиљаду младих лидера, а у 2006. години боравила је на студијском усавршавању у Хангзхоу, Кина.

У периоду 21.07. до 02. 09. 2008. године учествовала је у својству сарадника у реализацији међународног пројекта за израду Закона о задругама Црне Горе, у организацији Задружног савеза Црне Горе, уз подршку ICA Europe, DGRV (Немачка) и COSV (Италија). Учествовала је, у својству истраживача, на три пројекта Министарства науке Републике Србије и на пет других научно-истраживачких пројеката.

Члан је Друштва аграрних економиста Србије (ДАЕС) и Друштва за исхрану Србије.

Мр Марија М. Николић објавила је, самостално или у сарадњи са другим ауторима, преко 40 научних и стручних радова.

Удата је и има једно дете.

### Изјава о ауторству

Потписана Мр Марија М. Николић  
број уписа 1315

### Изјављујем

да је докторска дисертација под насловом

ПРИМЕНА ЗАДРУЖНИХ ВРЕДНОСТИ И ПРИНЦИПА И ЊИХОВ УТИЦАЈ НА  
ПОСЛОВАЊЕ ПОЉОПРИВРЕДНИХ ЗАДРУГА У СРБИЈИ

- резултат сопственог истраживачког рада,
- да предложена дисертација у целини ни у деловима није била предложена за добијање било које дипломе према студијским програмима других високошколских установа,
- да су резултати коректно наведени и
- да нисам кршила ауторска права и користила интелектуалну својину других лица.

Потпис докторанда



---

У Београду, марта 2014. године

**Изјава о истоветности штампане и електронске верзије докторског рада**

Име и презиме аутора: Марија М. Николић

Број уписа: 1315

Студијски програм: Агроекономија

Наслов рада: Примена задружних вредности и принципа и њихов утицај на  
пословање пољопривредних задруга у Србији

Ментор: Проф. др Миладин М. Шеварлић

Потписана Марија М. Николић

изјављујем да је штампана верзија мог докторског рада истоветна електронској  
верзији коју сам предала за објављивање на порталу **Дигиталног репозиторијума  
Универзитета у Београду.**

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање академског звања  
доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране  
рада.

Ови лични подаци могу се објавити на мрежним страницама дигиталне  
библиотеке, у електронском каталогу и у публикацијама Универзитета у  
Београду.

**Потпис докторанда**



У Београду, марта 2014. године

### Изјава о коришћењу

Овлашћујем Универзитетску библиотеку „Светозар Марковић“ да у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду унесе моју докторску дисертацију под насловом:

**ПРИМЕНА ЗАДРУЖНИХ ВРЕДНОСТИ И ПРИНЦИПА И ЊИХОВ  
УТИЦАЈ НА ПОСЛОВАЊЕ ПОЉОПРИВРЕДНИХ ЗАДРУГА У СРБИЈИ**

која је моје ауторско дело.

Дисертацију са свим прилозима предала сам у електронском формату погодном за трајно архивирање.

Моју докторску дисертацију похрањену у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду могу да користе сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons) за коју сам се одлучила.

1. Ауторство
2. Ауторство - некомерцијално
- 3. Ауторство – некомерцијално – без прераде**
4. Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима
5. Ауторство – без прераде
6. Ауторство – делити под истим условима

(Молимо да заокружите само једну од шест понуђених лиценци, кратак опис лиценци дат је на полеђини листа).

**Потпис докторанда**

У Београду, марта 2014. године

