

Народна библиотека
Србије

И 536173

Др ЛАЗО МИХАЈЛОВИЋ
Др ХРИСТИВОЈЕ ПЕЈЧИЋ

ПОЉОПРИВРЕДНО ЗАДРУГАРСТВО

**ПОЉОПРИВРЕДНО
ЗАДРУГАРСТВО**

ИЗМЕЂУ ТЕОРИЈЕ И ПРАКСЕ

ЗАДРУЖНИ САВЕЗ ВОЈВОДИНЕ, 2005.

Др ЛАЗО МИХАЈЛОВИЋ
Др ХРИСТИВОЈЕ ПЕЈЧИЋ

ПОЉОПРИВРЕДНО
ЗАДРУГАРСТВО


ИЗМЕЂУ ТЕОРИЈЕ И ПРАКСЕ

ЗАДРУЖНИ САВЕЗ ВОЈВОДИНЕ, 2005.

Наслов књиге: Пољопривредно задругарство између теорије и праксе

Делори: проф. др Лазо МИХАЈЛОВИЋ, редовни професор
Пољопривредни факултет, Нови Сад

проф. др Христивоје ПЕЈЧИЋ,
Пољопривредни факултет, Лешак

Издање: прво, 2005. 

Издавач: "Задружни савез Војводине" – Нови Сад

Одговорни уредник: проф. др Лазо Михајловић

Рецензент: проф. др Миливој Гајић,
Економски факултет, Суботица

Штампарија: "Свен" – Ниш

Тираж: 200 примерака

ПРЕДГОВОР

Премда је о задругарству, посебно земљорадничком, написано доста теоријских студија, уџбеничке литературе, популарних чланака и тзв. водича кроз историју светског задружног покрета, и данас је теорија и пракса задружног организовања и функционисања прилично актуелна, како у савременим светским размерама, тако све више и у свести и делу наших задружних посленика.

Књига која се ставља пред суд задружне јавности намењена је првенствено нашим земљорадницима, потенцијалним и актуелним задружним директорима, менаџерима, свим осталим физичким и правним лицима, као и институцијама које у задругарству виде пут и шансу за брже и безболније превладавање актуелних тешкоћа, изазваних почетком и током економске и социјалне транзиције на нашем простору.

Да ли ће овај ауторски напор наићи на одобравање читалаштва, којем је књига намењена, остаје да се види, односно да се сачека суд те јавности.

У структурирању садржаја књиге жеља аутора била је да се историја и актуелни задружни покрет осветле и са теоријске и са практичне стране.

У теоријском осврту на задругарство, које се у књизи поима као колективни облик економије, аутори су покушали да сачине теоријску скицу генезе оснивања и развоја појединих задружних облика, посебно земљорадничког задругарства у свету и код нас.

Афирмишући, при том, све досадашње успехе које је задружни покрет постигао у својој вишедеценијској историји, како широм света, тако и у појединим развојним етапама на нашем тлу, и ова књига је написана са јединим циљем да сви, који се упусте у формирање нових задруга, у том свом подухвату остваре постављене краткорочне,

средњеропчне и дугорочне циљеве, везане за оснивање тих организација

Други део књиге бави се конкретним питањима и проблемима, као и оперативним поступцима који се, на темељу актуелне законодавно правне регулативе, примењују приликом оснивања задруга. С тим у вези, овај део књиге и треба да се посматра као ауторска интерпретација и појашњење датих законских одредби

Очекујући доношење новог закона о задругама (вероватно и посебног закона о земљорадничким задругама), аутори су такође настојали да понуде и нека своја виђења решења која би требало да нађу своје место у новом законском тексту

Расветљавајући бројне негативне појаве у оснивању и функционисању задружних организација у протеклом времену, на нашем простору, аутори су се заложили за исправљање тих недостатака првенствено путем стриктног придржавања начела и изворних задружних вредности, уз истовремено максималистичко фаворизовање економских и свих осталих интереса оних због којих се односна задржна организација и оснива

Ако су у својој намери успели да нешто позитивно остваре, тиме што су припремили и на увид јавности доставили ову књигу, аутори не жале ни време ни труд, уложене на овај свој скроман допринос афирмацији задружне идеје и збиље. Посебно ће са великом захвалношћу прихватити и све добронамерне критике, за које свакако има места, али које би могле и требале да буду подстицај за даљи рад, не само аутора ове књиге, већ и многих постојећих и будућих задружних текстописаца у свету и код нас

Садржај

ДЕО ПРВИ

страна

ЗАДРУГАРСТВО КАО КОЛЕКТИВНИ ОБЛИК ЕКОНОМИЈЕ (Лазо Михајловић)

1. Колективни облици економије кроз историју и генеза задружне идеје праксе	1
2. Теоријски погледи на генезу и развој задружне форме организације у савременом појмовном значењу	2
3. Оснивање и преглед стања земљорадничког задругарства у Европи	7
4. Искуство и нека достигнућа у оснивању и развоју задругарства у САД	11
5. Кораци у оснивању и операционализацији рада задруга	13
6. Остала општа правила за успех задружне делатности	15
7. Земље у транзицији и могућа транзиција задружног сектора у њима	16
8. Амбијентални услови за почетак оснивања и развоја земљорадничког задругарства у границама Републике Србије	20

ДЕО ДРУГИ

ПОЈМОВНО ОДРЕЂЕЊЕ, ОСНИВАЊЕ, ПРАТЕЋЕ ПОЈАВЕ И ПРОБЛЕМИ У ФУНКЦИОНИСАЊУ ПОЉОПРИВРЕДНОГ ЗАДРУГАРСТВА (Христивоје Пејчић)

1. Појам и врсте пољопривредних задруга	31
1.1 Појам пољопривредне задруге и зашто удружење није задруга	31
1.2 Задружне вредности и начела	33

1.2.1	Задружне вредности	33
1.2.2	Задружна начела	34
1.3.	Циљ оснивања пољопривредне задруге	36
1.4	Оснивачи пољопривредних задруга и оснивачки капитал	36
1.5	Врсте пољопривредних задруга	37
2.	Појединачни и друштвени интереси у пољопривредном задругарству	38
2.1	Какву корист пољопривредници могу да имају од задруге	38
2.2.	Друштвени интерес у пољопривредном задругарству	45
3.	Нормативно регулисање задругарства	47
3.1	Оснивање задруга	47
3.1.1.	Задружна правила	48
3.1.2.	Задружна књига	49
3.2.	Органи задруге	49
3.2.1	Скупштина задруге	49
3.2.2	Управни одбор	50
3.2.3	Надзорни одбор	51
3.2.4.	Директор задруге	52
3.3.	Имовина задруге	52
3.4.	Задружни савези	53
3.5	Задружна ревизија	54
3.6	Престанак задруге	55
3.6.1.	Престанак статуса задругара	56
4.	Ко може и треба да помогне у оснивању пољопривредних задруга	57
4.1.	Влада	57
4.2	Теоретичари и практичари задругарства	58
4.3	Политичке странке	59
4.4	Јавна гласила	59
4.5	Задружни савези	60
4.6	Општинске управе	61
4.7	Општински фондови за пољопривреду	63
5.	Оснивање пољопривредне задруге у пракси	64
5.1	Типични предводници у оснивању задруга	64
5.2	Почетна искушења у оснивању задруге	65
5.3	Како да оснивачки напори буду делотворнији	65
5.4.	Минимално почетно опремање пословног простора	67
5.5	Посебна улога првог директора задруге	68
6.	Образовање и задругарство	69
6.1	Ограничења у постојећем образовању	71
6.2	Пољопривредници и њихово познавање изворног задругарства	71
7.	Пољопривредна задруга и ризици	73
7.1	Оснивачки ризик	73
7.2	Ризици пословања задруге	74
7.3	Неоправданост подозрења у односу на оснивање задруге	76
8.	Управљање задругом и руковођење у задрузи	77

8.1.	Управљање задругом	77
8.1.1.	Појам управљања	77
8.1.2	Носиоци функције управљања у задрузи	78
8.1.3	Чиниоци успешности представничких органа управљања	79
8.2	Руковођење у задрузи	80
8.2.1	Појам руковођења	80
8.2.2	Носиоци функције руковођења у задрузи	81
8.2.3	Могући циљеви и понашање задружних руководилаца	81
8.2.4	Особине успешних задружних руководилаца	83
8.3.	Управљање задружним руководиоцима	84
8.3.1	О избору задружних руководилаца	85
8.3.2	На који начин може да се утиче на рад и понашање задружних руководилаца	86
9.	О негативним појавама у пољопривредном задругарству	89
9.1	Основне грешке у односу на задругарство током социјалистичког периода	89
9.2	Негативне појаве у задругарству током периода обнове капитализма	93
9.3.	Будућност пољопривредних задруга	95
10	Прилози из праксе самоорганизовања, задружне и пољопривредне прошлости.	98
10.1.	Бачије – изворне сточарске задруге у југоисточној Србији	98
10.1.1	Појам бачије	98
10.1.2	Начела организовања бачија	98
10.1.3	Бачије – задруге: сличности, разлике и поуке	100
10.2	О посебним пољопривредним задругама у прошлости	101
10.3	Подсетник на важније догађаје у историји пољопривредног задругарства у нас	102
10.4	О Шајкашкој земљоделској задрузи у Тителу	105
10.5	Пољопривредна правила Старих Срба из Мале Азије	106
	Основна сполза	108

П Р И Л О Г

Огледни оснивачки списи за пољопривредну задругу општег типа (припремила Катарина Марковић)	111
--	------------

ДЕ О П Р В И

ЗАДРУГАРСТВО КАО КОЛЕКТИВНИ ОБЛИК ЕКОНОМИЈЕ

1 КОЛЕКТИВНИ ОБЛИЦИ ЕКОНОМИЈЕ КРОЗ ИСТОРИЈУ И ГЕНЕЗА ЗАДРУЖНЕ ИДЕЈЕ И ПРАКСЕ

Следећи мисао задружног писца, В Тотомианца, породица се поима као први колективни облик економије. Код примитивних и патријархалних народа, који су живели у вишечланим породицама, сви припадници тих породица су колективно привређивали али и колективно трошили произведена добра а своје часове одмора такође су проводили заједно. У таквом социо – економском амбијенту подела добара није упражњавана. То, поред осталог, значи да је и пољопривредно земљиште представљало заједничку својину.

Средњевековни град, устројен првобитно као еснаф еснафа, такође је представљао обавезну организацију занатлија према њиховим струкама, при чему је основну ћелију такве организације чинио мајстор са неколико радника и шегрта, радећи и хранећи се с њима заједно. Еснафи су, купујући заједно сировине и заједно продајући своје производе, већ у та времена вршили и неке задружне функције.

Тотомианц надаље наводи да је и средњевековна варошка општина, организујући тзв. житнице, заједничке кошеве са храном у случају гладних година, заједничка стоваришта соли, дрва и других потрепштина, те подижући заједничке млинове, купатила, ресторани и хотеле за путнике и занатлије, функционисала у истом духу колективне економије. Укратко, ни један човек као члан еснафа, тада се није осећао усамљеним и није морао да се боји за своју сутрашњицу, не само у своме граду, него и у ма коме другоме месту где би се евентуално затекао на путу. Свуда је, наиме, био приман са гостољубивошћу каква је данас непозната, закључује Тотомианц.

У осврту на порекло задругарства, посебно његових примитивнијих облика испољавања, задружни писци и хроничари су

једнозначног става да су се такви примитивни облици задругарства испољавали најпре у појединим гранама пољопривредне производње као и да су такве форме задружне организације биле старије од сеоске комуне и еснафа. Такво првобитно задругарство на европском тлу најпре се зачело на подручју Алпа, где су сељаци оснивали задруге за производњу сира. Будући да такве организације алпских сељака нису имале писана правила, њихова пословна и свака друга активност била је темељена на обичајном праву. Основни циљ им је био да заједничким напором олакшају и повећају производњу сира, за коју се тражила већа количина млека. Поред задруга за производњу сира, маслаца и јогурта, задружни хроничари бележе и рибарска и ловачка удружења, такође оснивана на извесним задружним принципима организованости која су још у 18 веку чинила претежан облик економске организације и у тој сфери људске активности.

Држећи да је људима урођен задружни дух, поједини задружни писци такав дух налазе и у најпримитивнијим друштвима. Тај феномен руски кнез Кропоткин илуструје наводом да "људи не могу да чују вапаје запомагања а да не притекну у помоћ, осим кад се кољу у мржњи на бојном пољу"

Немачки зуадружни писац Х. Милер наводи да су и Вавилонци имали установе сличне задругама за арендирање земљишта, док је О. Гирке тврдио да је задругарство постојало од паметног времена, као и да се код свих германских народа земљорадња од почетка развијала на задружним основама. Тако се и до новијег доба одржала институција разних задруголиких удружења, зачета још у старом веку, чији је циљ био колективно обављање радова као што су: исушивање мочвара, наводњавање, изградња насипа за одбрану од поплава; заједничка сеча шуме и др. Такође је познато да се и у нашим крајевима до данашњег дана одржала заједничка употреба општинских пашњака и шума, на којима се врши заједничка испаша стоке.

2 ТЕОРИЈСКИ ПОГЛЕДИ НА ГЕНЕЗУ И РАЗВОЈ ЗАДРУЖНЕ ФОРМЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ У САВРЕМЕНОМ ПОЈМОВНОМ ЗНАЧЕЊУ

Савремени задружни покрет представља економску силу чије се деловање осећа, у мањој и/или већој мери, у свим карјевима наше планете. У вези с тим, може се истаћи да данас нема државе у којој, зависно од локалних прилика, задругарство није стекло право грађанства и да се исто не налази у стању одрживог развоја. Како су локалне прилике сваке земље понешто специфичне и разнолике, области људске

делатности, у које је продро и већ се озбиљно укоренио задружни покрет и дух, сувише су бројне и разнолике, да би у таквим областима активности могао да заживи и даље се развија јединствен тип задружне организације. То, међутим, не значи да све установе, које се поимају општим именом задруга, немају и нешто заједничко. У њиховом појмовном одређењу, наиме, полази се од констатације да је реч о **удружењима лица, најчешће малих произвођача и/или потрошача, који се добровољно удружују ради остваривања неких заједничких циљева, узајамним помагањем, помоћу свог заједничког привредног предузећа, које ради са средствима свих и на заједнички ризик.**

Повољна клима и елементи за оснивање и развој задружног покрета у новијој историји везују се за економски и правни поредак, односно поредак либералног капитализма, у којем је слобода рада и удруживања управо и утемељила амбијент за оснивање и развој различитих задружних организација.

Ако се пође од констатације румунског задружног писца Г. Младенца да је **рад сиромаша златан мајдан богаташа**, побољшање стања сиромаша може да се изведе удруживањем слабих: **оно што је немогуће за појединца, може да се оствари кооперацијом**, односно удруживањем (прим Л.М.)

Енглески задружни теоретичар и практичар В. Кинг кроз оснивање задруга види могућност и циљ очувања људи од неприлика којима су, или пак могу бити изложени, када раде свак за себе и да ми задруга пружи извесне користи које неударжени не би имали. Задругарство према овоме писцу, даје, на пример, могућност радницима да сакупљањем властитог заједничког капитала, организују своју снагу у властитом интересу.

На основи изнетих ставова проистиче да су и часни рођелски пионери добро схватили да је основна идеја потрошачке задружне организације: **концентрација куповне моћи, којом располаже велика маса потрошача, на једном месту.**

Означена концентрација снага, према интерпретацији Г. Младенца, почиње стварањем великих месних или обласних задруга са многобројним продавницама. Ове задруге учлањују се у једну трговачку централу за набавку на велико, по могућству код произвођача, уклањањем свих посредника. Као што уасмљена задруга потискује трговце на мало, трговачка централа за набавку потискује трговца на велико и увозника, тако да би потрошач могао ступити у непосредне везе са произвођачем.

И нека друга учења са почетка 20 века, везана за (не)прилике у пољопривреди, скоро да су била истоветна у ставу према којем појединачни земљорадници имају слабе тржишне позиције и да нису ни били у прилици да је побољшају. Отуда су се, ради изласка из стања појединачне економске немоћи, јављали импулси са тежњом формирања извесних противтежних снага. Из таквих настојања да се промене односи снага на тржишту, појавиле су се различите економске форме задруга

Имајући у виду економски положај фармера у новије време, холандски задружни писац и практичар Г.Х. Морсник наводи да породична фарма, посматрана као економска јединица, није у стању да себи обезбеди специјализовано особље за куповину потребних инпута и продају њихових финалних производа. **Управо у тој немогућности повољнијих куповина и продаја фармери су приступили оснивању специјализованих предузећа у производном и прометном ланцу, своје задруге, препуштајући им све тржишне функције и фазе прераде примарних производа а задржавајући за себе, углавном, независну производну функцију у сфери примарне биљне и сточарске производње**

Наглашавајући предности економске над другим функцијама задруге и амерички задружни писац Т. Вурст задругу поима првенствено **као економску организацију у којој фармери међусобно сарађују, удружујући своју економску активност, на заједнички ризик и у заједничку корист, а у циљу да извуку што већу зараду, истовремено задржавајући самосталност осталих функција.**

Ако би се на основи наведених ставова извучиле одговарајуће поуке за актуелне светске прилике, укључујући и наше, вероватно има смисла и основа за залагање према којем задруга треба да има примарну улогу у економском животу премда не би требало олако одбацивати ни неке друге њене функције ако би јој евентуално биле делегиране од самих њених чланова. Другим речима, без обзира на то што би се свака задруга морала поимати као економски субјект, односно предузеће, које мора тежити остваривању добити, њеном бићу нису страни ни одређени социјални циљеви. С тим у вези, савремени задружни посленици инсистирају на констатацији да су задруге, пре свега, **економске организације које у своме пословању морају да остварују успех, као предуслов сопственог опстанка. Њихов успех на економском плану треба да им олакшава остваривање и релевантних социјалних циљева који су, мада објективно дати, присутни и тешко мерљиви, ипак од неспорно великог друштвеног значаја.**

Учињени осврт на генезу настанка задругарства, посебно земљорадничког, као и на наведене ставове неколико задружних теоретичара и практичара, свакако би био мањкав ако се тим погледима не би прикључили и погледи родоначелника нашег кредитног земљорадничког задругарства, М. Аврамовића, који је, залажући се и активно доприносићи оснивању првих задруга у Србији, суштински разлог за ту своју активност видео у потреби де се **помоћу задруге помогне процес преображаја сељачких газдинстава, процес који додир са тржиштем неминовно намеће. Када је појединачно газдинство слабо, наводи Аврамовић, треба направити комбинацију ситних снага. Из збира тих појединачних снага рађа се колективна снага која омогућује да се боље искористи и тржиште и техника и саобраћај, а на тај начин повећа доходак.**

Задругарство је за Аврамовића органска веза са земљорадњом, а као њена судбина, представља фактор без којег нема никаквих промена ни напретка.

Треба имати у виду да и за нашег задружног писца М. Комадинића није било дилеме да је **задругарство показало сељаку надмоћ задружног рада над индивидуалним, надмоћ великог предузећа над малим, да га је заинтересовало за један рад који је прелазило оквир његовог газдинства.**

Задруге малих привредника имају за свој задатак подмирење разних потреба везаних за обављање привредних функција њихових чланова. Задружно предузеће има смисао и значај само утолико, уколико оно опслужује мало сељачко газдинство. **Оснивајући задругу мали сопственици тим поступком преносе један део својих привредних активности ван граница свога индивидуалног предузећа и остварују их колективно у форми задружне организације, наводи Комадинић.**

Земљорадничко задругарство се, према Комадинићу, јавља само као допунско у смислу да се њиме допуњују поједине стране привредне активности на газдинству, али да не представља замену за сама газдинства. Једноставно, путем задруга се хоће да мало газдинство, удруживањем функција низа таквих јединица, појача њихов положај на тржишту и куповине и продаје и да их сачува у постојећој форми и функцији

Каква је улога и колики је значај задружне форме организације и управљања производњом, прерадом и прометом разноликих пољопривредно – прехранбених производа у данас најразвијенијим земљама света, као већ класичан пример наводе се Данска, Холандија, остале земље западне Европе, САД и др

Данска, која се већ почетком 20 века означава као **бисер у круни међународног задругарства**, своје земљорадничко задругарство је развила до нивоа који му је омогућио да се, без примене посебних мера аграрног протекционизма, успешно такмичи на националном и међународном тржишту са приватним предузећима као и другим, најважнијим гранама националне економије

Задружни покрет, као чисто демократски покрет, треба да се ствара на темељу идеја чија искричења треба да потичу из базе, односно од људи који имају економску потребу, за коју верују да може бити остварена преко задруге. Ти људи су, како је већ претходно наведено, земљорадници (пољопривредници или, речено новијим “обогаћеним језичким жаргоном”, фармери), затим рибари, припадници разних еснафа и други, који немају или су изгубили тржиште својих производа, задовољавајуће изворе снабдевања или одговарајуће услуге које су у непосредној вези са њиховим запошљавањем и др.

Процес оснивања задружних организација, према томе, треба да отпочиње оснивањем задруга најпре на локалном нивоу да би, када се постигне критична маса локалних задруга, даље уследио процес њиховог обједињавања на нивоу покрајинских и/или обласних задружних савеза

Савремена задружна организација у већини земаља тако је устројена да се регионални задружни савези обједињују на националном нивоу, у виду јединственог савеза. Досадашња пракса, међутим, била је да се у оквиру таквих јединствених савеза обједињавају задруге истог типа, да би се, у новије време, у њиховом саставу нашле и све остале форме задруга. Да се експанзија система задружне привреде не заокружује само на нивоу националних граница појединих држава, то је такође познато. Доказ за то је и оснивање међународног задружног савеза у Лондону још далеке 1895 године, који је окупљао најпре представнике потрошачких задруга да би у своје окриље, нешто касније, примио и националне задружне савезе других типова. Међународни задружни савези оснивани су и на ужим међународним просторима. Примера такве интеграције има више али је међу познатијим била тзв. **Нордијска набављачка задруга**, основана 1918. године у Копенхагену од стране потрошачких задруга Данске, Шведске, Норвешке и Финске. Занимљиво је да су 1932. године Бугарска, Румунија и Југославија биле основале **задружни блок за извоз пољопривредних производа као и за заједничку куповину пољопривредних оруђа**.

О најновијим облицима и правцима задружне интеграције и развојним токовима, понешто информација ће се изнети у наставку овога текста. Пре тога, уводно треба истаћи да је, према статистичким

подацима међународног задружног савеза, у 1984. години било конституисано 172 национална задружна тела у 70 земаља света, са укупно 366 милиона чланова, док је у ово новије време регистровано 200 националних задружних савеза, са око 800 милиона чланова.

3 ОСНИВАЊЕ И ПРЕГЛЕД СТАЊА ЗЕМЉОРАДНИЧКОГ ЗАДРУГАРСТВА У ЕВРОПИ

Од када су се први пут појавиле у својој модерној форми, задруге су постале чинилац чија је улога, под утицајем еволуције економске, друштвене и институционалне структуре земаља тржишне привреде, као и њихових окружења, била подложна променама, али које су успеле да се наметну као значајна аутономна снага тзв. “трећег сектора” у решавању бројних проблема као и у постизању више социјалне правде. Посебно истичући улогу и значај задруга у економском развоју земаља трећег света, и Међународна конфедерација рада, још средином шездесетих година 20 века осетила је потребу да истакне како је оснивање задруга у тим земљама пожељно будући да може да послужи као значајно средство за подстицање раста националног дохотка, запослености и потпунијег коришћења производних капацитета.

У свим тим активностима посебно значајну улогу имају земљорадничке задруге **Данас, наиме, готово да нема фармера у Западној Европи који није члан једне од више типова оваквих задружних субјеката. Захваљујући томе, још средином осамдесетих година 20. века на простору тадашње ЕЕЗ било је преко 50 хиљада задруга, са преко 12,5 милиона чланова, са годишњим обртом од преко 130 милијарди ЕКИ – а и са преко 600 хиљада запослених радника.**

У својој мисији заштите економских интереса више милиона фармера широм света, задруге су углавном успевале да испуне очекивања и својих оснивача и најширег чланства.

Пратећи развој задружне пословне активности у ЕУ у предвечерје њеног проширења на исток Европе, утврђено је да је крајем последње декаде 20. века на нивоу ЕУ(15) регистровано око 30 хиљада земљорадничких задруга, са близу девет милиона чланова и преко 580 хиљада запослених радника. Такође је констатован реализовани просечни годишњи промет од преко 280 милијарди еура, да те задруге учествују са преко 50% у снабдевању фармера потребним инпутима, као и да учествују са преко 60% у откупу, индустријској преради и у пласману

пољопривредно прехрамбених производа на локалном и међународном тржишту.

Зависно од нивоа економске развијености појединих земаља чланица, њихове величине, релативног значаја пољопривреде и учешћа фармерске популације, број и степен интегрисаности пољопривредних задруга је различит (таб.1).

Табела 1 Земљорадничке задруге у ЕУ(15) 1998. године

Држава	Број задруга	Број чланова (хиљада)	Број запослених (хиљада)	Укупан обрт (милијарда еура)
Аустрија	1.074	-	19,0	-
Белгија	300*	50,0*	-	3,00*
Данска	21	99,3	41,5	12,57
Немачка	4.221	2.957	140	38,28
Грчка	6.330	738,6	18,0	0,11
Финска	69	234,0	33,0	8,50
Француска	3.750	1.150	120	63
Ирска	122	185,6	37,1	11,30
Италија**	6.486	898,8	57,5	16,96
Луксембург	9*	-	1,1*	0,23*
Холандија	115	256,8	59,6	22,74
Португалија	1.072	588	3,8	0,87
Шпанија	5.528	1.247,3	54,5	8,75
Шведска	53*	300*	13,6*	10*
Велика Британија	565*	241*	13,6*	12,38*
Укупно	29.715	8.946,4	584	208,46

* Подаци се односе на 1999. годину

** Подаци се односе на сва три постојећа задружна савеза у Италији

Извор: COGECA (2000): Agricultural Co-operation in the European Union, Issues and Trends

Наведени преглед бројног стања задруга у ЕУ(15) несумњиво осликава, не само ступањ укупне економске развијености, већ такође и неке специфичности сваке земље чланице понаособ. Претходно истакнуте констатације, везане за процес хоризонталне и вертикалне повезаности локалних задруга најдиректније се односе на такве токове оствариване у Данској, Шведској, Холандији, Ирској и у Белгији, које припадају групи најразвијенијих земаља чланица у унији. На другом полу су Грчка, Шпанија и Португалија, у којима је процес задружне интеграције у току, али још увек без пожељне и неопходне динамике. Везано за исте тенденције у Италији, Немачкој и Француској, треба имати у виду да су у питању највеће земље чланице, са још присутном бројном фармерском

популацијом. Интеграциони процеси, међутим, присутни су и на подручју ових земаља тако да сложени задружни системи у њима такође представљају економски снажне организације, са доминантном позицијом у промету агропрехрамбених производа на тржишту а, у новије време, и са повећањем учешћа у сектору услуга као и осталих пословних активности

Подробнија елаборација достигнућа у домену развоја агропривреде мора, с правом, имати у виду данско искуство, једне од чланица Уније у којој 80 хиљада фармера извози 2/3 својих производа, учествујући са 30% у укупном извозу своје земље. Такав успех у великој мери дугује се сарадњи фармера на плану решавања проблема тржишта инпута и оупута, технолошког развоја, као и институционалних услова, који се рефлектују на производњу и продају. Економски интереси у овом случају представљају главни мотив фармера за удруживање у задруге а затим и у задружне савезе на вишем ступњу интегрисаности. Очигледно је, дакле, у питању свест фармера да свако њихово појединачно појављивање на тржишту може да их изложи неповољним позицијама, било као купца или продавца

Удружени у задружне савезе фармери, наиме, стварају претпоставке за побољшавање своје тржишне позиције тиме што: удружени продају своје производе; заједно купују неопходне инпуте; заједно утврђују квалитет робе; заједно учествују у расподели профита; заједно доносе и остале релевантне одлуке. Уз све то, фармери се колективно и образују путем разноврсних семинара, што је од посебног значаја за школовање млађих фармера, свесних да су сами одговорни за своју будућност, која се чини извеснијом ако је утемељена на удруживању у задруге.

Истина, фармери овде не послују на фармама колективно али се зато обавезно удружују, како је већ напоменуто, ради заједничких куповина и продаја. Тако, дакле, произилази да та њихова задружна предузећа одиста служе не као циљ, већ превасходно као средство за остваривање њихових главних економских циљева.

Повећање конкуренције на европском и глобалном аграрном тржишту, као и остварени процеси структурних промена и интеграција у трговинском сектору, приморали су задружне организације и у другим земљама да се удружују у веће пословне организације и системе, очекујући да ће тако побољшати ефикасност пословања. С тим у вези, у Немачкој је, на пример, број задруга од 20 926 (на нивоу 1960. године), смањен на 4 044 задруге у 1999. години. Истовремено, укупан промет Рајфајзенових задруга у тој земљи порастао је са 8,7 на 38 милијарди еура

Иако је процентуално тржишно учешће земљорадничких задруга у промету пољопривредно прехранбених производа у појединим чланицама ЕУ различито, несумњиво је да је то учешће ипак, посматрано на нивоу просека, значајно (таб 2).

Табела 2. Тржишно учешће задруга у различитим секторима, у 1998. години (у%)

Држава	Млечни производи	Месо	Набавке инпута
Аустрија	94	20	65
Белгија	50	20	40
Данска	95	89	57
Немачка	70	30	50
Грчка	35(млеко) 50(сир)	-	49
Финска	96	69	41
Француска	49	34	60
Ирска	80	-	75
Италија	38	12(свињско) 15(јунеће)	17
Луксембург	80	-	75
Холандија	82	35	54
Португалија	82	-	-
Шпанија	40	25	70
Шведске	95	40	70
Велика Британија	55	55(свињско) 10(јунеће)	30

Извор: Исто

Имајући у виду садашњу ситуацију, као и могуће опције будућег развоја задругарства, на примеру ЕУ, уместо је да се истакне неколико битних закључних одредница као што су:

- Ако постоји заједничка вера, воља и способност фармера да оснују своју задругу, претходно истакнуте перформансе задруга у ЕУ могу да послуже као поуздан ослонац за постизање успеха;
- Искуства већине земаља ЕУ упућују на потребу даљег укупњавања земљорадничких задруга и њихових предузећа кроз различите форме хоризонталне и веритикалне интеграције и кооперације;
- Проширење пословне активности ових задруга и на услужне делатности доводи се у везу са функцијом остваривања непосредне и посредне користи, не само чланова тих задруга, већ и са функцијом остваривања глобалног руралног развоја;

- Интензивирање активности на побољшању квалитета производа, развоја маркетинга и нових технологија као и свести фармера о потреби брижне заштите животне средине, симболизује основне постулате за останак на постојећим и освајање нових тржишта најшире лепезе инпута и оутпута чији се промет каналише путем националних и међународних тржишних структура

Наведени захтеви и претпоставке, које будућност задругарства чине извесном, у конкретној пракси и осталих земаља и региона морају налазити доследну примену и афирмацију. Колико год, наиме, било тешко предвиђати будућност, поглед унапред је нужан, као што је нужна и неопходна припрема за све евентуалне изазове који ће се појављивати у будућности. У томе смислу, неопходно је континуирано преиспитивање реалне снаге и слабости сваке задружне форме организације, посматране у светлу будућег, реално предвидивог тока догађаја.

Опше узевши, сви задружни покрети су и до садашњег времена били суочавани са изазовима, везаним за проблем ефикасности пословања, као и за њихово правилно и благовремено реаговање на битне економске и социјалне промене. У вези с тим, очигледно је да ће ефикасност пословања задруга бити први и најважнији изазов за њихов будући развој, с обзиром на чињеницу да се њихова активност одвија у амбијенту тржишне конкуренције и, сходно томе, у тржишном сучељавању са бројним приватним и јавним привредним субјектима.

4. ИСКУСТВО И НЕКА ДОСТИГНУЋА У ОСНИВАЊУ И РАЗВОЈУ ЗАДРУГАРСТВА У САД

Један од раних примера оснивања и коришћења задружне форме или групне активности у САД, десио се још далеке 1794. године, када су се фармери у Вирџинији и Каролини удружили ради заједничког превоза стоке до кланичних центара на источној обали.

Прве продајне задруге у САД формиране су 1810. године и од тада до новијег времена та форма задружне организације прошла је кроз четири карактеристичне фазе развоја.

Не залазећи у детаљнију елаборацију генезе настанка и развоја тих задруга, треба истаћи да су се оне формирале најпре на локалном нивоу да би, у каснијим фазама, удружујући се, приступиле стварању задружних савеза на регионалном и националном нивоу. Иначе, осим што су се бавиле пласманом различитих производа фармера на

националном и међународном тржишту, ове задруге су у свој пословни делокруг укључивале још и сакупљање и прераду примарних производа

Примарни циљеви ради којих су, дакле, и осниване продајне задруге у САД, могу се свести на следеће:

- Максимизирање дохотка од продаје фармерских производа, што је остваривано првенствено применом принципа економије обима путем којег се обезбеђује: снижење трошкова продаје по јединици производа; релевантна контрола квалитета производа; увећање вредности путем прераде примарних производа; као и враћањем позитивне разлике у цени фармерима крајем пословне године, након што су претходно покривени манипулативни и други трошкови пословних трансакција;
- Побољшање квалитета производа, недоступног појединачним произвођачима, поступцима класирања и другим облицима технолошке и тржишне манипулације;
- Обезбеђење фармера неопходним услугама током читаве пословне године, било да се ради о уобичајеним услугама које се реализују на самим фармама или о посебним олакшицама које задруге обезбеђују својим члановима; као и
- Снабдевање фармера информацијама од значаја за смер, обим и квалитет њихових производа, завино од захтева потрошача, којима су ти производи намењени

Набавне задруге чине други актуелни облик задружне организације у САД. Осниване су ради снабдевања фармера средствима за рад као и свим другим неопходним инпутима (минерална ђубрива, семе, агрохемикалије, грађевински материјал, разни други производи индустријског порекла и др.)

Изведено из наведених потреба ради којих су настајале ове задруге, основни циљеви њиховог оснивања наводе се по следећем редоследу:

- Смањење трошкова набавке опреме и других инпута, што се остварује, поред осталог, обједињавањем набавки за већи број чланова, као и директном дистрибуцијом производа од произвођача до фарми, са могућношћу враћања ристорна крајем године, насталог оствареним снижавањем трошкова набавке;

- Обезбеђење фармера поузданим изворима понуде током читаве године, чак и у време могућих тржишних поремећаја, било да се поремећаји манифестују кроз евентуалну куповну апсистенцију или куповне грознице;
- Обезбеђење квалитетне понуде инпута фармерима која им омогућује максимирање зараде путем повећања приноса и/или добити по јединици површине или производа; као и
- Снабдевање фармера услугама које им омогућују повећање ефикасности пословања, побољшањем начина рада и смањењем времена трајања појединих радних операција

У вези са последњим наведеним циљем треба истаћи да се овде уврштавају услуге којима се омогућује постизање уштеда у трошковима везаним за: исхрану појединих врста и категорија стоке; употребу минералних ђубрива; рентирање средстава за производњу и разноврсне опреме; као и стручне услуге задружних специјалиста, везане за употребу свих производних ресурса, као и за поступке који се односе на управљање фармом

Услугне задруге су трећи познати облик задруга у САД, које су у својој пословној активности оријентисане на снабдевање фармера одговарајућим услугама, које су у вези са производњом и прометом пољопривредно прехрамбених производа, као и са снабдевањем фармера осталим потроштинама. Између осталог, ове задруге своје чланове снабдевају кредитима за организовање производње, електричном енергијом, ПТТ услугама, услугама осигурања, услугама које се односе на иригационе активности на фарми, вештачко осемењавање, услугама у домену биљне и анималне заштите, истраживања, управљања шумама као и осталим услугама, на које су фармери најчешће упућени.

5 КОРАЦИ У ОСНИВАЊУ И ОПЕРАЦИОНАЛИЗАЦИЈИ РАДА ЗАДРУГА

Америчко искуство, које се односи на оснивање и рад задруга, учи, поред осталог, да се ради о изузетно комплексном подухвату у оквиру којег нема места било каквим облицима импровизације.

Сам пројект оснивања задруге почиње тако што се носиоци идеје обично састају са мањим групама потенцијалних, будућих клијената (чланова) и са њима отпочињу разговор о зачетој идеји, заједничким проблемима као и могућим начинима њиховог решавања. Треба истаћи да лидери у овом случају морају да буду спремни да понуде најбоље опције, као и да брзо реагују на могуће деформације и дезинформације којима се, евентуално, атакује или чине покушаји дискредитовања самог концепта задружне делатности. Међутим, без обзира на климу у којој се



обликује задружна делатност, лидери морају да демонстрирају своју одлучност, стручност, практичност и ентузијазам, који се морају сублимирати у виду комплетног пројекта

Први састанак, на који се обично позивају најугледнији фармери, често је и најважнији, будући да се на њему дискутују сви релевантни економски проблеми који би се формирањем задруге могли ефикасније решавати. У случају да су закључци са таквог састанка афирмативни, даљи ток оснивачке активности своди се на избор управног одбора који, на основи анализе тржишта и трошкова, као и других релевантних елемената, приступа изради бизнис плана. По усвајању бизнис плана, следи избор одбора директора и координатора, као и унајмљивање менаџера

Да ли ће одзив потенцијалних чланова задруге бити задовољавајући, то увелико зависи од њихових мотива, као и од очекиване могућности реализације постављених заједничких и појединачних циљева. При томе, од велике је важности да се у отвореном разговору са будућим члановима задруге искристалишу и објасне све релевантне предности и евентуални недостаци задруге, као и права и обавезе на које чланови задруге морају да рачунају. Задружни лидери такође морају да буду спремни да дају одговор на многа питања потенцијалних чланова међу којима, на пример, и питања следеће садржине:

- Шта је задруга и у чему се она разликује од других пословних субјеката?
- Ко контролише пословање задруге?
- Шта се подразумева под правичношћу у пословању задруге и зашто се евентуални захтев правичности обично везује и изводи из обима пословања уместо бројности чланства?
- Колико новца могу изгубити ако задруга »омане«?
- Могу ли продавати своју робу другим купцима ако ми се то учини повољнијом ситуацијом?
- Шта ће се десити ако ми приноси у производњу буду лоши и да ли ћу морати плаћати одређене пенале за неиспоручене производе?
- Шта се подразумева под појмом нето штетња и нето најнижа зарада?
- Шта су рефундације, зашто и када се рефундације задржавају? и др

6. ОСТАЛА ОПШТА ПРАВИЛА ЗА УСПЕХ ЗАДРУЖНЕ ДЕЛАТНОСТИ

Полазећи од суштине савремене задружне делатности, као и од различитих форми задружне организованости, у оквиру које се остварују пословне активности, пред кључним људима и стручњацима у задругама је задатак да својим клијентима обезбеђују помоћ у постизању економског просперитета. Средства којима се то може постизати, а која су шире прихваћена у савременој задружној пракси широм света, своде се, како је већ претходно наведено, на:

- Максимизирање дохотка од продаје и смањења трошкова при куповини;
- Обезбеђење чланова потребним чиниоцима производње током пословне године, укључујући и неопходне а разноврсне услуге; као и
- Снабдевање чланова задруге информацијама које им омогућују да се правилно оријентишу у производњи – према одговарајућем типу, стандарду и жељама потрошача њихових производа

Анализа и комплексна примена наведених мера у најужој вези је са образовном структуром свих, посебно кључних људи, у њиховим задругама. У питању су:

- **Чланови (фармери)** – корисници и главни разлог због којег се задруга оснива и који својом патронажом, капитално инвестиционим учешћем, као и учешћем у доношењу свих битних одлука, оправдавају задружно постојање
- **Менаџмент задруге (управљачки орган)** у оквиру којег функционишу: Одбор директора; унајмљени менаџери и супервизори. Иначе, одбор директора води пословну политику и подноси извештаје члановима, дајући и менаџерима одговарајуће смернице за рад, будући да ова група кључних људи има задатак да контролише и координира свакодневне пословне операције, управљајући људима, капиталом и другим ресурсима задруге
- **Остало запослено особље** такође се поима као битан део производне снаге задруге, чијем се образовању и мотивисаности за вођење задружних послова такође придаје велики значај. Овај део особља треба, наиме, да спознаје све специфичности задружног, у односу на друге облике пословања и да, као добро увежбан и информисан тим,

активно доприноси успостављању и чувању пословног угледа своје задруге.

Од све три наведене категорије људи у задрузи очекује се, дакле, да се тако екипирају, како би се обезбедило успешно управљање пословним операцијама. Где тога нема, задруге неминовно пропадају или се утапају у друге задруге.

Пракса развијеног света у Европи, а посебно у САД, познаје и посебне образовне програме за све категорије људи у задругама. На основу њиховог садржаја, посебно намењених руководећем особљу у локалним задругама, тежиште се усмерава на препознавање предности задружног организовања, односно начина смањења трошкова пословања и увећања профита чланова задруга.

У образовним програмима задругара у САД, на пример, посебно се изучава однос према купцима и добављачима; стратешко тржишно планирање; финансирање; руковођење и др.

На вишем нивоу образовања стичу се потребна знања из пољопривредног законодавства; успостављања односа са јавношћу и тсл Све те образовне активности у САД у надлежности су различитих образовних институција, почев од државних универзитета, преко одговарајућих института и задружних удружења, као и других асоцијација у којима се реализују различити курсеви. У истој функцији су и стручне пољопривредне службе, као и информативни медији локалног и ширег значаја.

7 ЗЕМЉЕ У ТРАНЗИЦИЈИ И МОГУЋА ТРАНЗИЦИЈА ЗАДРУЖНОГ СЕКТОРА У ЊИМА

Урушавање политичких и привредних система, изведено крајем осамдесетих година 20 века у земљама тзв. централно планске привреде, оставило је дубок траг и на задружни систем у тим земљама. До транзиције и задругарства очигледно је морало доћи, имајући у виду бројне проблеме, скоро истоветне у свим тим земљама, који су чекали на ургентна решења. У вези с тим, предузимане конкретне мере имале су за циљ, поред осталог, радикално мењање дотадашњих структура и регулатива, односно реafirмисање изворних принципа пословања и организације субјеката у задружном сектору

Сумарно посматрано, донети на плану транзиције задругарства у земљама средње и источне Европе, ако се изузму почетне деструктивне појаве, крунисане почетним опадањем обима производње, последњих година ипак бележе запажене позитивне помаке. На жалост, о

проблемима и потреби критичког преиспитивања постојећег стања у нашем задружном сектору, још нису ни започете озбиљније расправе. И даље је, наиме, присутна непознаница да ли, како и/или којим путем кренути у транзицију, када и даље не постоје јасно разграничени власнички односи, као што не постоји ни јасна и комплетна законодавно правна регулатива, узета као основа за транзицију у наширем појмовном одређењу.

Хоризонтална и вертикална интеграција субјеката у агропривреди, укључујући и задружне, још не налази плодно тле на нашем простору, а до сада нису довољно јасно уобличени ни структура ни тржиште пољопривредних производа. Уз све то, наши произвођачи, прерађивачи и извозници и даље ће морати рачунати на разноврсна извозна ограничења као и на спору примену нових, виших стандарда квалитета производа и заштите животне средине

Мозаик актуелних проблема у сектору задругарства свакако се не исцрпљује наведеним. Не треба, наиме, доказивати да наше задруге не располажу потребним хуманим капиталом и да су у финансијској стисци која доприноси озбиљном успоравању процеса њиховог опоравка и одрживог развоја у будућности.

Суочене са истим или сличним проблемима у својим границама, земље у транзицији су отпочеле и са транзицијом свога задружног сектора. Будући да су примењени различити поступци у транзицији, остваривани су и различити донети, посматрани од земље до земље.

У Чешкој републици, на пример, трансформација задруга остварена је тако што су раније задруге трансформисане у приватне пословне субјекте, устројене, по њиховом схватању, као аутентичне задруге. Тим чином, истичу креатори реформе чешког задругарства, практично је извршена замена безличног, колективног власништва приватним власништвом појединачних чланова задруге

Слично као и у Чешкој, Мађарска се такође определила за корениту власничку трансформацију земљишта, истовремено успостављајући и нове, мултифункционалне задруге

Одричући се ранијег власничког и организационог обрасца земљорадничких задруга, Бугарска је кренула путем оснивања произвођачких задруга у којима је пољопривредно земљиште, као и остала имовина, у приватном власништву, с тим да је управљачка структура у новим задругама постала независна од државног туторства.

Трансформишући имовину бивших државних пољопривредних добара у задружна пољопривредна предузећа, или у отворена акционарска друштва, бесплатном поделом дела такве државне имовине

радницима, Украјина је на овај начин истовремено извршила и промену статуса ранијих радника у тим предузећима тако што их је преименовала у нове задружне власнике на пољопривредном земљишту и осталој имовини

Што се тиче стања у којем се налази наше задругарство, опште говорећи, досадашње економско назадовање, стагнација и, евентуално, краћи периоди успона, материјализовани су у виду пословних губитака претежног броја задруга.

Освртом на ближу и даљу будућност, међутим, уз неопходну санацију, односно реструктуирање сваке од постојећих задруга, као и спровођењем власничке трансформације друштвене и државне својине, и код нас би ваљало присупити обликовању концепта тржишно конкурентних задруга, како на локалном, тако и на регионалном, националном и међународном нивоу

Тежња за стварањем снажног задружног сектора у свим земљама у транзицији, па и код нас, судећи и према мишљењу појединих западних аналитичара, реално је остварива, чак и у догледно време, али само под претпоставком да се успостави ефикаснија функционална сарадња између најважнијих актера у тим земљама, то јест између земљорадника, законодавне и извршне власти. Уз то, стварање и институционалног амбијента за хоризонтално и вертикално повезивање релевантних субјеката на регионалном, националном а потом, након извесног периода, и на међународном нивоу, намеће се као императивна потреба. У вези с тим, досадашња устројства и функције регионалних и националних задружних савеза такође би требало да се трансформишу, превасходно у правцу њиховог преобликовања у нове, крупније, тржишно конкурентније пословне субјекте. Верује се да је то неизбежан процес у којем ће ти субјекти, својом будућом економском снагом и тржишном конкурентношћу, остваривати повољнији економски положај, на задовољство свих својих конститутивних елемената, укључујући и сваког земљорадника појединачно.

* * *

Мада је посвећено мало простора земљорадничким задругама у предлогу стратегије пољопривреде Србије, коју је сачинио тим Министарства пољопривреде, шумарства и водопривреде Републике Србије, ипак се у тексту, посвећеном овим задругама у развијеним земљама констатује да су »пољопривредне задруге средство пољопривредног развоја у западним економијама, посебно на пољу маркетинга, прераде и снабдевања инпутима.«

Освртом на земљорадничке задруге у Србији такође се констатује дуга традиција у њиховом пословању али истовремено наглашава да су задруге, које су донедавно успешно пословале, у последње време дошле у фазу делимичне и/или чак потпуне пословне несолвентности.

Залажући се за убрзани и одрживи развој задругарства у нас, аутори ове стратегије с правом указују да је услов за тај преображај и развој остваривање трансформације садашње тзв. псеудо задружне организације, било да је реч о ранијим тзв »државним« или, у новије време конституисаним, »приватним« задругама, у истинске пољопривредне задруге у којима ће главну управљачку полуку имати њихови чланови а не, као што досадашња пракса показује, запослени радници и директори. И један и други тип наших актуелних задруга то је, наиме, више по имену а мање по ономе што чини суштину задружне организације. Другим речима, оне су предузећа у власништву појединаца или одговарајуће групе у њима којима је очигледна намера не да развијају задружни дух и изворна начела задружног пословања, већ првенствено, под плаштом задруге, остваривање повољнијих економских позиција и у производњи и на тржишту

У наведеном тексту такође се исправно констатује да ни актуелни задружни савези не успевају да артикулишу своју улогу и положај према пропозицијама међународног задружног савеза.

У склопу најављене израде стратегије развоја задругарства у Србији, предвиђено је и оснивање посебног центра за подршку задругарству у чијој надлежности би требало да буде пружање помоћи при реструктуирању постојећих, као и подршка у поступку оснивања нових задруга. Чини се, међутим, да и у нашим условима, као што је то показано и на неколико примера других земаља у транзицији, нерешено и неразграничено власништво над задружном имовином, најозбиљнији ограничавајући фактор у развоју и пословању многих задруга. Како због специфичности појединих задруга превазилажење тога проблема није могуће применом униформних процедура заинтересованих субјеката и институција, решења се морају тражити за сваки појединачни случај а главни актери у тим активностима треба да буду људи и институције, првенствено на локалном нивоу, констатују аутори поменути стратегије.

8. АМБИЈЕНТАЛНИ УСЛОВИ ЗА ПОЧЕТАК ОСНИВАЊА И РАЗВОЈА ЗЕМЉОРАДНИЧКОГ ЗАДРУГАРСТВА У ГРАНИЦАМА РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ¹

У друштвено – економском и историјском амбијенту, карактеристичном за распад феудалног поретка, праћеног распадом породичних задруга, на површини ондашње наше збиље избијали су инокосни сељаци, по много чему неприпремљени за нове, тржишне обрасце привређивања. Уз то, ратна разарања, поплаве, суша и глад, као и западање у дугове код зеленаша, изродили су и на нашим просторима масовну беду, морално пропадање, расељавање и умирање. У таквим приликама, под утицајем народних просветитеља, првенствено учитеља и свештеника, рађале су се идеје за оснивање задруга. Прва задруга на тлу данашње Републике Србије основана је 1846. године у Бачком Петровцу, дакле само две године после оснивања роцделске потрошачке задруге у Енглеској. Иза ове задруге уследило је оснивање и других задруга у местима насељеним Словацима као што су Пивнице, Ердевик Гложан и др.

Прве задруге Срба осниване су такође најпре у Војводини почев од 1868. године, када је основана задруга под називом **Пољопривредно друштво земљоделска задруга у Тителу**, која, судећи по многим елементима, и није представљала типичну задружну организацију.

Треба, међутим, истаћи да су се прве задруге међу Србима у Војводини јавиле 60-их година 19. века најпре међу занатлијама у Вршцу, Великој Кикинди, Бечкереку, Белој Цркви и у Панчеву.

Прва задруга, основана под именом **Српска задруга за међусобно помагање и штедњу**, основана је у Новом Саду 1870. године.

Прва земљорадничка задруга, са типичним задружним устројством, основана је 1883. године у Руми под називом **Орачка задруга**. Основна делатност јој је била заједничко арендање и заједничка обрада земљишта. Године 1903. већ је било основано 85 оваквих задруга а 1910. године чак 140.

Од кредитних задруга у Војводини, најбројније су биле задруге осниване ради унапређења пословања сељачких газдинстава. Једна од

њих је била и **Српска земљорадничка задруга**, основана 1897. године у Сремској Каменици. Ове задруге су одобравале зајмове искључиво у привредне сврхе, уз повољне камате. Међутим, зајам за арендање земљишта премашивао је половину износа свих зајмова. Број ових задруга у периоду између 1903. и 1912. године повећао се од 120 на 230, док је износ зајма са 700 хиљада био повећан на око 3 милиона ондашњих круна.

Везано за амбијенталне услове за оснивање првих земљорадничких задруга у централној Србији, прва прилика указала се 1894. године, када је у селу Враново (Смедеревски округ), основана прва земљорадничка задруга Рајфајзеновог типа. Била је то задруга која је своје пословање отпочела под именом **Задруга за међусобно помагање и штедњу**, а потом и као **Врановска земљорадничка задруга**, под којим именом је пословала до 1920. године, од када послује као **Земљорадничка кредитна задруга**.

Иза врановске задруге отпочиње оснивање задруга и у другим местима централне Србије да би до краја 1913. године тај број износио 782 (таб 3).

Табела 3. Број кредитних земљорадничких задруга у централној Србији до првог светског рата

Година	Број задруга	Година	Број задруга*
1894	5	1905	525
1895	12	1906	573
1896	17	1907	629
1897	50	1908	654
1898	109	1909	683
1899	167	1910	694
1900	244	1911	672
1901	159	1912	672
1902	300	1913	782
1903	359	1914	-
1904	429		

*Разлика у броју основаних задруга и чланица Главног савеза јавља се услед тога што је протекло извесно време од регистрације до учлањавања
Извор: Монографија (1995): Век и по задругарства, Београд – Нови Сад

Послујући под слоганом утиснутом на корицама штедне књижице врановске задруге, **Штедња је највећа мудрост и Штедња је**

¹ Мада се у новије време у стручним и научним радовима користи и назив "пољопривредно задругарство", аутори ове књиге ипак земљорадничких употребљавају назив "земљорадничко задругарство" држећи се више традиције, мада оба та назива узимају као синониме, упркос неким опаскама да је земљорадња појам са ужим оквиром од речи пољопривреда

збринута будућност, ове задруге су одобравале кредите у виду облигација, уз потпис два јемца, задругара. Кредити су обично коришћени за набавку запрежне и приплодне стоке, алата, за подизање воћњака и винограда, отплату ранијих дугова, куповину хране, док су неке одобравале и кредите за набавку друге индустријске робе.

Како су се многе од ових задруга већ на почетку свога пословања суочавале са тешкоћама, изазваним првенствено недостатком новца за обављање њихових функција, биле су приморане да се обраћају за финансијску помоћ разним финансијским институцијама па и држави. Држава је тим захтевима делимично излазила у сусрет тако што је своју помоћ каналисала преко новооснованог фонда за потпомагање земљорадничких задруга, основаног при тзв. државној класној лутрији. Овим су, поред осталог, биле отворене могућности држави да се и сама директно меша у питања развоја задружног покрета на својој територији.

Покушај санирања тешкоћа, везаних за оснивање и функционисање задруга, уследио је оснивањем првог задружног савеза (1895), под називом **Савез српских земљорадничких задруга**, са седиштем у Смедереву, а 1898. године и доношењем првог закона о земљорадничким задругама

Због привржености идеји задружног покрета, коју је неговао и у пракси спроводио М. Аврамовић, Србија је била и једна од 12 земаља оснивача Међународног задружног савеза у Лондону, 19. августа 1895. године.

Да је земљорадничко задругарство на нашем простору, упркос бројним ограничењима, ипак наилазило на плодно тле, илустрација тога садржана је у чињеници да је њихов број наставио тенденцију пораста и између два светска рата (таб 4).

Табела 4. Број и облици земљорадничких задруга у Србији

Година	Кредитне задруге	Набавно продајне задруге	Остали облици задруга	Укупан број задруга
1920.	800	621	47	1458
1925	1.180	707	72	1.960
1930	1.187	880	152	2.119
1935	1.109	1.424	446	2.979
1939	1.077	1.819	751	3.647

Извор: Монографија (1994) под насловом: 100 година земљорадничког задругарства Србије, Београд

У односу на класичне функције и принципе пословања кредитних задруга Рајфајзеновог типа, српске кредитне земљорадничке задруге из овога периода нису биле строго пословно специјализоване, будући да су се бавиле и набавкама потребних средстава за земљораднике; да нису делиле добит својим члановима већ су вишак прихода уносиле у резервни фонд који је служио за покриће евентуалних губитака, за доделу награда штедишама земљорадницима, добрим мајкама и доброј деци, као и за друге добротворне сврхе. Евентуалним престанком рада задруге, средства Фонда су припадала Савезу српских земљорадничких задруга а служила су као основа за оснивање нових задруга, истог типа и у истом месту.

Сумрак за кредитне земљорадничке задруге из овога периода јавио се, међутим, од момента доношења државне уредбе о тзв заштити земљорадника (1934), као и Уредбе о ликвидацији земљорадничких дугова, чијим применама у пракси је било озбиљно урушено кредитно земљорадничко задругарство.

На значајно повећање броја набавно продајних задруга у истом раздобљу утицала је тзв Главна земљорадничка набављачка задруга, формирана у оквиру Главног савеза српских земљорадничких задруга Премда су пословале у доста неповољном амбијенту, ове задруге су биле пријемчивије и сељачким домаћинствима и њиховим газдинствима.

Међу осталим облицима задруга, значајну улогу имале су и специјализоване земљорадничке задруге, које су почивале на појединачној организацији примарне пољопривредне производње, и заједничкој преради и продаји тих производа.

* * *

Кратак осврт на амбијент за оснивање и развој земљорадничког задругарства у Србији, после другог светског рата показује, поред осталог, да ове задруге у првим годинама тога периода нису настајале као самоникле организације, по вољи својих чланова и на класичним принципима задружног организовања, већ да су симболизовале подржављене субјекте у оквиру којих је било мало елемената типичне задружне организације. Слична судбина пратила је настанак и развој задружног покрета и у осталим новонасталим социјалистичким државама. Било је, према томе, очигледно да ово време не осликава ни богатство задружних облика, какво је владало у периоду између два светска рата, као ни физиономију ранијих облика задружне организације.

Полазећи од фактичког стања, у томе периоду су се на нашем простору оснивали следећи облици задружних организација:

- Набавно – продајне задруге;
- Специјализоване произвођачко – прерађивачке задруге;
- Сељачке радне задруге; као и
- Опште земљорадничке задруге.

Не улазећи у детаљнији приказ судбине свих ових задружних облика (будући да је она углавном позната), за ову прилику довољно је да се констатује да сви ти задружни облици, послујући под директним утицајем економске и ванекономске принуде и рестрикција, нису ни биле прихваћене као организације земљорадника и села, а нису успевале да се битније експонирају скоро ни у једној привредној делатности, осим нешто скромније у сфери промета

У новом привредном систему, под утицајем лабављења административних ограничења и, са те основе посматрано, ослобађањем тржишних принципа пословања, још више је била разоткривена слабост тих задруга, посебно сељачких радних задруга (колхозног типа), за пословање у новим условима.

Земљорадничке произвођачке задруге, осниване после 1953. године, већ од самог почетка свога пословања, имале су обележја привредног предузећа, са средствима у друштвеној својини и радним колективом који је, по правилу, увек био у предности над земљорадницима у доношењу кључних пословних одлука

Супротности интереса између та два дела задруга учиниле су да и овај задружни облик организације није могао да репрезентује задругу, бар не према дефиницији и типичном устројству задружне организације

Привредна реформа из 1965. године, према чијим интенцијама су задруге губиле дотадашњи извешан привилеговани економски положај, тиме што су у већој мери биле упућене на отвореније тржишно понашање у своме пословању, само је убрзала разградњу и таквог задружног бића код нас. Многе од њих су убрзо изгубиле и свој правни субјективитет тако што је дошло до међусобног спајања мањих задруга или спајања са другим друштвеним предузећима мењајући, при томе, и саму структуру делатности

Наведени интеграциони процеси, иницирани и спровођени, најчешће под утицајем локалне политичке моћи, допринели су да се број задруга код нас смањи од 2.095 (у 1964. години), на 993 (у 1971. години) што чини смањење броја за 52,7%.

Будући да су тако остајали без икакве своје организације, а да у локалним и регионалним комбинатима нису добијали адекватну замену,

земљорадници су постајали успутни партнери комбината и индустријских капацитета у њиховом саставу.

Раскидом са и оно мало принципа тржишне економије и инаугурацијом договорне економије (у економској литератури означаване и као феудални социјализам), једино су тзв удружени земљорадници имали извесна управљачка права у задругама и/или осталим облицима ондашњих организација удруженог рада. Треба, међутим, истаћи да је укупан број удружених земљорадника, по свим основама, и у свим организационим облицима удруживања, тада достигао тек нешто преко 10% укупног броја земљорадничких газдинстава. Тиме је, без сумње, био прилично јасно опредељен однос наших земљорадника према тако наметнутом облику нове организације за њихово удруживање. Локални монопол комбината, односно прерађивача примарних производа, скоро редовно је испољаван на уштрб економских интереса земљорадника.

Лош економски положај и слаба материјална основа самоуправљања, без опипљивих економских мотива и подстицаја, очигледно нису ни могли да буду интересантни и пријемчиви већем корпусу земљорадника.

Епилог таквог стања и односа почео је да се обликује у виду постепене реформске демонстрације договорне економије и афирмације тржишних принципа привређивања, уз озакоњење плурализма својинских односа, као алтернативе за до тада већ "истрашени" модел друштвене својине.

Што се тиче земљорадничких задруга и организација коопераната, и оне су, у складу са одредбама закона о задругама, биле у обавези да се пререгиструју и своју делатност усагласе са новим правилима и условима пословања

Нажалост, и ако је до краја 1994. године у Србији, на пример, било основано преко 1000 задруга, начин њиховог оснивања и рада често се није поклапао са круцијалним интересима земљорадника. Одлучујућу улогу у овој трансформацији имали су, наиме, запослени радници и руководеће особље.

Ако се има у виду чињеница да је број задруга у периоду 1996 – 2000. године износио близу осам стотина, не рачунајући оне на подручју Косова и Метохије, као и да је последњих година осетно увећан, очигледно је да Србија не оскудева у бројном стању ових организација.

Иста констатација односи се и на бројно стање земљорадничких задруга на подручју Војводине (таб. 5)

Табела 5. Бројно стање пољопривредних задруга у Војводини

Датум	Уписане задруге	Новоосноване задруге	Ликвидиране задруге	Укупан број активних задруга
31.12. 2000.	372	44	5	411
31.12. 2001.	411	67	2	476
31.12. 2002.	476	76	8	544
31.12. 2003.	544	30	6	568
31.12. 2004.	568	39	3	604

Извор: Задружни регистар Задружног савеза Југославије кога за подручје Војводине води Задружни савез Војводине

Чини се, међутим, да је много важније да се у будућности више пажње поклања квалитету, како постојећих, тако и задруга које ће се оснивати у наредним годинама. Квалитет у овом случају треба да се огледа првенствено у томе да ли је односна задруга основана и да ли послује на начин који обезбеђује постизање задовољавајућег пословног успеха и задруге у целини и њених чланова понаособ. С тим у вези, наредни кораци у афирмацији задружне идеје и праксе вероватно би морали бити усмерени на редефинисање економске, социјалне, маркетиншке, и управљачке функције у њима. Другим речима, задруга ће и у нашим условима морати да се оспособљава за улогу координатора и активног учесника у тржишној валоризацији производа и услуга својих чланова. То значи да јој је најбитнија функција да, као привредни субјект, што успешније integriше економске интересе својих чланова, сучељавајући их као организовану снагу, како према добављачима инпута, тако и према купцима њихових производа. Производна функција, међутим, као и у другим земљама, под надзором одговарајућих стручних, саветодавних служби, треба и у будуће да се препусти пословним и управљачким одлукама самих земљорадника.

Како ће се нека задруга котирати у својој средини и шире, то ће се одређивати првенствено на основу расположивог капитала и њених конкретних пословних резултата, као и односом самих чланова према њима. Другим речима, економска снага и степен пословне ефикасности сваке такве задруге, мораће се сагледавати кроз економску снагу и пословност њених чланова, као и управљачке структуре.

Да би свака таква локална задруга могла да успешно обавља наведене пословне активности, за свој рачун и за рачун чланства, она мора да се integriше у релевантне задружне савезе најпре на регионалном, а потом и ширем националном и међународном плану.

Наша садашња пракса, нажалост, такав систем задружне организације још не познаје као што не познаје, бар не довољно, ни предности система интегрисане понуде роба, односно набавки инпута и других роба, како за свој рачун, тако и за рачун својих чланова.

Изнутра још недовољно консолидована, на ширем регионалном и националном простору економски и организационо још неповезана, наша локална задруга и надаље служи најчешће као економски привезак локалне и/или регионалне агроиндустрије и трговине.

* * *

Означени положај и стање нашега задругарства, ако је судити и према ставу Министарства за пољопривреду, шумарство и водопривреду Републике Србије, садржаном у предлогу стратегије пољопривреде Србије, треба да се битно измени. Досадашња криза поверења и управљачка фарса, као и идеолошке заблуде и суштински деформитети задружне праксе, као и најновије дилеме, које се односе на питања реафирмисања задругарства у актуелном процесу својинске и економске трансформације, треба да се у што је могуће већој мери разреши и/или неутралишу.

Да би наша задружна пракса била у функцији убрзаног и одрживог развоја и задруга и пољопривреде, за то ће бити неопходна и активна државна потпора. У односу према тзв. псеудо задругарству, оличеном било у досадашњим тзв "државним" или "приватним" задругама, држава, наиме, треба да се побрине да такав псеудо задружни сектор претвори у истински задружни сектор, у складу са начелима (принципима) ИЦА и ЕУ. При томе мораће се уважавати и чињеница да се овде ради о приватним пословним субјектима, који се оснивају ради обављања одређених пословних активности за потребе и у корист својих чланова. Наравно, односи, било да је реч о оним на релацији: држава - задругарство и/или задруга – чланство, морају се дефинисати и законским прописима санкционисати, на начин како је то већ остварено у развијеном свету чијем окриљу и сами тежимо.

Да би државна администрација могла да обави овако значајну активност, везану за корениту реорганизацију постојећег задружног сектора, неопходно је да се најпре донесе нови закон о земљорадничким задругама чијом применом у пракси ће бити могуће реструктурирање постојећих и оснивање нових задруга с тим да процедура буде што

упрошћенија, како у поступку оснивања нових, тако и у поступку ликвидације, када се и ако за то стекну законски услови.²

На крају, пошто ће и наше задруге морати да, као и задруге у развијеном свету тржишне привреде, активно и максимално професионално одговарају на различите изазове, неки од тих изазова заслужују да буду апострофирани и на крају овога текста.

Не инсистирајући на рангу њихове евентуалне значајности, овде се наводи само неколико општих изазова везаних за:

- Избор и обуку компетентног и прогресивног одбора директора задруга;
- Запошљавање и чување успешних менаџера;
- Правовремено и потпуно информисање чланова и патрона који верују у будућност као и у развој бољих начина партиципације чланства у задрузи;
- Што боље прилагођавање убрзаним променама у пољопривреди, агробизнису и укупној привреди;
- Руковођење научним истраживањима и дугорочно планирање;
- Чување и неговање политике и праксе начела ефективности и правичности;
- Побољшање организационе структуре и дистрибуционог система;
- Удруживање и координација задружних ресурса;
- Истраживања нових начина успешности руковања капиталним добрима и опремом; као и
- Обезбеђење капитала ради обављања разноврсних и интегрисаних услуга и др

У мери у којој Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде, буде у стању да операционализује стратегију пољопривреде Србије, за очекивати је да ће и израда стратегије развоја задругарства у Србији бити такође извесна. Деси ли се то у блиској будућности, биће то крупан искорак у извеснију и бољу будућност и задруга и њихових чланова широм Србије.

Како, међутим, нису вечне ни стратегије ни иста лица у ресорним министарствима, укључујући и Министарство пољопривреде, шумарства

и водопривреде, задружни теоретичари и практичари, као и сви остали часни задружни посленици, којима задружна идеја лежи на срцу, треба да своју стваралачку енергију и ентузијазам усмере на постављање нових темеља за будући убрзани и одрживи развој задругарства на нашем простору. С тим у вези, вероватно не треба посебно наглашавати да је следећом коренимом реформом и обновом нашег задругарства, уколико до њих, у догледној будућности дође, могућ и скори излаз из актуелног економског и социјалног сумрака, присутног и у задругама и у пољопривреди.

² Детаљан приказ свих релевантних аспеката, везаних за начин оснивања, устројство, циљ, основне претпоставке за постизање успеха у пословању наших земљорадничких задруга, улога појединаца, група и институција у томе процесу, као и многа друга питања, предмет су садржаја другог дела ове књиге
28

ДЕО ДРУГИ

ПОЈМОВНО ОДРЕЂЕЊЕ, ОСНИВАЊЕ, ПРАТЕЋЕ ПОЈАВЕ И ПРОБЛЕМИ У ФУНКЦИОНИСАЊУ ПОЉОПРИВРЕДНОГ ЗАДРУГАРСТВА

1 ПОЈАМ И ВРСТЕ ПОЉОПРИВРЕДНИХ ЗАДРУГА

1.1. Појам пољопривредне задруге и зашто удружење није задруга

Пољопривредна задруга³ је, у складу са законом и задружним начелима, средствима пољопривредника и других лица, добровољно основана привредна организација, у циљу унапређења њиховог самосталног привређивања, над којом они остварују контролу и сnose ризик њеног пословања⁴.

Пољопривредна задруга је организација пољопривредника и других лица чијим је улозима основана. Она је заједничко власништво групе оснивача, а не неког појединца

Задругом управљају њени оснивачи и придружени чланови, с тим што они, поред осталог, ангажују и именују посебно лице за директора задруге. Чланови задруге бирајући директора на скупштини практично му поверавају да обавља одређене послове руковођења у складу са законом. Они га овлашћују да управља пословањем задруге за њихову добробит, а да као награду за рад, сходно резултатима његовог рада,

³ Присутна су и појединачна настојања да се назив ове организације потисне туђицом - "кооператива", односно да се она преимењује у "задружно друштво"

⁴ У овој дефиницији сам настојао да истакнем изворну суштину и смисао постојања ове организације, која је у пракси доста својатана и злоупотребљавана

остварује одговарајућу зараду. Директор управља у оквиру својих овлашћења, међутим доношење кључних одлука доносе чланови задруге на органима управљања, у којима су изабрани. Чланови задруге имају право и дужност да остварују контролу над организацијом коју су основали како би она служила њиховим интересима.

Делатности пољопривредних задруга су превасходно усмерене на пољопривредно привређивање и односе се на биљну и сточарску производњу, као и на прераду пољопривредних производа. Пољопривредне задруге по правилу обављају и услуге које су, у главном, у функцији пољопривреде. На пример, обављају производне, трговинске, превозне и угоститељске услуге, као и друге допуске делатности.

Поступак оснивања пољопривредне задруге биће касније детаљније приказан након разматрања појма пољопривредне задруге. Разлози постоје, јер неразумевање суштине задруге је веће од познавања истине о њој.

Данас постоји очигледно раширено схватање о потреби обнови задругарства. Али истовремено постоји и извесна резервисаност у односу на реч "задруга". Из наслеђеног неповерења, појединци заступају мишљење да је уместо задруге целисходније удружење.

Удружење је организација сродних организација или заинтересоване групе појединаца. Постоје удружења предузећа и удружења грађана, као и удружења организација и физичких лица. Задружни савез је, на пример, удружење задруга, као правних лица. Удружење пчелара као физичких лица је удружење грађана.

Крупна газдинства углавном имају возила, потребну механизацију, ангажују спољну радну снагу; самостално су решила организацију продаје своје робе. Зато њима није нарочито потребна задруга. Она могу да имају интерес за удружењем, које може да штити њихове интересе. А преко удружења биће и покушаја да се из окружења, улгучујући и иностранство, утиче на њихово пословно понашање. Почетком 20-века регистрована су, на пример, прва удружења сродних крупних породичних газдинстава у области говедарства, овчарства, свињарства и пчеларства, а то чине и малинари, као и други пољопривредници.

Али удружење не може да се региструје за обављање трговачке, прерађивачке и друге делатности за пружање одговарајућих производних услуга пољопривредницима. Оно не може да купи и да прода робу пољопривредника, да региструје трговачку делатност, не може то што може пољопривредна задруга. Ни на једној продавници и возилу не стоји име неког удружења као власника.

Удружења настоје да остваре заједничке циљеве својих чланова у области цена и да помогну у набавци и продаји коју они појединачно

самостално обављају, здравственој заштити животиња и другим пословима. Она могу да пруже помоћ својим члановима, сточарима на пример, у њиховој набавци товних и приплодних грла и у њиховој продаји стоке. Удружења пољопривредника такође организују стручна предавања и саветовања. Међутим, у пракси удружења служе да се, поред осталог, преко њих протежирају матични запати и опрема из иностранства, на рачун домаћих произвођача. Оснивање првих удружења пољопривредника у Србији је донекле вршено под иностраним утицајем како би се споља вршио утицај на производну усмереност крупнијих газдинстава, то јест протежирале инострани матични запати, чиме су се у одређеној мери запостављали резултати домаћих селекционара и ширење домаћих признатих сорти.

Удружење, дакле, није привредна организација, оно не може да замени задругу. Оно не спасава село од пропадања, не доприноси опстанку и напредовању сиромашних и најбројнијих већ, углавном, служи релативно малом броју најјачих пољопривредника.

Има случајева да су поједини пољопривредници (пчелари, вишњари) основали удружење, па кад су схватили да им оно не задовољава неке важне потребе онда су основали и задруге. Тако је у пракси, кроз конкретно искуство, дошло до јасног разликовања удружења од задруге.

1.2. Задружне вредности и задружна начела

1.2.1. Задружне вредности

Идеја заједничког пословног саорганизовања почива на неким вредностима општеприхватљивим од стране заинтересованих пољопривредника за оснивање задруге. То су *задружне вредности* у које спадају: *самопомоћ, демократичност, једнакост, солидарност и моралне вредности.*

Самопомоћ. Под самопомоћи се подразумева законом дозвољена акција одређене друштвене групе, која је заснована на раду и средствима њених чланова, с намером остваривања заједничког циља. Оснивање пољопривредне задруге је, у ствари, чин самопомоћи групе пољопривредника одређеног села или краја у пословима њиховог привређивања. Задруга је резултат њиховог улагања и треба да буде средство за остваривање њихових заједничких циљева.

Демократичност. Учешће чланова задруге у доношењу одлука односно у управљању том организацијом се остварује применом начела

"један човек - један глас", без обзира на њихово социјално обележје. Одлуке у задрузи се доносе кроз непосредно учешће у одлучивању свих чланова или посредно, преко изабраних представника. Демократско управљање означава изражену вољу већине, а не сагласност сваког члана задруге. Оно се примењује на свим нивоима задружног организовања. Остваривање задружне демократије доноси сукобе различитих ставова, али оно значи владавину и контролу од стране задругарске већине, а не осамостаљених незадругара, организатора и руководиоца који су запошљени у њој.

Једнакост. Различита лица, без обзира на друштвени положај, полну етничку и верску припадност, имају могућност да постану чланови задруге под једнаким условима. Сви чланови задруге имају једнако право да бирају и да буду бирани у органе задруге, као и да одлучују о свим битним питањима, непосредно или посредно преко изабраних и овлашћених представника. Свим члановима су једнако доступне услуге задруге. Чланови задруге су једнаки у обавезама према задрузи.

Солидарност. Солидарност у привређивању пољопривредника значи облик међусобног пословног повезивања и узајамног помагања у циљу унапређења пословања њихових породичних газдинстава. Истовремено, солидарност значи и свест о потреби узајамне одговорности за економски и социјални положај појединих чланова задруге. "Сви за једнога - један за све" је парола која изражава суштину солидарности.

Моралне вредности. Идеја задругарства се такође заснива на моралним вредностима, тачније на веровању у одређене моралне вредности. Чланови задруге верују или би требало да верују у *искреност, отвореност, друштвену одговорност и бригу за друге.*

1.2.2. Задружна начела

Оснивање и пословање задруге треба да се истовремено заснива и на задружним начелима или принципима. Она су утврђена од стране Међународног задружног савеза. *Задружна начела су основна правила за организовање и функционисање задруга, као и за регулисање њихових односа са задругарима и друштвеним окружењем.* Она су прожета изворним и трајним вредностима задругарства, као и потребама извесног прилагођавања задруга променама у привреди и друштву. У ова начела спадају:

1) *Начело добровољности и отвореног чланства.* "Задруге су добровољне организације, отворене за све који прихватају одговорност,

права и обавезе, без друштвене, верске, политичке и расне дискриминације"

2) *Начело демократичности.* "Задруге су демократске организације чији рад контролишу сами чланови који активно учествују у утврђивању пословне политике и спровођењу одлука. Члан задруге има у принципу један глас на свим нивоима одлучивања, по демократским начелима".

3) *Начело економског учешћа чланова.* "Чланови задруга на демократским и равноправним основама остварују контролу над средствима организације. По правилу добијају ограничену новчану помоћ, сходно задружним правилима. Чланови који желе да добију допунска средства из фондова задруге путем кредита дужни су да учествују у:

- развоју задруге,
- побољшању материјалног благостања чланова, сразмерно њиховим активностима у оквиру задруге и
- подршци различитим активностима задруге".

4) *Начело аутономности и независности.* "Задруге су аутономне организације самопомоћи, које контролишу њихови чланови. Приликом закључивања договора са другим организацијама, укључујући и државу или при увећавању капитала из других спољних извора, задруге контролишу своју делатност од стране чланства на демократским и задружно аутономним начелима".

5) *Начело образовања, обуке кадрова и обавештавања.* "Задруге обезбеђују својим члановима, изабраним представницима, руководиоцима и сарадницима образовање и обуку кадрова у циљу обезбеђивања њиховог ефективног учешћа у развоју задруга. Задруге обавештавају јавност, посебно омладинску и руководиоце о корисности и битним својствима задружних организација".

6) *Начело сарадње задружних организација.* "Задруге пружају директне услуге својим члановима и учвршћују задружну делатност радећи заједно са структурама месног, националног, регионалног и међународног значаја".

7) *Учешће у јавном животу.* "Задруге усклађују делатност с потребама и жељама својих чланова. Активност задруга стално је усмерена ка развоју".

* * *

У припреми законског предлога о задругама 2005 године, користе се начела која су именована на следећи начин: "слободан улазак и

излазак, равноправност, солидарност, непосредно управљање и демократско одлучивање чланова задружног друштва".⁵

1.3 Циљ оснивања пољопривредне задруге

Постојање пољопривредних задруга је оправдано ако њихово пословање доноси корист пољопривредницима, ако оне доприносе унапређењу пословања њихових породичних газдинстава. Уколико пољопривредници своје економске циљеве успешније остварују мимо задруге онда је њима таква организација мало потребна.

Одатле је сврсисходно да целокупно устројство и пословање задруге буде подређено, пре свега, пољопривредницима. Али да би задруга помогла породичним газдинствима она мора и сама да буде успешна као привредна организација. Тај циљ значи да, уз сншољиви ризик, остварује што већу добит и одржава способност плаћања, измирења финансијских обавеза, да је "ликвидна".

Остваривање руководеће улоге или спекулативних циљева појединаца није легални циљ оснивања задруге. Унапређење односно развој газдинстава оснивача то је оправдан циљ вредан појединачних напора и друштвене подршке задругарству. Зато расправе о задрузи имају смисла уколико се оне воде, пре свега, из угла интереса задругара

1.4. Оснивачи пољопривредних задруга и оснивачки капитал

Поред оснивача пољопривредника којима је пољопривредна делатност основно занимање, чланови задруге могу да буду и лица којима је пољопривреда споредно занимање.

У пракси, поред пољопривредника, оснивање задруге некипут покрећу и лица која имају интерес по основу очекиваног запошљавања или учешћа у управљању њоме, која очекују будућу корист по основу њеног пословања односно пословне сарадње са њом.

Међутим, кључно обележје ове привредне организације је у томе да је она привредна организација коју, пре свега, оснивају и контролишу пољопривредници.

Ако би задругу чинило предузеће и пољопривредници, онда она не би могла да штити интересе пољопривредника у односу на капиталисту и његову организацију. У таквој задрузи, напротив, они би били подчињени капиталистичком предузећу. То ме би била изворна задруга која омогућава да пољопривредници имају своје независно представништво у односу на организације са којима пословно опште.

Пољопривредна задруга, као организација пољопривредника, оснива се новчаним и неновчаним средствима оснивача – пољопривредника и других лица, као и средствима могућих поклонодаваца. Могући поклонодавци у случају оснивања задруге су предузећа, привредници, општинске управе, општински фондови за пољопривреду итд.

Средства потребна за оснивање задруге представљају *оснивачки капитал*. Њега значи чине удели оснивача, поклони и друга средства обезбеђена током оснивања задруге. Величина оснивачког капитала може да буде прописана законом, а у супротном утврђују га сами оснивачи.

1.5. Врсте пољопривредних задруга

Основно разликовање пољопривредних задруга се врши у односу на делатност које оне обављају. Према том обележју, ове задруге могу да се поделе на *опште* и *посебне* (специјализоване).

Опште пољопривредне задруге обављају:

- више пољопривредних делатности у области пољопривредног привређивања или
- више пољопривредних и непољопривредних делатности које су по правилу у већој међузависности са пољопривредом.

У ове непољопривредне делатности нарочито спадају трговина, угоститељство, и прехранбенопрерађивачке делатности. Крајем 20-ог века, у нашој земљи, опште пољопривредне задруге су биле најбројније

Посебне или специјализоване пољопривредне задруге су оне задруге које су пословање, пре свега, усмериле:

- на једну основну пољопривредну делатност,
- на једну основну пољопривредну и одговарајућу допунску прерађивачку делатност или

⁵ www.minpolj.sr.gov.yu/02_07_05.

– само на прерађивачку делатност

Задруге ове врсте су углавном, организације које су претежно усмерене на прерађивачку и услужну делатност. У нашој земљи је данас недовољно ових задруга. Више од других су заступљене сточарске, винарске и пчеларске задруге.

2. ПОЈЕДИНАЧНИ И ДРУШТВЕНИ ИНТЕРЕСИ У ПОЉОПРИВРЕДНОМ ЗАДРУГАРСТВУ

Пвремено настојање да се оживи изворна традиција задругарства, која је прекинута променом друштвеног уређења после завршетка Другог светског рата, чини актуелним сазнање о циљевима односно интересима којима оно може да служи на микроекономском и макроекономском нивоу. Утолико више зато што су пољопривредници више од пола века били удаљени од изворних вредности задругарства.

2.1. Какву корист пољопривредници могу да имају од задруге

Пољопривредници односно њихова породична газдинстава могу да очекују да преко задруге остваре:

- 1) повољнију набавку потребног им материјала, опреме и друге робе,
- 2) успешнију продају своје робе,
- 3) избегавање непотребних инвестиционих улагања,
- 4) обезбеђење производних услуга под повољнијим условима,
- 5) допунско стручно образовање,
- 6) боље праћење и брже увођење техничких и технолошких промена у производњи,
- 7) повећање стабилности породичних газдинстава,
- 8) побољшање животних и радних услова,
- 9) повећање запослености и
- 10) побољшање снабдевања у селу

1) *Повољнија набавка.* Ангажовани у производњи, обично у условима оскудице радне снаге, претежним пољопривредницима је ограничено време за набавку неких материјала а нарочито скупље

опреме, машинерије. Поготову уколико су удаљенији од вароши у којима је претежна трговина, нарочито од произвођача Пољопривредници а набавке пољопривредне опреме и важних материјала. Ако имају стручну радну снагу, задруге су могућности да успешније реше питање снабдевања материјалом за пољопривредну производњу него што ће нарочито у случају поремећаја на тржишту то да учине појединачна породична газдинства.

А и када је избор доступне робе у начелу решен, појединцима је извешан проблем превоз, јер немају сви тертна возила, неки ни тракторе, па чак ни саобраћајне дозволе. У оквиру трошкова набавке, као и продаје, пољопривредне задруге могу да смање пољопривредницима нарочито трошкове превоза робе, скраћивањем растојања између места производње односно набавке и места испоруке робе. Њима су задружне продавнице најближе. Додуше, приватни трговци испоручују сточну храну, вештачко ђубриво, семенску и другу робу директно у дворишта пољопривредника, али им тада диктирају знатно више цене, које они нарочито у удаљенијим селима прихватају, јер немају друга решења за повољнију набавку ове робе.

Осим тога, задружна трговина у начелу треба да се одвија уз нижу маржу, јер њоме треба да се остварује интерес чланова задруге да набаве робу по нижим ценама. Супротно је код приватне трговине која је подређена, колико је могуће, већој добити приватника, капиталисте.

Пољопривредници који имају задружну продавницу у селу, могу испоруком својих производа задрузи да њиме, без новца, плате набављену робу. Тиме се ослобађају делимично од послова продаје своје робе, да би обезбедили готов новац за плаћање набављеног материјала или опреме за потребе сопствене производње. Без задружне продавнице та могућност углавном отпада.

Друга основа снижења трошкова набавке и продаје је остваривање економије обима код извршених услуга, што значи смањење зависних трошкова по јединици производа (робе) у оквиру веће, обједињене количине робе, у случају већег броја пољопривредника који користе услуге задруге. Појединачна набавка мањих количина производа на релативно удаљенијем тржишту се остварује уз релативно веће зависне трошкове, трошкове утовара, пребројавања, паковања, превоза, претовара, истовара и осигурања. Истовремено, кроз обједињену набавку веће количине робе, уз количински попуст, постиже се углавном нижа цена.

2) *Успешнија продаја робе пољопривредника.* Извесна породична газдинства – на локалном тржишту – непосредним ангажовањем чланова домаћинства, успешније продају своју робу на том истом тржишту него

преко задруге. Неким газдинствима са бројнијом радном снагом, помоћ у продаји робе на најближој пијаци није потребна. Таквих је мало. Али, ако је у питању продаја на удаљенијем тржишту, на коме су цене знатно повољније, претежном броју пољопривредника та тржишна ситуација није од неке користи и то због мањег познавања прилика односно услова на њему, ограничења у превозним средствима, недостатка радне снаге која би се посебно ангажовала само на продаји робе на том тржишту и због скромних количина робе чији се превоз на већој даљини не исплати.

Задружни комерцијалиста, у оквиру свог радног времена, може да потпуније испита тржиште продаје за пласман робе чланова задруге од појединог пољопривредника кога чекају необављени и неодложни послови на имању. Задруга по правилу има теретно возило или ако нема лакше од појединца може да га обезбеди, ради превоза веће количине робе на удаљенијим местима продаје.

Обједињена преко задруге, већа понуда производа пољопривредника ће свакако успешније наћи пут до купца. Ако је понуда стабилна и прихватљива у погледу количине, квалитета и цена, тражња је тада постојано усмерена ка таквим понуђачима. Ово нарочито важи за наступ према индустрији која прерађује пољопривредне сировине. Добро организоване задруге по правилу могу да остваре успешнији пласман обједињених количина основних пољопривредних производа пољопривредника. За мале количине поједних понуђача, купцима се, због већих трошкова превоза по јединици робе, не исплати куповина у двориштима пољопривредника.

Питање продаје је теже решиво од питања производње у данашњим условима широко отворених врата спољној конкуренцији. Тешкоће у продаји су вероватно најважнији разлог окупљања пољопривредника око идеје заједничког, задружног организовања. Нису само у питању ограничења која се односе на могућност продаје. И питање ангажовања радне снаге на продаји јесте својеврсна тешкоћа за поједина газдинства јер послови продаје на мало захтевају веће искључивање чланова породице из производње. То је проблем са мала и средња гадинства, нарочито у времену сезонских радова на имању.

Пољопривредници остварују корист од смањења трошкова продаје и набавке у условима потпуне контроле над задругом, а не у супротном случају, када чланови задружне управе остварују свој интерес, доминацијом над пољопривредницима, што онда и није реч о задружној организацији у изворном смислу.

3) *Избегавање непотребних инвестиционих улагања.* Користећи на пример услуге превоза од стране задруге, пољопривредници са скромнијим капиталом могу да избегну посебна улагања у камионе за потребе повремене набавке материјала и средстава за рад, као и за продају својих производа. Када имају релативно мање земљиште, исти је случај и са другом машинеријом, на пример са берачем кукуруза, комбајном, па и са трактором. У неким сиромашнијим селима пољопривредници су купили не само ортачки трактор него и другу, јефтину опрему коју појединачно повремено користе.

Дакле, реч је о оним пољопривредницима који немају финансијских могућности да набаве скупу опрему, коју касније, с обзиром на њихове мање потребе, недовољно користе. Та финансијска искушења у односу на њихове скромније могућности, они могу да избегну ако оснују задругу, па она постепено својим пословањем обезбеди једну по једну машину, или ако удруже средства за набавку заједно потребних машина. Реч је о ограничењу или избегавању инвестиција односно одговарајућих трошкова, који имају карактер дугорочних улагања са неизвесном ефективношћу. Ако се заједнички, задружно реши питање набавке потребне пољопривредне опреме, појединачна финансијска пренапрезања су непотребна.

4) *Обезбеђење производних услуга под повољнијим условима.* Зависно од техничке опремљености задруге, пољопривредници су могућности да користе и њене услуге у обављању појединих радних операција, нарочито одговарајућу механизацију за припрему земљишта, жетву односно механизовано убирање плодова, па и за прераду неких производа.

Коришћењем машинских услуга у појединим фазама биљне производње, слабија породична газдинства су у могућности да остваре знатно већу производњу него што би то урадила само ослонцем на своју скромнију технику и углавном ограничену радну снагу.

Недостатак потребног капитала, недовољно познавање технологије и недостатак пословног простора су основни разлози за тражење заједничког интереса у колективној, задружној преради производа појединих пољопривредника. Зашто они не би могли да преко задруге имају заједничку прераду млека, па да онда располажу прерађевинама од сопственог млека? На тај начин они могу лакше да остваре више фазе прераде својих роба. Прерадом се увећава вредност тих производа, чиме се преко виших цена остварује већи приход у односу на приход од продаје сирових производа. Уместо продаје млека, на пример, могу да продају сир произведен услугом прераде њиховог млека од стране задруге. Јер, у случају породица са малим бројем чланова прерада

производа се запоставља, због неодложних сезонских пољопривредних радова. А и саму продају ових прерађевина које им припадају могу да препусте задрузи, да она тај посао обавља за њихов рачун.

5) *Стручно образовање.* У свим привредним делатностима су промене у току. У пољопривреди оне имају технички, технолошки односно биотехнички карактер. И у овој делатности се непрекидно усавршавају постојеће машинерије и њени прикључци, уводе се нова оруђа за рад, усавршава се начин гајења биљака и животиња, побољшавају се њихове генетске особине, унапређује се њихова заштита, мења се квалитет производа и захтеви потрошача у односу на квалитет производа, мењају се услови за добијање субвенција и кредита за набавку опреме итд.

У пољопривреди се, дакле, промене непрекидно одвијају. Пољопривредницима је од користи да их стално прате, да им се прилагођавају, да користе нове могућности и појаве или да избегну њихове негативне стране колико могу. Уколико брже сазнавају те промене, утолико им брже расту могућности за опстанак и напредак. Пољопривредници та нова корисна сазнања могу сами да стичу на различите начине. Међутим, зимска предавања, демонстрације опреме и материјала, односно изложбе, уз могућност додатног објашњења, најкраћи су пут до сазнања о текућим променама у пољопривредној делатности. Истовремено, на изложбама сами пољопривредници могу да лакше покажу могућим купцима своје посебне производне резултате. Ови догађаји се најуспешније уприличују у задрузи, средишном, најприкладнијем месту њиховог окупљања. То могу да буду и сами стручни разговори, корисна рамена мишљења између пољопривредника. Њима ће бити корисна предавања најбољих познавалаца из области припреме земљишта, неге усева, подизања дугогодишњих засада, заштите биља, исхране животиња, допунског финансирања, тржишта и управљања породичним газдинством. Задруга би могла да помогне, подржи допунско стручно образовање одраслих пољопривредника. А не само данас и будуће време биће време растућих знања.

6) *Боље праћење и брже увођење техничких и технолошких промена у производњи.* Задруга је привлачно место и за наступ понуђача нове опреме, семена, матичних запата и друге робе према пољопривредницима. Тако они могу у својој организацији да буду обавештени не само о особинама нових материјала и опреме него да се упознају и са условима набавке. Једно је сазнање о могућим променама у производњи, а друго је прихватање тих промена. Пољопривредници лакше прихватају промене које су проверене у пракси. То што задруга промени и примени на својим њивама и у својим шталама, а покаже се

успешним, има већу могућност да буде прихваћено и у породичним газдинствима.

Задруга са стручном радном снагом може да охрабри и подстакне пољопривреднике да прихвате нову технику и технологију, нове генотипове гајених биљака и животиња. Добра, напредна задружна пракса је очигледан пример за промене на породичним газдинствима. Многи пољопривредници су од задружних воћњака унели промене у свом традиционалном воћарству. Преко задруга су набавили квалитетнија приплодна грла. У окружењу задруга могуће су брже техничке и технолошке промене у производњи. Јер, пољопривредници могу преко задруга не само да сазнају новине у производњи него и да се практично увере у смисао увођења промена у свом привређивању.

7) *Повећање стабилности породичних газдинстава.* Стабилност није само циљ привредних организација и националне економије. Стабилном развоју теже и породична пољопривредна газдинства. Успешна задруга омогућује стабилну дугорочну производну усмереност газдинствима у њеном окружењу. Дугорочна производна усмереност се односи на одређену производњу, самим тим и на одговарајућу опрему односно механизацију и на техничка и технолошка знања и искуства – која су у функцији изабране пољопривредне делатности.

На пример, тамо где су задруге развиле прераду воћа и грожђа, пољопривредници су се трајно определили за воћарство или виноградарство. Томе су прилагодили опрему и усмерили улагање, стручно интересовање и понуду ка устаљеним купцима. Одатле, у дугорочној пословној сарадњи са задругом, нарочито кроз трајније обезбеђење продаје, пољопривредници могу добрим делом да остваре интерес за стабилнијем развојем својих газдинстава.

8) *Побољшање животних и радних услова.* О радним условима пољопривредника може да се говори у светлу радне средине која се дефинише као скуп услова под којима се одвија процес рада. У пољопривреди се такође разликују (1) физички и (2) друштвени услови радне средине.

Физички услови радне средине су од природе дати и они су скоро непроменљиви. Зато се напредак у овом случају углавном може да оствари унапређењем друштвених услова радне средине. У случају пољопривреде друштвени услови радне средине се претежно свode на одговарајуће објекте јавне потрошње, односно на мрежу пољопривредних путева, водоснабдевање, објекте за наводњавање и одводњавање итд.

Поменути објекти јавне потрошње се колективно користе те зато по правилу и нису искључиво предмет приватног улагања. У ствари, задруге обично изграде путеве и друге објекте које не користе само оне него и пољопривредници. У ближем окружењу седишта пољопривредних задруга је више изграђених поменутих објеката јавне потрошње за потребе пољопривреде, а тиме су и радни услови повољнији. Реч је, пре свега, о путевима и објектима за коришћење и регулацију вода.

9) *Повећање запослености* Када се оснује задруга која почиње свој привредни живот, она као организација доноси какве-такве наде за запосленост појединим члановима пољопривредничких породица ван породичног газдинства. Могућности за то запослење се свде на:

(1) запосленост у оквиру задружне економије, односно производње, то јест:

- у задружној производњи, трговини и другим услугама које она врши;
- у стручној служби односно на пословима руковођења и администрације, као и

(2) на већу запосленост у оквиру породичних газдинстава, под утицајем задруге на повећање њихове производње.

Унапређивањем продаје производа пољопривредника, задруге подстичу већу производњу на њиховим газдинствима. У тим условима долази до потпунијег коришћења укупних производних могућности пољопривредних газдинстава. Самим тим, уместо привидне запослености, остварује се већа стварна запосленост целокупног особља на газдинству и евентуално сезонско ангажовање изнајмљене радне снаге.

10) *Побољшање снабдевања у селу.* Осим добро снабдених села постоји и велики број других села која су слабо снабдевена основним животним намирницама. У неким селима, није организовано снабдевање хлебом. Приватни трговци обично немају довољно интереса за отварање продавница у малим насељима са скромним бројем потрошача. Тако су сеоска насеља у просеку слабије снабдевена основним животним намирницама.

Задружно снабдевање може по правилу да буде јевтиније, јер задруга нема циљеве капиталистичког власника за већом добити. Задруга би требала да има један од циљева што повољније снабдевање њених чланова, значи са робом нижих цена. Уосталом прве задруге на свету су настале ради повољнијег снабдевања сиромашних радника, оних који су остали без посла.

Задруга може по правилу да унапреди не само снабдевање основним намирницама него и другом робом које задовољавају типичне потребе сеоског, пољопривредног становништва, које су везане и за снабдевање одговарајућим материјалом, алатом, па и пољопривредном опремом. Пољопривредници који испоручују задрузи млеко и друге производе могу кроз рамену роба за робу, трампу, да се снабдевају и без готовог новца, о чему је било речи раније. То је још један разлог за оснивање и постојање задруга и задружних продавница.

2.2. Друштвени интерес у пољопривредном задругарству

Макроекономија је економија једног друштва, укључујући активно становништво и све материјалне, природне и друге вредности тог друштва. Пољопривредне задруге учествују у остваривању макроекономских циљева тако што доприносе:

- 1) повећању укупне пољопривредне производње,
- 2) унапређењу промета пољопривредним и прехранбеним робама,
- 3) бржем техничком и технолошком развоју примарне производње и прераде основних пољопривредних производа,
- 4) задовољавању заједничких потреба у области опште потрошње и
- 5) повећању запослености, као и складнијем унутаррегионалном развоју.

1) *Допринос задруга повећању пољопривредне производње.* Пољопривредници, нарочито мањи робни произвођачи, не само што немају посебан утицај на цене и опште тржишне услове него и доста несигурно наступају својом скромном понудом на шире тржиште, ван месног тржишта. Извор ових тешкоћа су, поред осталог, недовољни подаци о стању на ширем тржишном простору, односно одсуство устаљене пословне сарадње са просторно удаљенијим пословним партнерима на националном тржишту. Непосредна пословна сарадња са иностраним купцима је углавном скромна. Осим тога, постоје и појединачна ограничења у вези самосталног превоза своје робе и слично.

С друге стране, задруга која пружа услуге продаје робе пољопривредника, обједињујући њихову понуду, у стању је да, створеним техничким условима и специјализованим радницима за комерцијалне послове, успешније обезбеди пласман на ширем тржишном простору. Исто тако, задруга прерадом производа пољопривредника доприноси повећању вредности њихове и укупне производње. У оба случаја,

стабилност пласмана робе коју би могла да обезбеди задруга и повећавање степена прераде сирових производа подстиче пољопривреднике на потпуније коришћење својих производних могућности. Тиме задруге, стварањем услова за повећање појединачне производње пољопривредника, дају значајан допринос повећању пољопривредне производње на нивоу привреде као целине.

Задруге могу, такође, да допринесу унапређењу производње на газдинствима пољопривредника кроз пружање услуга у обради земљишта, жетви и другим услугама.

2) *Допринос задруга унапређењу промета пољопривредном робом.* Задруге су у могућности да допринесе унапређењу укупног промета пољопривредном робом из више разлога. Њихови комерцијалисти боље од радника других организација које се баве прометом познају тржиште тих роба. Задруге у односу на друге организације имају боље познаваоце обима, структуре и квалитета пољопривредне производње, као и веома разуђеног размештаја пољопривредних произвођача, као понуђача из прве руке. Прилагођавајући се тржишту пољопривредних роба, у могућности су да прилагоде своју техничку опремљеност захтевима чувања и превоза ових роба.

Истовремено задругама су, боље него другим производним и трговачким организацијама, познате незадовољене потребе пољопривредника и сеоског становништва уопште. Одатле, оне могу на рационалнији начин да допринесу унапређењу промета различитим индустријским робама које су намењене пољопривредницима и потрошачима на селу уопште.

3) *Допринос задруга бржем техничком технолошком развоју примарне производње и прераде основних пољопривредних производа.* Задруге пословањем остварују извесну новчану акумулацију (капитал) и у оквиру створених могућности, укључујући и позајмљени капитал, носиоци су одређених инвестиционих активности. Инвестицијама се остварују техничке и технолошке промене у привреди и њима се по правилу повећава производност рада.

Будући да су по правилу предности са високостручном радном снагом у односу на породична газдинства, задруге су добрим делом носилац техничких и технолошких промена у пољопривреди. Оне својом праксом охрабрују примену техничких и технолошких проналазака на породичним газдинствима. Њихова седишта су места одакле најчешће почиње да се примењује и шири употреба нове технике и технологије, да се гаје нове биљне и животињске врсте.

4) *Допринос задруга задовољавању заједничких потреба у области опште потрошње.* Попут других привредних организација, пољопривредне задруге на основу законских прописа, као порески обвезници, у складу са оствареним финансијским резултатом, дају допринос финансирању опште потрошње у области културе, просвете, образовања, здравствене заштите и других јавних делатности. Истовремено, оне дају по правилу допринос унапређењу друштвеног стандарда, учешћем у изградњи различитих објеката локалне јавне потрошње и финансијским помагањем рада месних организација у различитим областима друштвеног живота на селу. Такав њихов утицај се нарочито остварује у седиштима задруга.

5) *Допринос задруга повећању запослености и складнијем унутаррегионалном развоју.* Пољопривредне задруге, развојем услужних и производних делатности, допринесе повећању пољопривредне и непољопривредне запослености на нивоу државе као целине. Саме те задруге, због уске међузависности са својим члановима и локалним пољопривредним ресурсима, просторно су равномерније размештене него што је то случај са другим привредним организацијама. Тиме се остварује територијално равномернији размештај запослености.

Подстицањем економске активности, односно повећавањем запослености, задруге допринесе равномернијем унутаррегионалном развоју. То значи допринесе равномернијем размештају економске активности и становништва насупрот његовој нерационалној концентрацији у градовима и њиховом окружењу.

3 НОРМАТИВНО РЕГУЛИСАЊЕ ЗАДРУГАРСТВА

3.1 Оснивање задруга

Пољопривредну задругу могу да оснују пољопривредници и друга лица која имају у својини или по другом основу користе земљиште, објекте или средства за рад у пољопривреди. Минимални број оснивача задруге утврђен је законом.

Лица која су одлучила да оснују задругу, оснивачи, склапају међусобно уговор о оснивању задруге. Овим уговором они, пре свега, утврђују:

- назив и седиште задруге;
- делатност задруге;

- износ укупних средстава потребних за оснивање задруге, облик и износ удела појединог оснивача, као и
- права и обавезе оснивача задруге.

Затим се одржава оснивачка скупштина на којој се утврђују и усвајају задружна правила (статут) На истој скупштини се бирају први органи задруге.

Основни органи задруге су скупштина, управни одбор, надзорни одбор и директор.

Уговор о оснивању, задружна правила и записник са донетим одлукама на оснивачкој скупштини су основни списи за регистрацију задруге код надлежног управног органа. Задруга је основана уписом у регистар привредних организација тог органа. Упис задруге у регистар се објављује у државним службеним новинама.

3.1.1. Задружна правила

Задружна правила ("статут") су основни спис задруге којим се уређује њена организација и пословање. Она регулишу најважнија питања организационог устројства, рада и односа у задрузи. Доносе их оснивачи на оснивачкој скупштини. Задружна правила садрже одредбе које се односе на:

- назив и седиште задруге;
- делатности задруге;
- унутрашњу организацију задруге;
- условиме за стицање и престанак статуса члана задруге;
- права и обавезе задругара, овлашћења и одговорности органа и директора задруге;
- услове за престанак задруге;
- начин доношења одлука органа задруге;
- пословну тајну;
- начину расподеле добити и покрића губитка;
- средства и фондове задруге и

- друге одредбе од значаја за организацију и пословање задруге.

Задружна правила треба да буду усклађена са задружним начелима. Само у том случају биће заштићени како заједнички тако и појединачни интереси задругара.

3.1.2 Задружна књига

Од момента регистравања, задруга је дужна да води прописане пословне књиге, као и задружну књигу. Она је дужна такође да саставља и подноси надежленим органима књиговодствене исказе и извештаје утврђене законом о рачуноводству и другим прописима. У задружну књигу се уносе основни подаци о задругарима, и то:

- назив седиште и матични број задруге;
- име, презиме, матични број и адреса задругара;
- датум приступања задрузи;
- подаци о облику и износу уложеног удела;
- датум и износ уплате или уношења удела;
- датум и начин престанка чланства у задрузи;
- датум повраћаја удела и други подаци који су од значаја за задругу и задругаре.

Задружна књига се чува као трајна пословна књига и има карактер јавне исправе. Она треба да буде доступна на увид и повериоцима задруге.

3.2. Органи задруге

Основни органи задруге су скупштина, управни одбор, надзорни одбор и директор.

3.2.1 Скупштина задруге

Скупштину задруге чине сви задругари. Они по правили са једнаким правом одлучују у овом органу, по принципу један задругар - један глас. Она је највиши орган задруге. Скупштина задруге врши функцију управљања тиме што:

- доноси пословник о свом раду,
- доноси задружна правила,
- бира и разрешава директора и друге органе задруге,
- усваја извештаје о пословању, укључујући финансијске извештаје са књиговодственим исказима,
- доноси планове рада и развоја задруге,
- одлучује о расподели добити и покрићу губитка,
- одлучује о другим питањима од интереса за задругу, у складу са задружним правилима и законом.

На скупштини се не гласа аутоматски по предлозима за доношење одлука него се пре гласања врши разматрање, претрес, питања оносно тачака дневног реда

3 2.2. Управни одбор

Управни одбор се бира од чланова изабраних на скупштини задруге из редова задругара. Председник и члан управног одбора не може да буде председник и члан надзорног одбора нити директор задруге

Овлашћења управног одбора су да:

- доноси пословник о раду овог органа,
- разматра и предлаже скупштини задруге план рада и будућег развоја
- припрема предлоге одлука скупштини задруге и извршава те одлуке,
- стара се о припремању обрачуна финансијског пословања задруге;
- стара се о припремању извештаја, разматра и подноси извештаје о пословању задруге;
- предлаже расподелу остварене добити задруге и
- обавља друге послове у складу са законом и задружним правилима.

Задруге са малим бројем задругара не мора да имају управни одбор већ се његова овлашћења могу да пренесу на скупштину задруге. Минимални број задругара као услов у овом случају је утврђен законом.

3 2.3. Надзорни одбор

Надзорни одбор се бира од чланова задруге на њеној скупштини. Председник и члан надзорног одбора не може да буде председник и члан управног одбора нити директор задруге.

Надлежност надзорног одбора у задрузи је да:

- доноси пословник о свом раду;
- контролише рад органа задруге, нарочито директора и управни одбор;
- контролише исправност састављања књиговодствених изказа односно финансијских извештаја;
- контролише да ли се пословне књиге воде у складу са прописима;
- разматра извештаје о пословању који се подносе скупштини задруге;
- разматра извештаје ревизора и предлаже мере за отклањање утврђених неправилности;
- проверава предлоге о расподели остварене добити и
- обавља друге послове у складу са законом и задружним правилима.

Управни одбор и директор су дужни да надзорном одбору омогуће увид у све извештаје и документа о пословању задруге, односно у пословне књиге, да створе потребне услове за рад овог органа.

Задругари као чланови надзорног одбора су најчешће мање умешни у стручној контроли пословних књига, нарочито у области рачуноводства. Зато је целисходно да користе услуге вештака у контроли пословања задруге.

3.2.4. Директор задруге

Директора задруге бира скупштина задруге. Он може и не мора да буде члан задруге.

Директор задруге не може да буде председник или члан управног одбора, а ни председник или члан надзорног одбора задруге.

Директор задруге врши *функцију управљања и руковођења*. Он је инокосни орган управљања. Одређене одлуке доноси самостално. Као главни руководилац даје радне задатке и рокове односно упутства за њихово извршење нижим руководиоцима и другим радницима.

Директор је дужан да *организује пословање задруге* у складу са законом и одлукама органа управљања – управног одбора и скупштине. Он спроводи смернице пословне и развојне политике тих органа.

Директор *заступа задругу* у односу на привредно и непривредно окружење.

Директор *остварује контролу извршавања одлука* и о битним пословним променама обавештава управни одбор и скупштину задругара.

Директор задруге сноси одговорност за прекорачење овлашћења, незаконитости у раду и лоше пословања задруге.

3.3 Имовина задруге

Имовину пољопривреде задруге, пре свега, се чине:

- 1 удели чланова задруге унети у задругу приликом оснивања задруге и у поступку приступања основаној задрузи,
- 2 имовина стечена пословањем задруге и
- 3 поклони примљени од појединаца и организација,
- 4 као и имовина пренета у власништво од стране државних органа

Удели су новчана или *неновчаним средства* која задругари обезбеђују за оснивање и пословање задруге. Вредност *неновчаних* удела треба да се упише у пословним књигама у новчаном износу.

Појединачни удели задругара су једнаки. Уделима се годишње књиговодствено исказује текућа вредност, "ревалоризују се"

Удео не може да се врати задругару за време трајања чланства у задрузи нити пре престанка његове одговорности за обавезе задруге. По престанку статуса задругара, ревалоризовани удео се враћа задругару или њиховом наследнику

Задружни капитал чини сума удела чланова задруге и имовине стечена пословањем задруге.

3.4. Задружни савези

Задружни савези су удружења која оснивају задруге ради остваривања заједничких циљева, закључивањем уговора о оснивању и доношењем правила задружног савеза ("статут").

Уговор о оснивању задружног савеза, поред осталог, садржи назив и седиште савеза, услове за чланство у савезу и друге одредбе од значаја за рад савеза.

Правилима задружног савеза се утврђују задаци, права и обавезе савеза, организација односно органи савеза, делокруг и начин њиховог рада и одлучивања, као и друга питања од значаја за делатност савеза.

У табели која следи дати су задружни савези са њиховим службеним називима и седиштима

Табела 6 Задружни савези, 2005

Назив савеза	Седиште
1	2
1. Задружни савез Београда	Београд
2. Задружни савез Борског округа	Бор
3. Задружни савез Војводине	Нови Сад
4. Задружни савез за Браничевски и Подунавски округ	Пожаревац
5. Задружни савез Јужнобанатског округа	Панчево
6. Задружни савез Колубарског и Мачванског округа	Ваљево
7. Задружни савез Косова и Метохије	Приштина
8. Задружни савез Срема	Сремска Митровица

9. Задружни савез Црне Горе	Подгорица
10. Задружни савез Шумадијског и Поморавског округа	Јагодина
11. Окружни задружни савез за Златиборски округ	Ужице
12. Окружни задружни савез Зајечара	Зајечар
13. Окружни задружни савез Краљева	Краљево
14. Савез земљорадничких задруга Јабланичког и Пчињског округа	Лесковац
15. Савез земљорадничких задруга Нишавског, Пиротског и Топличког округа	Ниш

Задружни савези пружају стручну помоћ задругама у њиховом пословању, али је корисно да раде и на оснивању нових пољопривредних задруга. Целисходно је да штите интересе задруга и пољопривредника испред државних органа и других организација у окружењу

3.5. Задружна ревизија

Под задружном ревизијом се подразумева контрола пословања задруга и примене задружних начела у задругама и задружним савезима.

Задружна ревизија је обавезна за све задруге и задружне савезе. Она може да буде редовна и ванредна.

Редовна ревизија се врши повремено, у року који је утврђен законом, обично сваке или сваке друге године.

Ванредна ревизија би могла да се врши:

- по одлуци органа задруге,
- по захтеву одређеног броја задругара који је утврђен задружним правилима,
- по захтеву поверилаца односно организација и појединаца којима је задруга дужник и
- по захтеву задружног савеза или надлежног државног органа.

- Управа задруге је дужна да ревизору стави на увид одговарајућу пословну документацију и податке који су од значаја за вршење ревизије.

Ревизор је дужан да састави и достави контролисаној организацији писмени извештај о извршеној ревизији, са налазом, оценом и образложењем дате оцене. Он може да учествује у раду органа и да том приликом да одговоре и мишљење по питањима која се односе на ревизију.

3.6. Престанак задруге

Пољопривредна задруга престаје (1) статусним променама, (2) стечајем и (3) у другим околностима

(1) Престанак задруге услед статусних промена се дешава у случају да њена скупштина донесе одлуку:

- да се задруга споји са другом задругом,
- да се задруга припаји другој задрузи или
- да се задруга подела на више других задруга.

У случају престанка задруге спајањем, припајањем другој задрузи или поделом на више других задруга, њена се имовина преноси на одговарајуће правне следбенике.

(2) Стечај задруге настаје у случају немогућности да она измири губитке у пословању. Стечај у овом случају је судски поступак којим се измирују потраживања повериоца на рачун имовине задруге као дужника.

(3) Задруга престаје у другим случајевима, и то:

- 1) ако престану природни и други услови за обављање њених делатности;
- 2) ако не обавља делатност дуже време – оквиру периода који је прописан законом;
- 3) ако се задругари смање испод броја који је потребан за оснивање задруге, сходно важећем закону;
- 4) одлуком скупштине о престанку задруге;
- 5) као и у другим случајевима предвиђеним уговором о оснивању задруге, задружним правилима и законским прописима

У случају када скупштина задруге одлучује о престанку задруге таква одлука не може да буде донета ако гласа против бар онолико задругара колико их је потребно за оснивање задруге

Задруга званично губи статус правног лица брисањем из регистра привредних организација надлежног органа управе. Престанак задруге се службено објављује.

3.6.1. Престанак статуса задругара

Статус задругара-пољопривредника у конкретној задрузи може да престане:

- сопственом одлуком о иступању из задруге,
- искључењем из задруге одлуком органа задруге,
- престанком задруге и
- смрћу задругара

По сопственој одлуци, члану задруге може да престане статус задругара подношењем писмене изјаве о иступању из задруге

Задругар може да буде искључен из задруге у случајевима предвиђеним задружним правилима. Одлуку са образложењем о искључењу доноси орган овлашћен тим правилима. Искључени задругар има право жалбе у року предвиђеним законом или задружним правилима. Статус задругара престаје даном одређеним у одлуци о искључењу.

Даном престанка статуса задругара, престају права и обавезе задругара, осим имовинских права и обавеза које су утврђене уговором о оснивању задруге, задружним правилима и законом о задругама. Ако задругар има обавеза према задрузи, престанак статуса задругара има да настане тек по измирењу обавеза, али не пре отказног рока ако је тај рок утврђен задружним правилима или законом.

4. КО МОЖЕ И ТРЕБА ДА ПОМОГНЕ У ОСНИВАЊУ ПОЉОПРИВРЕДНИХ ЗАДРУГА

У условима почетне обнове капитализма и током његових појединих цикличних фаза нарочито долази до раслојавања породичних пољопривредних газдинстава, а у друштву као целини до осетног пораста незапослености и ширења сиромаштва. У тим околностима је целисходна подршка опстанку средњих и мањих породичних пољопривредних газдинстава, како би се успорило сиромашење најбројнијих сеоских породица. Опстанку ових газдинстава, у условима заострене тржишне утакмице, може да допринесе и њихово пословно самоорганизовање кроз задруге. Подршку обнови задругарстава, оснивањем нових пољопривредних задруга, може и треба нарочито да пружи Влада, познаваоци задругарства, политичке странке, јавна гласила, задружни савези, општинске управе и општински фондови за пољопривреду,

4.1 Влада

Успех у пољопривреди је један од кључних успеха сваке владе јер се резултати ове делатности повезују са прехранбеном сигурношћу становништва и привредном стабилношћу. Један од чинилаца успеха пољопривредника у привређивању је пословна организованост најбројнијих, средњих и ситних породичних газдинстава. Јер, разарање тих газдинстава, у времену изузетне незапослености и ширења сиромаштва не може да буде чинилац државне стабилности. У тим околностима, очигледно нема ни неке шире подршке у том правцу. Нестајање ових газдинстава не би био процес по вољи претежног дела народа односно не би био демократски процес.

С друге стране, пољопривредна имања би могла да буду један од ослонаца за ублажавање притиска "градске" незапослености. Новим пољопривредницима је пак још више потребна подршка у производњи и пласману робе кроз организацију. У сваком случају јавни је интерес подршка опстанку постојећих породичних газдинстава и новим пољопривредницима. Помагање од стране Владе у овом случају може да се, поред осталог, конкретизује у правцу охрабривања пословног самоорганизовања пољопривредника. Тим више што је оно на незадовољавајућем нивоу након разарајућих процеса у задругарству, нарочито крајем 20-ог и почетком 21-века.

Влада може да подстиче пољопривреднике на подухват задружног самоорганизовања:

- спречавањем злоупотребе задружне организације,
- повезивањем новчане помоћи пољопривредницима из јавних извора са њиховим чланством у задрузи,
- кроз допунско образовање одраслих,
- пропагандом преко јавних гласила и на други начин.

Али, наравно да Влада не треба да присиљава пољопривреднике на задружно самоорганизовање. Битније је да се продуби свест о корисности задружне организације, па да њихов корак ка задрузи буде самосталан и добровољан.

4 2. Теоретичари и практичари задругарства

Знање из области задругарства је од кључног значаја за обнову задругарства, оснивање задруга. При томе је битно познавање суштине: шта је и чија је задруга, коме она треба, пре свега, да служи и ко управља њоме.

Познаваоци задругарства су, на пример, професори, истраживачи и други учењаци који се баве задругарством као наставном и научном дисциплином, а истовремено познају стварност пољопривреде и села. Затим, руководиоци у пољопривредним организацијама, удружењима, државним органима различитог нивоа и друга лица која имају искуства у управљању задругама и у задругарству. Међу корисним и драгоценим познаваоцима задругарства су и пољопривредници, као и радници задруга – они који имају искуство у сарадњи са задругама и из рада у задрузи, а слободни су да критички расуђују о раду задруга и да јавно износе своја искуства, мишљења и закључке.

Познаваоци задругарства могу да помогну ако су спремни да уложе труд и време за опште добро, да учествују у охрабривању пољопривредника и предводника у оснивачким напорима, а да при томе обично не остварују неку посебну личну корист. Нарочито просветни радници и истраживачи од ауторитета који нису само познаваоци теорије задругарства него су усмерени и на актуелна збивања у пољопривреди и селу, односно у задругарству.

Међутим, улога познаваоца задругарства може да буде корисна ако мање обавештени заинтересовани појединци за оснивање задруге уважавају и могу да употребе пренета им корисна сазнања. Ако придају значај знању које други поседују, а способни су да га искористе.

Непознавање користи од задружне организације је основни разлог да претежни пољопривредници немају своју организацију. То незнање има за последицу пословну неповезаност и неорганизованост пољопривредника. Знање и образовање, односно незнање је веома важан чинилац како успеха тако неуспеха – сиромаштва. То се итекако односи и на пољопривреднике⁶. Зато није спорно да познаваоци задругарства могу да буду корисни у просвећивању које има сврху подстицања пословног самоорганизовања пољопривредника.

4 3. Политичке странке

Утицајни појединци у општинским управама, фондовима за пољопривреду и у самим селима, углавном су чланови неких политичких странака или су им мање-више симпатизери. С друге стране, ове странке, у својим политичким понудама имају односно треба да имају унапређење организовања пољопривредника.

Ако утицајни чланови странака помажу оснивање задруга они самим тим доприносе остваривању политике странке у пољопривреди. Оснивање пољопривредних задруга је успех не само предводника у том подухвату, оснивача, организација и установа које се ангажовале него и политичких странака које врше власт у појединим општинама - ако су такву активност усмеравале и подстицале. Када политичке странке утичу или обавезују утицајне чланове да раде на оснивању задруге, оне тиме испуњавају део јавне понуде бирачима и посредно повећавају поверење у очима оних бирача који имају интерес у том организовању.

Међутим, погрешни су покушаји да се задруга оснује само од симпатизера и чланова једне странке. Неморални су напори појединаца да учешћем у оснивању задруге стекну, пре свега, личну политичку корист. А тога има у пракси.

4.4. Јавна гласила

Јавна гласила ("медији") имају снажан утицај на јавност уопште, па и на пољопривреднике. Скоро свако гласило које је дневно или периодично присутно у јавности, а није забавног карактера, има сталан или повремен простор намењен пољопривреди. Али кроз њих се доста скромно чује

⁶ Gasperini, L. and E. Zulberti, "Education for rural people at the front line to achieve the Millennium development goals", *Agriculture & Rural Development*, 2/2004, 44-46

глас пољопривредника Недовољан је простор намењен изворним интересима средњих и сиромашнијих међу њима. Кад обратимо пажњу и анализујемо њихову уређивачку политику, видимо да, у односу на пољопривреду, посвећују највећи простор ставовима представника извршне власти, политичких првака различитог нивоа, власника предузећа, директора и других руководиоца невладиним односно страновладиним организацијама, јавним догађајима као што су сајмови и пољопривредне изложбе, резултатима производње пољопривредника са највећим имањима, пропадању неких села итд. Ако се погледају сручне новине и часописи, уочава се да је доста чланака и о начину производње, биљним и животињским болестима, чувању производа, реклама опреме, семена и средстава за заштиту углавном стране производње. А најмање је чланака о управљању и организовању, о невољама средњих и сиромашних пољопривредника, о онима који су најбројнији. Одатле нема ни нарочите пажње њиховом пословном организовању.

Неорганизовање пољопривредника има донекле обележје скандала, с обзиром да су ловци и риболовци, на пример, боље организовани. Ако уредници и они који њиме управљају подређују уређивачку политику народном интересу, целисходно би било да и овој теми поклоне пажњу. Да посвете простор и обнови задругарства, пословном самоорганизовању пољопривредника као чиниоцу њиховог опстанка и напретка. На рачун неких мање важних тема. С обзиром на могући утицај на део јавности, јавна гласила могу доста да помогну, а нечињењем због споредних садржаја она, у ствари, одмажу.

4.5 Задружни савези

Иако је у данашњим условима превише посла пред задружним савезима у раду на оснивању и унапређењу пословања задруга и заступању њихових интереса, они се повремено увлаче у послове који немају посебног значаја за постојеће пољопривредне задруге и оснивање нових. На њих је постојано усмерена инострана пропаганда која их некада омета да ураде више на пословима због којих су основани. Време ангажовано на пословима ван пољопривредног задругарства је време које је неповратно изгубљено за то задругарство. Постојећи закон о задругама, иако није савршен, омогућује развој задругарства ако се том послу приђе са више труда у помагању самоорганизовања пољопривредника. Одатле је мера успешности једног задружног савеза број новооснованих задруга и његов какав-такав допринос опстанку постојећих.

Саветовања која организују задружни савези су сврсисходана ако су од интереса за пољопривреднике и задруге –ако допрносе опстанку и напредку породичних газдинстава и постојећих задруга, унапређују пословно организовање пољопривредника кроз оснивање нових задруга, помажу размени искустава и налажењу бољих решења у односу на постојећу праксу. Ако тога нема, ова саветовања, у ствари, допрносе заробљавању радне енергије задружних савеза и од њих тада претежни пољопривредници и задруге немају опипљиву корист. Уочљиво је да ова саветовања ("радионице") у неким случајевима режирају "невладине" организације.

Свакако је сврсисходно да окружни задружни савези, поред осталог, организују предавања охрабтивања у правцу оснивања нових задруга, нарочито заинтересованим а недовољно обавештеним пољопривредницима и другим лицима која су покретачи оснивања задруга у својим срединама. Тиме би они били охрабрани да истрају у овој доброј намери и били би стручно обавештени о начину остваривања тог подухвата.

Задружни савези су у могућности да обезбеде огледна задружна правила и друге оснивачке списе који су потребни оснивачима у поступку оснивања задруге, чиме би непосредно дали допринос повећању броја задруга.

4.6 Општинске управе

Општинске власти и окружни задружни савези имају заједнички интерес и могућност за сарадњу у подстицању оснивања пољопривредних задруга. Уколико код општинских првака постоји свест односно сазнање о целисходности обнављања пољопривредног задругарства, општинске управе и окружни задружни савези могу да заједнички реше материјална и организациона питања подстицања задружног самоорганизовања пољопривредника. У ствари, општинске управе могу материјално и организационо да помогну рад задружних савеза на подстицању оснивања пољопривредних задруга у селима на њиховом подручју. Повећање броја пољопривредних задруга је, на пример, важније од многих других споредних појава којима се поклања пажња и које општинским управама односе део стваралачке енергије.

Конкретно, општинске управе могу да помогну оснивање пољопривредних задруга:

- 1) подршком образовању пољопривредника о корисном и могућем пословном самоорганизовању путем задруге —предавањима, обавештавањем преко јавних гласила, на пример подршком у издавању посебних публикација на тему о том организовању;
- 2) обезбеђењем осивачких аката за регистрацију задруге;
- 3) пружањем стручне помоћи у процесу оснивања и регистрацији задруге;
- 4) помагањем оснивачима задруге путем уплате оснивачких удела;
- 5) помагањем у обезбеђењу минималног, почетног пословног простора;
- 6) надокнадом трошкова почетног закупа минималног пословног простора;
- 7) обезбеђењем основне опреме и инвентара за почетно опремање пословног простора;
- 8) помагањем у обезбеђењу почетног руководећег кадра итд

За неке од ових намена су потребна сасвим скромна средства. Али и овакво могуће помагање је оправдано, јер је усмерено дугорочно на пољопривреднике целог села или групе села, којима се пружа почетна подршка за боље пословно организовање у времену јачања капиталистичке конкуренције у пољопривреди. Задруга је отворена за све под истим условима. Помагање оснивања задруге је помагање претежног броја пољопривредника, у суштини са скромним средствима.

У прошлости држава не само да је помагала оснивање задруге него је, на пример, доделу земљишта условљавала задружним организовањем. Она, значи, није била равнодушна у односу на организовање пољопривредника.

Постоје посебне могућности у бројним селима да општина помогне у обезбеђењу пословног простора. Наиме, у великом броју села постоје задружни домови којима сада општинске власти газдују у име Републике Србије као власника тих објеката. Њих су крајем 50-тих и почетком 60-тих година изградили пољопривредници, мештани, негде сами својим материјалом и радом, другде својим радом уз помоћ Државе или тадашњих предузећа. Те објекте су користиле тадашње подржављене задруге, а део њиховог простора је коришћен за друштвени живот односно за културнозабавне садржаје.

Ови задружни домови су претежно запуштени. Општинске власти углавном не воде о њима бригу с пажњом доброг привредника. Те зграде се не одржавају, а оне су, поред осталог, мета подривачке делатности.

Начете зубом времена, негде и подривачким радовима, неодржаване, неукњижене, оне су у различитом степену запуштености и оронлости. Неки се од тих задружних домова делимично користи. Међутим, део њих је у неупотребљивом стању, а неки су и у целини срушени.

Општинске управе би заједно са Државом могле да обнове ове објекте и да их из постојећег стања, недостојног сваке власти, учине употребљивим за оно за шта су изграђене. Те зграде су подигнуте, поред осталог, због задруга, а свака општинска управа је надлежна и дужна по закону да подстиче задругарство. Ти задружни домови су неискоришћени могућност за охрабривање пословног организовања пољопривредника и додатно оживљавање села.

4.7. Општински фондови за пољопривреду

У неким општинама постоје општински фондови за пољопривреду. Оснивање задруге на дужи рок може да допринесе успешнијем привређивању већег броја газдинстава. Када ови фондови помажу оснивање задруга онда они помажу већем броју пољопривредника. Помоћ оснивању задруге је стварање шансе за све пољопривреднике у селу или у групи села на чијем она подручју послује. То помагање није неоправдано у поређењу са помагањем само малог броја пољопривредника путем кредита како би они брже напредовали, прерастали у капиталисте, док претежни број осталих пољопривредника назадује, пропада. Дакле, када фонд за пољопривреду из средстава пореских обвезника усмерава средства према малој групи нарочито привилегованих корисника кредита, порески обвезници односно бирачи могу да поставе питање оправданости таквог избора и начина коришћења јавних финансијских извора, у којима је и њихов плаћени порез.

Општински фондови за пољопривреду би, зависно од могућности и потреба, могли да финансирају

- трошкове израде нормативних аката за регистрацију задруга,
- помоћ оснивачима наиме уплате оснивачких удела,
- штампање публикација које охрабрују намере и подухвате - оснивања задруга,
- предавања и саветовања о корисности самоорганизовања пољопривредника путем задруга,

- почетни закуп инималног пословног простора,
- основну опрему за почетно опремање пословног простора итд.

У нашој пракси, постоје случајеви финансијске подршке од стране општинских фондова за пољопривреду оснивању удружења, у којем су чланови како предузећа тако и имућнији пољопривредници. Али удружењима, углавном нису потребна нека посебна средства. Јер она се не баве привредним делатностима попут предузећа и задруга. Економска снага њихових оснивача указује да њима помоћ у оснивању удружења у ствари није потребна.

Општински фондови за пољопривреду треба да помогну, пре свега, организовање ситнијих и средњих пољопривредника којима је помоћ потребнија. За озбиљнији почетак рада задруге су иначе потребна већа средства него за оснивање удружење.

5. ОСНИВАЊЕ ПОЉОПРИВРЕДНЕ ЗАДРУГЕ У ПРАКСИ

5.1 Типични предводници у оснивању задруга

Почетне кораке у оснивању задруге обично предузимају предузимачки усмерени појединци који имају веће стручно и опште образовање или веће радно искуство, а боље познају могућности и предности организације над појединцем у пословном општењу. У основачки подухват крећу најпре углавном лица која прате промене у друштву, читају стручне књиге, листове и часописе. То су обично појединци који имају смелост за промене и верују да су оне остварљиве, лица која препознају могућности задружне организације.

На мисао о задрузи покреће стварност, тешкоће у самосталном привређивању, нарочито растућа конкуренција с обновом и развојем капитализма, тешкоће у продаји робе. Оснивање задруге обично покрећу лица која су остала без посла, а која у новој ситуацији, самосналажењем, кроз организацију виде већу шансу у борби за опстанак и напредовање. Не ретко, предводници у оснивању задруге су лица која су власници радње или предузећа, који кроз задругу траже нове, боље могућности. Појединце постиже да раде на оснивању задруге неискоришћен пословни простор или земљиште, друге пак руководилачке и друге амбиције, па и лична корист. Постоје и случајеви када се о задрузи размишља као чиниоцу развоја села, у коме се препознаје боља будућност потомака.

5.2. Почетна искушења у оснивању задруге

Напоре предводника у оснивању задруге обично прати како подршка тако и одмагање и обхрабривање од стране појединаца. Људи који покрећу оснивање задруге улажу знатно већи труд и своје време у односу на друга лица која у томе учествују само подржавањем идеје.

Током ових напора следи некад типична дилема: задруга или удружење. Та дилема је у овој књизи разјашњена, а и сами појединци могу кроз посету задрузи и удружењу да виде какве су разлике између ова два организациона субјекта.

На путу до оснивања задруге некад има неразумевања и одсуства подршке од стране образованих и утицајних појединаца, а и кукавичлука који се делимично ослања на незнању или на неповерењу у учеснике који настоје да оснују задругу. Делимично подозрење прати сваку ма колико очигледно корисну акцију. Свуда постоје "разбијачи", како би се у народу рекло за оне који ометају користан договор у селу. А одметање у овим напорима може да буде и организовано. Али постојање неутемељеног супротног мишљења не треба да обесхрабри оне који знају шта хоће — који знају да им је задруга корисна и потребна.

Постоје и случајеви оснивања задруге уз помоћ најуже родбине, где део или оснивачки улог у целини или део улога обезбеђује оно лице које покреће оснивање задруге, у намери да њом апсолутно управља и искористи је за сопствене циљеве. Тада вероватно нема тешких преговора између назови оснивача.

Почетне тешкоће се чак свде на окупљање пољопривредника ради првих разговора и предавања о целисходности и могућностима за оснивање задруге. У времену извесне отуђености, презаузетости и нарушеног поверења, организовање почетних састанака је некада посебан успех. Појединци прихватају или желе да се задруга оснује али и да избегну лично ангажовање у томе.

5.3. Како да оснивачки напори буду делотворнији

Пре оснивачке скупштине, сврсиходна је одржавање састанака са што је већим бројем могућих чланова задруге. То су састанци за међусобно разјашњавање, охрабривање и договорање. Наравно, целисходно је да на тим састанцима учествују предводници који покрећу оснивање задруге, а корисно је учешће угледних лица која могу да мотивишу пољопривреднике и друга заинтересована лица и да им

појасне и објасне смисао тог подухвата. Корисна су и предавања охрабривања од стране познавалаца задругарства. Она не мора да одмах допринесу оснивању задруге, у првом покушају, али ће бар бити проширено сазнање дела пољопривредника, корисно у неком другом покушају.

На тим састанцима и предавањима је целисходно да присутна лица буду што потпуније обавештени о томе зашто је задружно организовање корисно и могуће. Ови састанци треба да допринесу потписивању уговора о оснивању задруге између заинтересованих појединаца. Када до таквог уговора, то јест договора, дође у коме се утврде раније наведене појединости, онда треба да се приступи припремама за оснивачку скупштину. То је пут ка сигурнијем успеху оснивачке скупштине.

У пракси да се некад без озбиљнијих припрема иде на оснивачку скупштину. Али то је ризик јер сви оснивачи нису претходно довољно обавештени о важним, намераваним одлукама. Може да не постоји њихова претходна појединачна сагласност у довољном броју за оснивање задруге. Потписан уговор о оснивању задруге омогућује сигурни успех оснивачке скупштине.

За оснивачку скупштину треба да буду припремљени оснивачки списи са којим, у битним појединостима, треба да се упознају оснивачи на тој скупштини. Оснивачке списе може да обезбеди задружни савез и лица која имају искуства у регистровању предузећа.

Прикладно је да се избере такво име ("фирма") задруге које се односи на основну делатност или крај у коме се задруга налази. Задруге општег типа могу да имају придев "општа" у називу. 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.

Посебне задруге се по правилу не означавају на претходни начин, одговарајућим придевом, већ се њихова посебност конкретно изражава, на пример воћарска задруга, калемарска задруга, пчеларска задруга итд. У писању имена организација, па и задруга, на нивоу основне писмености и културе је поштовање уставне одредба о званичном писму, што је уобичајено пошање у свету. То значи не подлећи малограђанском избегавању званичног државног писма, ћирилице – на меморандуму, печату и заштитном знаку.

Код избора делатности целисходно је да се региструје већи број њих, укључујући и оне које се неби одмах обављале. Тиме би се, у случају касније потребе, предупредио поступак накнадног дорегистровања делатности. Пропис о делатностима и њиховим

шифрама је доступан у свакој општинској служби у којој се врши регистровање занатских радњи ("предузетника").

Што се тиче висине оснивачких удела, већи удео уз већи број оснивача омогућиће већи почетни капитал задрузи. Оснивачка средства треба да буду довољна да омогуће, минималне почетне материјалне услове за пословање задруге.

Лоша је пракса давање писмене сагласности, односно потписивања приступних изјава, без упознавања са битним чињеницама из оснивачких списа задруге.

На оснивачкој скупштини се бирају први органи управљања и директор. Бирање вршиоца директора на годину дана је пракса и корисна опрезност, али није обавеза. Могуће је да се директор изабере одмах и са пуним мандатом. При томе није у начелу неприхватљиво да баш лице које је уложило највећу енергију у циљу оснивања задруге буде њен први директор. Нарочито ако је дорасло одговарајућим руководилачким обавезама.

Оснивачка скупштина је историјски тренутак за конкретну задругу. Прикладно је да има и не само радни него и свечани карактер, да се сачине и трајни записи о том догађају. А то није само и онако обавезни записник, већ и фотографија оснивача, која се, на пример, увеличана чува на јавном месту, у службеној просторији. Она би могла да буде у будућности један од знакова самоштовања будућних чланова задруге.

5.4 Минимално почетно опремање пословног простора

Минимум почетних радних услова је мањи канцеларијски, продајни и магацински или други простор који је намењен услугама које ће бити вршене од стране задруге.

Минимално почетно опремање обухвата основни канцеларијски инвентар, телефон и рачунар, макар старије производње, затим инвентар који је потребан за пружање првих услуга. Некада су задруге радиле и без телефона. Међутим, данас у време заоштрене тржишне утакмице, озбиљнији почетак пословања без телефона није могућ. Рачунар је постао неопходно средство за рад, претпоставка за успешније пословање. Јер, он мање-више замењује писаћу машину, адресар, роковник, подсетник, архивар, поштар (електронска пошта), књигу, новину, огласник итд. Услови за пословни простор уобичајено обухватају свакако снабдевање водом и електричном енергијом и друге захтеве, прописане за вршење појединих делатности.

Књиговодствени послови који су у почетку незнатни, могу да буду поверени радњама ("агенцијама") за пружање књиговодствених услуга. Оне уз помоћ рачунара пружају такве услуге десетинама радњи и предузећа

5.5. Посебна улога првог директора задруге

У многим случајевима оснивања задруге, обезбеђење, избор и именовање првог директора се врши уз много тешкоћа. Постоје случајеви да оснивање задруге не успе због немогућности да се обезбеди први директор.

Питање руковођења задругом у почетном периоду је нарочито важно јер је то време отежаног стварања основних услова за рад, период организовања првог пословног подухвата, склапања првих послова, први наступ на тржишту, обезбеђење првог прихода задругарима и прве личне зараде – почетно суочавање са законским нормама. Како је успех задруге у великој мери завистан од начина управљања, а нарочито од директорових руководилачких акција, јасно је колико пажње треба да се посвети почетном обезбеђењу и избору првог руководиоца. С друге стране, чланови задруге, имајући у виду почетне тешкоће, треба да покажу стрпљење и даду подршку напорима првог директора, како би задруга заживела и лакше пребродила порођајне муке

Познато је да немамо много вичних успешних руководиоца ("менаџера"), нарочито у малим пољопривредним органиацијама. Ова ситуација није случајна с обзиром да досадашње државно образовање није било нарочито усмерено на управљање ("менаџмент"). С друге стране, новоуведене наставне дисциплине из области управљања имају делом стари садржај под новим насловима стручних књига и промењеним називима тих дисциплина. Истовремено, на основу неких сазнања, нема у сваком случају ни довољно поверења у дипломе приватних виших и високих школа. Тиме је узроковано стање у коме нема довољно квалитетних привредних руководиоца за потребе нових мањих радних организација, укључујући и оне у области пољопривреде. Зато проистиче потреба допунског образовања за управљачке послове односно брига за будуће руководиоце, од којих зависи наша привредна и не само ова будућност. Друго је питање постоји ли брига, евиденција и најбоље ангажовање вреднијег руководећег кадра - тог драгоценог, можда најважнијег ресурса

У избору првог директора задруге је најцелисходнији ослонац на руководиоце са руководилачком праксом. Али тек основана

пољопривредна задруга, са неизвесном зарадом у њој, није њихов изазов. Искусни руководиоци су се, поред осталог, усмерили на свој приватни посао ("бизнис"). Извесну теоријску могућност чини завичајна осетљивост и усмереност неких појединаца да се задрже у родном месту или врате завичају

У таквој ситуацији, у неким случајевима, целисходно је и имановање пензионисаних бивших руководиоца, у складу са законом. Јер је њихово руководилачко искуство драгоценост за почетак рада новоосноване задруге. Они у ствари могу да помогну у образовању будућег руководилачког кадра.

6. ОБРАЗОВАЊЕ И ЗАДРУГАРСТВО

Задружном образовању се придаје значај у мери по којој се схвата суштина задруга, нарочито пољопривредних задруга и њихова улога у развоју пољопривреде, пре свега у развоју породичних пољопривредних газдинстава. У том смислу се намеће питање – шта се дешава данас са нашом пољопривредном задругом. Да ли је задругарство у кризи и да ли је актуелна обнова задругарства? Да ли постојеће образовање задовољава потребе задружног привређивања и организовања? Да ли пољопривредници познају суштину изворног задругарства? Одговори на ова питања дају одговор и на питање колико је актуелно задружно образовање, његово унапређење

Задругарство је вредност која неће бити довољно искоришћена уколико није раширено сазнање о могућем доприносу задруге остваривању појединачних и друштвених циљева

Образовање омладине и одраслих путем јавних услуга је проверени начин ширења тих сазнања. У сваком случају, остваривање поменутих циљева је могући извор мотивације извршне власти за унапређење задружног образовања пољопривредника и могућих пољопривредних предузимача.

Пољопривредници српских земаља имају дуго искуство у задругарству. Главни савез српских земљорадничких задруга, заједно са десет савеза других земаља, као што је речено, био је један од оснивача Међународног задружног савеза. Задругарство се у нашим земаљама током 19-тог и у првој половини 20-ог века развијало из поверења у задружну идеју, а пре свега на основу користи које су задруге доносиле њиховим члановима. Пољопривредници су били непосредни оснивачи задруга. Будући да су углавном остваривали контролу над њиховим

радом, задруге су, пре свега, доприносиле унапређењу привређивања породичних пољопривредних газдинстава.

Међутим, у нашој пракси је било и периода удаљавања од изворног задругарства. У периоду "изградње социјализма", од половине 50-тих па до средине 90-тих година 20-ог века, назадовање у задругарству је нарочито било вишеструко штетним појавама,

Нови период у развоју задругарства је наступио од 1996. године када је у Југославији донет Закон о задругама. Он је у великој мери омогућио оснивање пољопривредних задруга на изворним задружним начелима, иако се односио на све врсте задруга. Међутим, опет су исказане слабости у оснивању задруга и поново су се, поред добрих примера, јавила и настојања да се злоупотреби задружна идеја. На пример, без почетне акције пољопривредника, оснивање задруга покрећу предузимачки усмерени појединци, од којих неки не поседују газдинство. Очекивање ових предузимача од оснивања задруге је да искористе ову организацију, пре свега, за остваривање личних циљева.

Мотивисани таквим очекивањем, они, на пример, успевају да "оснују задругу" уз помоћ породице, родбине и пријатеља. Формални снивачи задруге, дакле, нису домаћини појединих породичних пољопривредних газдинстава. Лица чији су подаци коришћени за регистрацију задруге у таквим случајевима, у суштини не учествују у управљању задругом, већ њом по правилу управља предузимач који је углавном сам одрадио оснивачке послове.

У периоду почетка обнове капитализма, "транзиције", затечене задруге су у суштини биле друштвена предузећа са већ израженим слабостима, као што су: висока задуженост кредитима, недостатак обртног капитала и неефикасно управљање. Оне се претежно баве трговином, а мање производњом. Као и у друштвеним предузећима, важан чинилац њиховог пословног неуспеха је недовољно решено питање мотивације за рад и радне дисциплине, што је болест коју је изнедрио важећи друштвеноекономски поредак. У делатностима које обављају пољопривредне задруге, све више јача и приватни сектор. Задруге ненавикнуте на ове услове пословања губе утакмицу са приватним сектором и долазе у неповољан, подређен положај. Велики број њих престаје са радом.

Пропадање и престанак рада неких постојећих задруга није довољно праћен оснивањем других, нових задруга. Тако се пољопривредно задругарство нашло у историјски најтежој ситуацији од свог оснивања. Струковно повезивање и организовање пољопривредника је пало на најниже гране. Мали је проценат села која имају задругу. Тако се дошло до стања да су појединци боље организовани оквиру неких

разбибрига него самостални привредници у пољопривреди, делатности од посебног друштвеног интереса. Другим речима, боље су организовани голубари, ловци и риболовци него пољопривредници.

Дакле, јавља се потреба за новим почетком, за обновом разореног задругарства у пољопривреди, у привредној области где је оно било најразвијеније. За обнову пољопривредног задругарства су целисходне подстицајне мере од стране извршне власти. У том смислу је нарочито сврсисходна шира акција у области задружног образовања. Јер, није реална озбиљнија обнова пољопривредног задругарства без ширења сазнања о корисности и суштини задруге као организације пољопривредника. Тим пре, што је задржано неповерење пољопривредника у односу на задругу која је употребљавана и злоупотребљавана за остваривање и других. А и поверење у новоосноване задруге, са претходно поменутих слабостима, није успостављено у већој мери.

6.1. Ограничења у постојећем образовању

Потребе за задружним образовањем не би биле посебне када би наставни програми за наставне дисциплине, као што су Економика пољопривреде и Задругарство, у образовним установама где се били више усмерени на корисна знања из области пољопривредног задругарства, која су најпотребнија будућим школованим привредницима у области пољопривреде, односно пољопривредницима.

Наставни програми у области задругарства очигледно су у великој мери усмерени на прошлост и иностранство где су затечени друштвеноисториски услови различити од наших. Заједничко обележје ових програма се не односи само на високе и више школе него и на ниже нивое образовања. Студенти и ученици у делу шлоских установа превише уче о задругарству које више не постоји. Будући привредници не стичу или стичу доста мало знања о задружној организацији која их чека у економској стварности државе у којој живе.

6.2 Пољопривредници и њихово познавање изворног задругарства

Револуционарна власт Јосипа Броза, која је наступила од 1945. године, задапа је снажан ударац задружној традицији, изворном задружном организовању пољопривредника, мада је државним мерама утицала на оснивање знатног броја другачијих, подржављених задруга.

Нова задруга, створена од Државе а не од задругара, удаљила се од традиционалне задружне организације која је непосредно служила оснивачима, унапређењу њиховог привређивања. Задруга је претворена најпре у државно а затим у друштвено пољопривредно предузеће које је требало, поред осталог, да допринесе остварењу идеолошких циљева у пољопривреди. То више није била сељакова организација. Пољопривредници су били удаљени од изворне задружне организације. Они су се тиме практично нашли у ситуацији да више не познају довољно прави смисао и могућности задружне организације, јер нису више имали узорну задругу која би им била охрабрујући пример. У селима где нема задруге углавном нема ни довољног предзнања о смислу оснивања задруга. Одатле пољопривредници нису били у стању да довољно препознају своје интересе у задружном организовању. То је један од битних разлога због којих су њихове иницијативе за оснивање пољопривредних задруга биле доста ретке.

Међутим, није реч само о томе да пољопривредници у целини немају довољно јасну представу о изворној задрузи. Не само пољопривредници без стручног образовања него и значан број стручних лица са високим, вишим и средњим пољопривредним образовањем нема довољно корисних знања из области задружног организовања. Један од разлога је у наставним програмима који недовољно обухватају теме које се односе на оснивање, организовање и управљање пољопривредним задругама у нашим условима. Чак шта више, има примера да на вишој школи не стичу никаква знања из задругарства јер се на њој не изучава Економика пољопривреде и друге наставне јединице које обухватају такав програмски садржај.

Актуелност задружног образовања се односи и на промене у задругарству односно задружном организовању. Међутим, промене у задружном организовању биће корисније ако се и пољопривредници као произвођачи, стручни радници и руководиоци потпуније упознају са могућим изменама у законским прописима, па се после тога о тим намерама чује и њихов глас. Писање предлога закона о пољопривредним задругама је рачун без крчмара. Задруга је њихова организација и зато је логично да они утичу на њено устројство, како би им служила на начин који њима одговара.

7. ПОЉОПРИВРЕДНА ЗАДРУГА И РИЗИЦИ

Ризик може да се дефинише као *могућност дешавања неког догађаја или појаве са штетним последицама по људе и имовину*. У задругарству ризик може да се посматра, пре свега, са становишта:

- чланова задруга, задругара;
- незадругара који су запошљени у задругама и
- привредних субјеката који пословно опште са задругама.

Ризици задругара су посебно значајни с обзиром да су задруге организације пољопривредника које, у изворном смислу, постоје дотле док они у њима остварују своје циљеве и док су у стању да поднесу ризике њиховог пословања.

Ризици пољопривредника у конкретној задрузи могу да се разграниче на:

- 1) оснивачки ризик и
- 2) ризик пословања задруге, односно ризик по основу пословне сарадње са задругом.

7.1. Оснивачки ризик

Оснивачки ризик се односи на штетне последице по осниваче задруге у случају престанка рада задруге или неуспеха у подухвату њеног оснивања. Последице оснивачког ризика могу да буду:

- 1) губитак оснивачког удела,
- 2) неостваривање камате на унета средства и
- 3) пропуштена корист због неучествовања у другој активности за време рада на оснивању задруге.

1) *Губитак оснивачког удела*. Овај ризик проистиче из саме суштине задруге и задружног организовања. Када се створе услови за престанак задруге, у поступку њене ликвидације коју спроводи надлежни државни орган, полази се од такозване ликвидационе масе – новчаног износа добивеног продајом имовине задруге. Из те масе се измирују обавезе према повериоцима – пословним партнерима који имају потраживања према задрузи. Оснивачки удели се враћају задругарима по престанку статуса задругара. То значи да они не могу да буду предмет намирења повериоца.

Вредност удела задругара се актуелизује у складу са одговарајућим финансијским прописом. Другим речима, постоје законски услови за очување вредности основних улога и заштиту власништва на унетом имовином задругара.

Међутим, у пракси, ипак, не постоји гаранција апсолутне заштите оснивачких улога. У случају престанка рада задруге постоји вероватноћа да оснивачи изгубе бар део улога, што је уосталом ризик који задругари свесно унапред преузимају, у складу са задружним начелима.

2) *Неостваривање камате на унета средства.* Улог задругара има, пре свега, функцију стварања услова за рад задруге, а не остваривање максималног прихода од камате по сваку цену. Зато је камата на унета средства нижа него у случају зајмовног капитала, уложеног у банку. Или се, пак, та камата не исплаћује. Међутим, ако се задругарима исплаћује одређени новчани износ по основу камате на уложена средства, у случају незадовољавајућег пословања задруге и та исплата биће доведена у питање. Престанком задруге се тај приход оснивача гаси, мада он, по правилу, има занемарљиво учешће у укупним приходима породичних газдинстава. Он сам по себи није ни мотив за учешће у оснивању задруге.

3) *Пропуштена корист због неучествовања у другој активности.* Задругу по правилу оснива мања група људи која је носилац иницијативе за самоорганизовање на задружним основама. На путу до оснивања задруге стоје бројни преговори, договори, састанци, израда основних списа. То је врло значајан и пресудан напор претежно једног појединаца или мање групе заинтересованих. Тај уложен рад је добровољан, обично ненаплаћен.

Али свака акција на оснивању задруге се не завршава успехом и поред великог труда појединаца. У случају неуспеха, тај труд је изгубљено време у којем је, поред слободног, изгубљен део радног времена за могућу другу корисну активност. То је ризик који се односи на пропуштену корист због неучествовања у другој корисној активности, уместо неуспешног ангажовања на оснивању задруге.

7.2. Ризици пословања задруге

Кроз оснивање задруге и коришћење њених услуга пољопривредници, у ствари, преузимају ризике пословања задруге. Могући пословни неуспех задруге пренеће се делимично и на њих. Другим речима, скуп ризика задруге је део скупа ризика пољопривредника, који осим ових по основу сарадње са задругом, носе

и ризике који проистичу из пословања породичног газдинства, независно од задруге.

Ризици пословања пољопривредне задруге могу да се рашчлане на:

- 1) финансијске,
- 2) техничкотехнолошке и
- 3) физичке ризике.

1) *Финансијски ризици.* Финансијски ризици у пословању задруге су делом субјективне природе и углавном потичу од недовољно стручног управљања и скромнијег познавања технологије производње, финансијских, комерцијалних, организационих послова и слично. Реч је, на пример, о:

- погрешним калкулацијама, проценама и анализама, као и о штетним уговорима који су на основу њих закључени;
- неуспешном организовању инвестиција;
- неопрезном и већем задуживању;
- проневерама односно шпекулацијама које су олакшане у условима објективно тежег евидентирања и праћења промена у залихама пољопривредних производа, као и
- нестручној или недовољној контроли материјалног и финансијског пословања.

Финансијски ризици у пословању задруга, нарочито у случају недовољно стручног руковођења, добрим делом могу да потичу и из привредног окружења. На пример од инфлаторних поремећаја, краха финансијских институција, поремећаја на домаћем тржишту и у спољнотрговинској размени, нецелисходних мера пољопривредне политике итд.

2) *Техничкотехнолошки ризици.* Техничкотехнолошки ризици у задругама које обављају производне делатности, добрим делом настају због недовољног овладавања новом техником и технологијам, односно због недостатка довољно квалификованих радника. С друге стране, одржавање квалитета пољопривредних производа на дужи рок је ограничено у односу на индустријске робе, због органског порекла тих производа.

Такође, пољопривредна техника се некад користи у изразито отежаним околностима (неповољна конфигурација терена, промена

временских услова). Све то чини да су технички и технолошки ризици присутни и да не треба да буду занемарени.

3) *Физички ризик*. Физички ризик значи могућност оштећења или нестајања средстава за рад, репродукционог материјала и производа услед дејства одређених сила, понашања и појава. На пример, могу да буду последица саобраћајних удеса, дејства више силе (пожар, поплава, екстремне температуре) крађе и слично.

Пољопривредна производња, а делом и прерада пољопривредних производа, под већим је утицајем природних услова, чије нагле промене не могу увек да буду у потпуности контролисане. Одатле, у пољопривреди физички ризик има релативно већу вероватноћу у односу на индустријску делатност. Међутим, он се не односи само на задружне делатности него на пољопривреду уопште, без обзира на врсту субјеката у њој, Он је, дакле, исто тако присутан и у пољопривредној делатности породичних газдинства и предузећа.

7.3. Неоправданост подозрења у односу на оснивање задруге

Оснивачки ризик по правилу не може да донесе теже последице за породичним газдинствима, односно пољопривредницима који су основали задругу. Извесно је да пољопривредници као оснивачи неће да прихвате висину улога за оснивање задруге на таквом нивоу који би, у случају одрицања од њега, довео у питање опстанак њихових газдинстава. У духу рационалног понашања наших пољопривредника је стварање алтернативне могућности – да њихово газдинство настави привређивање и без тог удела, односно без издвојених средстава на име удела, па и без коришћења услуга задруге. Узимајући у обзир оснивачки ризик, извесно је да су пољопривредници спремни да уложе у оснивање задруге само онај део средстава који неће битно да ослаби пословне могућности њихових газдинстава.

По правилу, неуспех у оснивању задруге и губитак улога или његовог дела не доноси нарочито тешке последице за пољопривреднике који су учествовали у том подухвату. Другим речима, последице оснивачког ризика нису таквих размера да би обесхрабриле сваки покушај оснивања задруге.

Финансијске ризике пословања задруга може да смањи сталним прилагођавањем променама на тржишту и ширењем тржишта набавке и продаје, освајањем вишег квалитета производа, прилагођавањем мерама економске политике и сталним праћењем и укључивањем у техничке и технолошке промене. Формална заштита имовине од ризика односно од

штете на имовини, услед настанка неподвижних догађаја, врши се закључивањем уговора о осигурању са одговарајућом осигуравајућом организацијом.

Ризик пословања пољопривредне задруге је истовремено ризик породичног газдинства које користи њене услуге. С обзиром да задруга може дугорочно да усмери структуру инвестиција и производње пољопривредних газдинстава, успешност пословања ове организације за газдинства је од знатно већег значаја у односу на њихове издатке на име оснивачког улога. Због дугорочне међузависности, задруга може, утицајем на њихово привређивање, да допринесе остваривању знатно веће материјалне користи од унетог улога, без којег та газдинства иначе послују.

Без постојања задруге, без њених услуга, пољопривредници су принуђени да многе пословне функције организу с мањом ефикасношћу, практично уз још веће ризике. Неке послове, пак, највећи део њих нису у могућности да самостално одраде. Реч је, на пример, о набавци пољопривредних хемикалија и средстава за рад директно од произвођача, о продаји на удаљенијим тржиштима и индустријској преради њихових производа.

За пољопривреднике је највећи ризик онда када немају никакву организацију за подршку привређивању њихових газдинстава, када немају задругу, то јест када нису пословно повезани са задругом. Пољопривредници из бројних земаља који су током протеклих деценија ризиковали у подухвату оснивања и пословној сарадњи са задругама били су далеко успешнији привредници од пољопривредника у другим земљама који су, на основу владајућих идеолошких заблуда, у једном периоду били удаљени од изворних вредности задругарства.

8. УПРАВЉАЊЕ ЗАДРУГОМ И РУКОВОЂЕЊЕ У ЗАДРУЗИ

8.1. Управљање задругом

8.1.1 Појам управљања

Као и у другим привредним организацијама, управљање је једна од функција у задрузи која обухвата одлучивање о:

- 1) циљевима економске активности задружне организације,
- 2) задацима чијим се извршавањем остварују изабрани циљеви,
- 3) условима и начину остваривања тих задатака, и о

4) расподели оствареног резултата.

Овде је реч како о дугорочним тако и о тактичким (краткорочним) одлукама. Управљањем⁷ се по правилу тежи унапређењу пословања сваке организације, па и пољопривредне задруге.

8 1 2. Носиоци функције управљања у задрузи

У пољопривредној задрузи носиоци функције управљања су органи управљања, који могу да буду *колективни, представнички и инокосни*.

Табела 7. Структура органа управљања задруге

колективни	представнички	инокосни
– скупштина	– управни одбор – надзорни одбор)	– директор

Колективни орган управљања у задрузи је скупштина задругара. Овај орган управљања чини цео колектив задруге, сви задругари

Представнички органи управљања су управни одбор и надзорни одбор

Инокосни орган управљања задруге је директор. Директор задруге, као инокосни орган, остварује део функције управљања, а истовремено и функцију руковођења. Функције овог органа значи остварује појединац, физичко лице

Директору задруге у вођењу послова помажу подређени руководиоци, чији је број и хијерархијска зависност условљена величином и организацијом задруге. У мањим задругама директор је истовремено једини руководилац

⁷ У нашој пракси се сувишно, неприкладно и погрешно употребљава туђице "менаџмент", као замена за више речи: "управљање", "вођење послова", па и за реч "руковођење". Тиме се, у ствари, уноси нејасноћа и осиромашује међусобно општење, јер ова страна реч нема једно значење у нашем језику.

8 1 3. Чиниоци успешности представничких органа управљања

Успешност рада представничких органа задруге – управног одбора и надзорног одбора – условљена је бројним чиниоцима, а нарочито понашањем већине чланова тих органа. Понашање чланова колективних органа у одлучивању је, пре свега, условљено:

- 1) личним мотивима који се нарочито односе на остваривање материјалне користи за појединца и његову породицу;
- 2) поседовањем и разумевањем актуелних података које су од значаја за доношење одлука;
- 3) расположивим техничким, технолошким, економским знањем и општим образовањем;
- 4) утицајем руководилаца и других угледних и утицајних чланова органа, као и
- 5) карактерним особинама појединаца, чланова представничких органа.

Од карактерних особина за учинак појединца у раду преставничких органа је нарочито значајна:

- способност разумевања суштинских заједничких потреба и интереса задругара;
- спремност да се лични интереси ускладе са заједничким интересима задругара;
- способност уочавања узрока и предвиђања последица пословних догађаја односно промена;
- способност за сарадњу са руководиоцима, уз очување самосталности сопственог мишљења и смисла за иницијативу;
- смисао за групни рад и обједињавање корисних идеја и иницијатива појединих чланова;
- стрпљивост у међусобном општењу;
- умешност изношења својих ставова и ставова заступљених задругара итд.

Колективне одлуке се у пракси не доносе спонтано и случајно већ по правилу уз усмеравање и утицај кључних појединаца. Уобичајено се говори о одлукама органа управљања, мада одлуке, у ствари, доносе

појединци, У ваљаност одлука представничких органа је, поред осталог, уткано не само понашање задругарске већине него и снага утицаја мањине. Мањина често делује на формирање ставова већине у органима управљања.

8.2. Руковођење у задрузи

8.2.1. Појам руковођења

Руковођење је *пословна функција* којом се, пре свега:

- 1) конкретизују задаци постављени у оквиру управљачке функције и
- 2) обезбеђује јединство акција у остваривању циљева организације.

Садржину функције руковођења чине следеће руководилачке акције:

- планирање радних задатака;
- наређивање односно подела радних задатака извршиоцима, уз давање стручних упутстава (инструктажа);
- обједињавање и усаглашавање рада извршиоца, односно вођење послова;
- контрола извршења радних задатака;
- кажњавање и награђивање извршиоца радних задатака, као и
- општење са субјектима из привредног односно друштвеног окружења, у оквиру расположивих овлашћења.

Поменуте руководилачке активности су различито заступљене на различитим нивоима руковођења. На пример, на вишим нивоима је заступљенија дисциплинска и мотивациона активност, а на нижим давање стручних упутстава.

8.2.2. Носиоци функције руковођења у задрузи

У пољопривредној задрузи носиоци функције руковођења су директор, средњи и нижи руководиоци⁸. С обзиром да могу да буду присутне веће разлике у величини, делатности и начину организовања задруга, не постоји уједначен састав њихових руководилаца. Тај састав је, пре свега, условљен величином и организацијом задруге. Међутим, директор задруге је основни и обавезни руководилац, без обзира на величину задруге. Он, поред функције руковођења, врши и оперативни део функције управљања. У мањим задругама директор је, у ствари, једини руководилац изузетно и једини запошљени радник.

Руководиоце средњег нивоа чини круг најближих стручних сарадника директора.

Нижи руководиоци могу да буду на једном или на више нижих нивоа руковођења, зависно од величине задруге. Рад и међусобни односи руководилаца пољопривредне задруге на свим нивоима руковођења се заснивају на начелима овлашћења, субординације и одговорности.

Руковођење задругом захтева одговарајућа стручна знања из области руковођења и управљања. Зато је корисно ангажовање професионалних руководилаца. Али за ефикасно остваривање функције руковођења, уз претежан број професионалних руководиоца одговарајућих струка целисходно је ангажовање и непрофесионалног руководиоца из локалне средине. Овакав руководилац, својим угледом и блискошћу са пољопривредницима, могао би да допринесе ширењу поверења у задругу.

8.2.3. Могући циљеви и понашање задружних руководилаца

Резултат рада и понашања руководилаца задруге или предузећа се огледа у њиховом доприносу остваривања 1) циљева задруге и 2) личних циљева.

1) Циљ задруге је по дефиницији унапређење пословања породичних газдинстава, остваривањем веће добити, уз одржавање способности плаћања односно измирења финансијских обавеза

⁸ У речнику површности и језичког отуђења за руководиоце се употребљава и реч "менаџер", чиме се уноси забуна због неодређености значења те речи, будући да се она код нас користи као замена за више речи: "директор", "руководилац", "референт", "организатор", "заступник" и "трговачки путник"

(ликвидност). Остваривање циља задруге је мера за оцену исправности руководилачких одлука и акција

Повећање добити је ограничено порастом ризика. Он представља претњу да задруга западне у губитак. Виша ликвидност снижава ризик али угрожава и ниво добити односно рентабилности пословања.

2) Уопштено речено, руководиоци су, пре свега, појединци који имају и личне циљеве, мотиве. У анализи остваривања руководилачке функције се обично разматра понашање руководиоца, које је у значајној мери условљено вредностима на којима се заснивају њихови циљеви. Јер, и овде се одражавају етнопсихолошки, верски и историјски утицаји. Тако је истраживањима утврђено да су циљеви наших руководиоца уопште, па и задружних руководиоца, углавном, следећи:

- остваривање веће зараде,
- сигурност радног места,
- услови за развој сопствене личности, односно за усавршавање,
- остваривање од стране јавности видљивих и признатих резултата рада,
- остваривање личног угледа,
- јачање сопственог утицаја и
- изазивање наклоности средине.

Наведени циљеви су, углавном, међузависни и по правилу неостварљиви у кратком року.

Карактеристична понашања руководиоца С обзиром на особеност личности појединих задружних руководиоца, не може да се изврши детаљно разграничење њиховог понашања у пракси. Ипак, између бројних нијанси, уочљива су два основна правца њиховог понашања.

1) Први вид претежног понашања задружних руководиоца је *усмереност на циљеве задруге*. Са становишта задруге гледано, ову групу називамо *одговорним руководиоцима*.

2) Друго њихово карактеристично понашање је знатна *усмереност на сопствени интерес*, уз запостављање интереса задруге. Понашање ових, *неодговорних руководиоца*, по правилу и неуспешних, изазива сукобе између њих и задругара. Такво њихово понашање потиче од:

а) *ограничене рационалности као индивидуалне карактеролошке особине и*

б) *неморалног остваривања личног интереса.*

а) *Рационалност руководиоца је ограничена*, пре свега, интелектуалним и физичким *капацитетом појединих личности*. Те способности у случају појединих руководиоца су веома различите, па су некад и испод захтева за успешно обављање послова руковођења.

Друго ограничење за рационално одлучивање руководиоца је у *недоступности довољних и поузданих података* за успешну руководилачку акцију или у неумешном коришћењу истих. За обезбеђење свих потребних података у мањим задругама често недостају квалификовани радници и одговарајућа финансијска средства.

б) *Облици неморалног и противправног понашања у циљу остваривања личне користи руководиоца на штету задруге су многобројни*. То је најчешће:

- прикривено деловање у циљу остваривања личне користи на основу недоступности многих података органима управљања задруге и задругарима;
- коришћење задружној јавности познатих али потцењених података за остваривање личне користи;
- преваре, прикривање података и ставарање нејасноћа за њихово тумачење;
- неовлашћена употреба и присвајање задружне имовине;
- коришћење радног времена за рад на приватним пословима;
- ометање контроле њиховог рада итд.

Оваквим понашањем руководиоци наносе материјалну штету задрузи и слабе њен углед, што је, у ствари, њена тешко мерљива пропуштена корист. Тиме се, у ствари, не остварују у могућој мери циљеви постојања задруге односно интереси задругара.

8.2.4 Особине успешних задружних руководиоца

Понашање задружних руководиоца, изражено кроз њихове руководилачке акције, условљено је, пре свега, њиховим карактерним особинама, тачније *комбинацијама урођених и стечених особина*. У том смислу руководиоце пољопривредних задруга чине успешним следеће особине:

1) *моралне особине*, као што су: одлучност, вредноћа, упорност, самопоуздање, стрпљивост, оптимизам и вера у задругарство, дружељубивост, поштовање других, избегавање лагања, одговорност за преузете обавезе и приврженост локалној средини;

2) *интелектуалне особине* и то: методичност у раду и мишљењу, објективност, практичност, проницљивост, способност убеђивања, сналажљивост, комуникативност и креативност;

3) *физичке особине*, односно задовољавајуће телесно и душевно здравље, виталност и издржљивост, као и

4) *поседовање знања и искуства* које је резултат општег и стручног образовања, као и рада на одговарајућим пословима.

Поменуте особине немају исти значај на свим нивоима руковођења. Морал руководиоца је, на пример, важно оружје у стицању угледа задруге и стварању њене конкурентске предности. На највишем нивоу руковођења је значајнија креативност, а ка нижим нивоима руковођења расте улога стручности.

Урођене особине имају снажну подлогу, али ипак личност руководиоца се изграђује, пре свега, радом, стицањем искуства и учењем. Међутим, мала је теоријска вероватноћа да све набројане особине буду довољно присутне у једној личности.

8.3 Управљање задружним руководиоцима

Пољопривредном задругом, према дефиницији, управљају чланови задруге. Остварујући контролу над њеним радом, они остварују циљеве задруге који се, пре свега, односе на унапређење пословања њихових газдинстава. Међутим, конкретизација те идеје – контроле над задругом – у суштини значи остваривање контроле над задружним руководиоцима.

Успех задружног пословања у стабилним привредним условима је, пре свега, резултат успешног управљања и руковођења. Ако се, поред тога, има још у виду да поједини задружни руководиоци могу да имају и такве личне циљеве који су супростављени интересима задругара, онда је извесно да је од посебне важности остваривање контроле над њиховим радом – управљање њима. То није само нужност него и изазов и искушење за задругаре будући да су руководиоци по правилу образованији од њих и углавном мање-више вешти у избегавању контроле њиховог рада.

Управљање задружним руководиоцима од стране чланова односно органа задруге се конкретизује кроз:

- *избор руководиоца,*
- *контролу рада руководиоца и*
- *подстицање рада руководиоца.*

8.3.1 О избору задружних руководиоца

Избор задружних руководиоца, у претежном броју случајева, одвија се уз више ограничења. Општи оквир, пре свега, чини:

1) *могућност ангажовања стручних лица из окружења задруге за рад на руководећим пословима у њој и*

2) *могућност ангажовања лица међу запошљеним у задрузи за рад на тим пословима.*

Преговори у вези ангажовања лице за руководиоце се конкретизују на: (1) *могуће захтеве кандидата у погледу зараде и обезбеђења других услова, као и на (2) могућности и спремности управе задруге да удовољи тим захтевима*

Због изузетног значаја нарочито избора кључних руководиоца и недовољне квалификованости задругара за учешће у том послу, целисходно је коришћење консултанских услуга одговарајућих лица или организација, макар препорука поузданих. То, међутим, свакако није нужно нити се то у пракси чини када је реч о избору нижих руководиоца, нарочито ако су они из састава запошљених радника у задрузи.

Жене могу да буду веома успешни руководиоци, нарочито на нижим нивоима руковођења. Обавезе директора задруге, међутим, захтевају посебне психофизичке напоре и рад ван радног времена. Испуњавање ових захтева се сукобљава са посебном и незаменљивом улогом жене у породици, њеном обнављању и развоју. И поред изузетака, искуство успешног привређивања у неким земљама не говори у прилог посебног протежирања жена за кључна руководећа места. То се односи и на функцију директора пољопривредне задруге или предузећа. Али жене могу да буду одлични руководиоци на средњем и нижем нивоу руковођења.

Грешке у избору руководиоца задруге могу да буду умањене њиховим постављењем на одређено време. На основу рада у том периоду се оцењује њихова руководиоачка способност, а затим се

доноси коначна одлука. Оваква пракса је нарочито корисна у избору директора задруге и то обично да би се најпре проверио кандидат из састава запошљених лица у задрузи.

Добар избор руководиоца је једна од битних претпоставки успешног пословања задруге. Тако важно питање у успешним организацијама се не препушта импровизацији. Планирање односно дугорочна брига о кадровима олакшава решавање питања руководилачког састава које се повремено намеће у раду задруге. Један од начина дугорочног обезбеђења кадрова односно руководиоца је стипендирање талентованих студената из задругарске средине. Тим пре што приврженост задругарској средини од стране руководиоца доприноси стабилном развоју задруге, као што је њихова честа промена обележје неуспешних задружних организација. Стипендирање се, међутим, врши у ословима оскудице стручних кадрова или у циљу запошљавања у средини која је за високостручну радну снагу мање прихватљива, с обзиром на животне услове

Неке земље имају разрађене начине привлачења високообразоване младе радне снаге из других земаља, у чије школовање нису ништа уложиле. Те могућности за наше задруге нису реалне, што не мора да се односи на јача предузећа, укључујући и пољопривредна.

8.3.2. На који начин може да се утиче на рад и понашање задружних руководиоца

Подстицање руководиоца на бољи, делотворнији рад у циљу успешнијег пословања задруге може да се сведе на материјалне и нематеријалне подстицаје. У ствари, оба подстицаја се допуњују, међузависни су. Они се у целини могу да рашчлане на:

- 1) основну зараду;
- 2) допунску зараду;
- 3) путне трошкове и коришћење аутомобила;
- 4) помоћ у решавању питања становања, односно накнаду трошкова становања;
- 5) обезбеђење бољих радних услова;
- 6) разрешење или унапређење и
- 7) додељивање јавних признања

1) Основна зарада може да буде утврђена у односу на најнижи ниво зараде који је, уз учешће синдикалне организације, утврђен на нивоу државе. Ова зарада може, такође, да буде одређена у односу на просечну зараду у задрузи, привредној грани, групацији или на пример у односу на одговарајући просек у општини или широј територијалној јединици. Исто тако, основна зарада може да буде искључиво условљена финансијским резултатом организационих јединица којима руководе поједини руководиоци.

2) Допунска зарада руководиоца може да буде условљена укупним финансијским резултатом задруге, а за руководиоце појединих организационих делова задруге – успешношћу рада тих целина. Удео допунске зараде руководиоца може да буде једнак просечном проценту удела променљивог дела зараде осталих запошљених радника у задрузи. Допунска зарада може и не мора да буде временски ограничена и уговорена.

3) Задруге обично имају седишта у селима. Способнији руководиоци, нарочито директори, пак, добрим делом не живе у тим насељима. Долазак стручније радне снаге и руководиоца је често повезан са путовањем из градова и са одговарајућим трошковима превоза. Надокнадом тих трошкова се не умањује њихов приход по основу зараде, па је то један вид подстицаја за лица која су задрузи посебно важна, а не живе у њеном седишту

У привредним и непривредним предузећима је пракса да се директору стави на располагање службени аутомобил, који служи како у службене сврхе тако и ради путовања на посао и с посла. Тиме се поспешује службена покретљивост кључног руководиоца и олакшава његово путовање између стана и радног места. Та пракса је корисна за организацију и за директора и допустива је ако нема злоупотребе службеног аутомобила.

4) Накнада трошкова становања је начин обезбеђења кључних руководиоца у условима када је сасвим недовољна њихова заинтересованост за заснивање радног односа. Учешће задруге у решавању питања становања је један од начина за решавање питања обезбеђења способног директора. У даншњим приликама то би претежно могло да буде плаћање стана, давање кредита и додела плаца

5) *Квалитет радних услова* је такође средство за привлачење руководећих радника и подстицање њиховог рада. При томе није реч само о радним условима у њиховим службеним просторијама него на пример и о условима службеног путовања кључних руководилаца. Јер, ваља да се узме у обзир да квалитет радних услова има растући значај не само за руководиоце него и за све запошљене раднике, који иначе у односу на те услове показују растућу осетљивост.

6) *Разрешење са руководилачке функције* као могућност која може да буде утврђена задружним правилима и коришћење те могућности је средство ефикасног утицаја на понашање директора и осталих руководилаца. Разрешење са дужности је целисходан одговор органа управљања руководиоцима који нису дорасли да унапреде задругу, нарочито уколико је она за време њиховог руковођења током дужег периода била пословно неуспешна. У супротном, пракса задржавања лоших руководилаца као доживотних руководилаца води свакако ову организацију углавном у стагнацију или назадовање.

С друге стране, могућност *унапређења* нижих руководилаца у више руководиоце мотивишуће делује на рад ове прве групе.

7) *Додељивање јавних признања* успешним руководиоцима и другим појединцима се обично врши поводом јубиларних годишњица рада задруга. Плакете, захвалнице и слична признања доприносе повећању угледа заслужних руководилаца у јавности и подстичу појединце на успешнији рад, нарочито када се уручују јавно. Ова признања могу да се односе и на руководиоце који су у међувремену напустили задругу.

* * *

Да би подстицаји за рад задружних руководилаца били делотворни целисходно је да буду утемељени у задружним правилима. Они треба да се заснивају на начелу праведности, то јест да једнако важе за сва лица у свим типичним ситуацијама, да изражавају став колектива, а не само уже групе или утицајног појединца. Смисао подстицаја је да се радни морал руководиоца подигне на виши ниво и унапреди задружно пословање. Они су економски оправдани ако су издаци за њих мањи од позитивних натпросечних учинака руководилаца у пословању задруге.

9 О НЕГАТИВНИМ ПОЈАВАМА У ЗАДРУГАРСТВУ

Задругарство се у нашим крајевима развијало, пре свега, на основу користи које су задруге доносиле њиховим члановима и из веровања у задружну идеју. Пољопривредници су били непосредни оснивачи задруга. Будући да су углавном остваривали контролу над њиховим радом, задруге су, пре свега, доприносиле унапређењу привређивања породичних газдинстава.

9.1 Основне грешке у односу на задругарство током социјалистичког периода

У нашој пракси је било и одступања од задружних начела и од изворног задругарства уопште. Најтеже последице такве појаве су се испољиле после доласка Брозовог режима на власт, 1945. године. Назадовање у задругарству је тада било условљено вишеструко штетним појавама, као што су:

- 1) *изопаченост* у односу држава – задругарство,
- 2) *оснивање* задруга без залагања пољопривредника,
- 3) *наметање* задругама вршење непољопривредних делатности и
- 4) *неучествовање* пољопривредника у управљању задругом, кроз нарушавање односа пољопривредник – задруга.

1) *Изопаченост у односу држава – задругарство.* Задругарство успешније доприноси остваривању појединачних и општих циљева којима је подређено уколико држава мерама економске политике, нарочито кроз законодавство (а) омогући слободно самоорганизовање и рад задруга у складу са задружним начелима и (б) заштити чланове задруга од могуће злоупотребе ове организације од стране појединаца.

Међутим, у нашој пракси, и не само у њој, била је позната појава уплитања државе у задружни живот на начин којим су протезирани циљеви владајућих политичких странака и доминирајућих друштвених група, на рачун интереса ситнијих пољопривредника. То уплитање је доносило по правилу идеолошкополитичку блокаду развоја задругарства и пољопривреде уопште. Задруге су, у ствари, биле један од инструмената за остваривање идеологије носиоца друштвене моћи, односно њихових идеја о променама у пољопривреди и на селу, које нису, у целини, много ишле у прилог стварних потреба пољопривредника и унапређења привређивања њихових породичних газдинстава.

Тако су, мерама државних органа, задруге коришћене за конкретне задатке који су често били веома удаљени од суштине њихове улоге. На пример за:

- планско снабдевање под контролом државних органа у периоду административног управљања привредом, током првих годинама после Другог светског рата;

- борбу против "капиталистичких елемената на селу", против имућнијих породичних газдинстава;

- претварање приватне својине у друштвену;

- "социјалистичку реконструкцију", "изградњу социјалистичких односа" односно "социјалистичких самоуправних друштвеноекономских односа у пољопривреди и на селу" итд.

Негативних појава у задругарству, мада свакако у мањој мери, било је и у Краљевини Југославији. Задруга је тада као организација у неким случајевима више служила представницима капитала и политичких странака, а некад и цркви. Појединци и одређене друштвене групе су на неформалан начин - кроз задруге - настојали и успевали да остварују своје личне и заједничке циљеве или да омогуће чак и деловање политичких странака, нарочито тада забрањене Комунистичке партије. Било је и примера да најбогатији чланови задруге ставе под своју контролу задружну организацију и управљају њоме.

2) *Оснивање задруге без залагања пољопривредника.* Сваки подухват оснивања ма које организације у суштини изражава интересе појединаца односно конкретне друштвене групе. Тако и оснивање задруге од стране пољопривредника одражава, пре свега, њихове интересе, који по правилу нису супростављени општим, друштвеним интересима. Међутим, ако иницијативу за оснивање задруге покрећу себични и похлепни појединци, обично непољопривредници, извесно је да тада не постоји довољна тежња да суштински циљеви пољопривредника буду основни смисао постојања задружне организације. О удаљавању од изворне суштине задругарства у нашој пракси сведоче сами (1) подстрекачи оснивања задруга и (2) услови под којима су оне осниване.

(1) Подстрекачи оснивања задруга су, поред осталог, били:

- влада односно министарство за послове пољопривреде и њени органи, што је случај са оснивањем задруга за пољопривредни кредит у Краљевини Југославији или сељачких радних задруга у педесетим годинама после Другог светског рата;

- утицајне друштвенополитичке организације на различитим нивоима организовања;

- друштвени правобраниоци самоуправљања;

- предузећа и друга правна лица, као и

- утицајни појединци на локалном нивоу, нарочито током периода који је назван периодом социјалистичке изградње, чија су очекивања у задрузи била усмерена, пре свега, за почетно напредовање, као и остваривање личних материјалних интереса.

(2) Учлањивање у сељачку радну задругу, која је била резултат комунистичког погледа и приступа пољопривреди и селу после Другог светског рата, вршено је под снажним притиском власти. И сама садржина удела који је требао да буде унет у задругу представљала је притисак на сељака и његову приватну имовину. Наиме, почетна идеја комунистичке власти је била да сељаково земљиште, стока и оруђа за рад постану заједничко, колективно власништво. Али за разлику од неких других земаља, у Југославији се од оваквог покушаја брже одступало, док подухват није коначно напуштен.

3) *Наметање непољопривредних делатности.* Непривредне делатности којима се пружају услуге у области културе, здравства, образовања и социјалне помоћи су од општег, јавног значаја. Зато одговорност за њихово обављање преузима влада, организујући јавна предузећа и установе за пружање тих услуга. Међутим, нарочито у одређеном периоду авнојевске Југославије, пољопривредним задругама су биле наметнуте бројне делатности у оквиру јавних услуга, чиме је донекле потиснута њихова основна усмереност на унапређење привређивања у пољопривреди, нарочито на породичним газдинствима.

У првим годинама после Другог светског рата, у време административног управљања и несташнице индустријске робе, задруге су коришћене од стране Државе за рационалисану, планско снабдевање сеоског становништва. За време постојања општих земљорадничких задруга, овим организацијама су од стране Државе били, такође, пренети послови културног образовања, негде, на пример, чак и приказивање филмова. С тим у вези је њихово ангажовање у изградњи домова културе. Задругама су били поверени и послови које обављају банке (наплата кредита) или су оне обједињавале рад погона и радионица за непољопривредне делатности, као што су: кречане, циглане, црепане, стругаре, каменоломи, мале електране, затим кројачке, обућарске, столарске, браварске радионице и слично.

4) *Неучествовање пољопривредника у управљању задругом.* Ако пољопривредници као чланови задруге немају утицај на доношење кључних одлука онда удаљавање од задружног начела демократичности у овом случају доноси посебно тешке последице, будући да се управљачким процесом усмерава целокупан рад организације. Међутим, пољопривредници су практично били удаљени из управљања, односно нису имали битан утицај на доношење одлука у подржављеним или "подруштвљеним" задругама. Овим организацијама су управљали запошљени радници у њима, а не пољопривредници. Управљањем су протезирани интереси запошљених у задругама – на рачун интереса пољопривредника. Другим речима, постојао је сукоб интереса запошљених радника у задрузи и интереса пољопривредника са којима те задруге пословно сарађују.

Одређених неправилности у овом смислу је, такође, било и у Краљевини Југославији. До доношења јединственог закона о задругама 1938. године је постојало више законских прописа у оквиру појединих бановина, којима је на различит начин био уређен рад задруга. Тако је у случају неких бановина постојала могућност да један члан задруге има већи број удела, а тиме и већи број гласова, што је, у ствари, пракса акционарских друштава. Постојала је, такође, у неким бановинама могућност да управни одбор буде састављен од једног задругара. Тако је остављен простор да богати појединци управљају задругом у свом интересу. Сви ови различити случајеви, међутим, ипак нису били масовна појава.

До далеко већег, масовног непоштовања задружних начела, па и оног које се односи на управљање задругом, дошло је у авнојевској Југославији. У почетном периоду Брозове власти, нарочито током централнопланског, административног управљања привредом, а донекле и касније, задруга је практично била продужена рука државе. Држава је преко својих органа управљала задругама, као што је то чинила и са другим организацијама. Доцније, од педесетих година, оснивањем сељачких а затим општих земљорадничких задруга и пољопривредници су имали извесног, формалног учешћа у њиховом управљању Преласком на радничко самоуправљање, а посебно доношењем Закона о удруженом раду, 1965. године, задруга је изједначена са друштвеним предузећем. Тако су задругама управљали запошљени радници, као и у предузећима, а не пољопривредници.

Бавећи се пољопривредном производњом или делатностима које су пословно повезане или зависне од пољопривреде, уз вршење делатности које нису у чврстој вези са пословањем породичних пољопривредних газдинстава, задруге су пружале услуге

пољопривредницима у производњи и промету, али на начин и по ценама које су оне диктирале. Како је приватни сектор био деценијама укинут у трговини, индустрији и у свим другим привредним делатностима осим у пољопривреди и занатству, задруге нису имале озбиљну конкуренцију у пословању са сељацима. Оне су биле по правилу једини снабдевач пољопривредника и једини купац њихових производа, по ценама и под другим условима којим су били заштићени интереси запошљених радника а не пољопривредника. Уместо да буду у служби привређивања пољопривредника, оне су током већег дела поменутог периода биле организације које су њима господариле и које су их експлоатисале. Другим речима, задруге су добрим делом управљале пољопривредницима, њиховом судбином, а не они задругама, као што је то, углавном, био случај у изворној задружној организацији, створеној на тлу Србије у 19. веку.

9.2. Негативне појаве у задругарству током периода обнове капитализма

Нов период у развоју задругарства је наступио од 1996 године када је у Југославији донет Закон о задругама. Он је у великој мери омогућио оснивање пољопривредних задруга на изворним задружним начелима, иако се односио на све врсте задруга. Међутим, опет су исказане слабости у оснивању задруга и поред добрих примера, поново су се јавила и настојања за злоупотребом задружне идеје.

У овом периоду затечене задруге су у суштини биле друштвена предузећа са већ израженим слабостима, као што су висока задуженост кредитима, недостатак обртног капитала и неефикасно управљање. Оне се у знатној мери баве и трговином, а мање производњом. У услужним делатностима све више јача приватни сектор, будући да је то време обнове капитализма ("транзиције") Задруге ненавикнуте на ову нову конкуренцију губе утакмицу са приватним сектором и долазе у неповољан, подређен положај. Знатан број њих престаје са радом.

Пропадање постојећих задруга није у довољној мери праћено оснивањем нових. Узроци томе су у задржаном неповерењу пољопривредника према задрузи које је деценијама изазивано и у њиховој необавештености о могућностима оснивања задруга по мери њиховог интереса које омогућује постојећи закон. Међутим, насупрот отсуству иницијативе пољопривредника, оснивање задруга покрећу појединци предузимачки усмерени на пољопривреду, који често и не

поседују пољопривредно газдинство. Ови предузимачи оснивањем задруге очекују:

- да углавном самостално њоме управљају,
- да дођу лакше до повољнијих кредита,
- да остваре пореске олакшице,
- да остваре успешнију пословну сарадњу са пољопривредницима из непосредног окружења, мотивисану уским личним интересима, итд.

Подстакнути овим очекивањима, они, на пример, успевају да "оснују задругу" уз помоћ чланова своје породице и родбине, као и са појединим посебно блиским лицима. Оснивачи, дакле, нису представници бар 10 пољопривредних газдинстава, колики је минимални броја оснивача, него су то чланови породица два или пар газдистава. Они у суштини обично не учествују у управљању задругом, немају контролу над њом. Истовремено, оснивачки улози су симболични и у целини не стварају довољну материјалну основу за рад задруге.

Осим тога, у овом периоду јављају се и нове појаве у задругарству. После 2000. године долази до појачаног уплитања "невладиних" организација⁹ у пољопривредно задругарство. Оне су финансиране из иностранства. Међусобно су поделиле државну територију за своје деловање и поред осталих послова баве се и оснивањем, усмеравањем и повезивањем задруга на чијем су оснивању радиле. Тако полако постају паралелне организације задружним савезима, јер се баве и њиховим пословима. Ове послове "невладине" организације раде под окриљем и уз усмеравање страних влада и других, нашој јавности замагљених налогодаваца који их финансирају. Тиме Држава нема своју јединствену, независну политику у задругарству. То двојство у организационом повезивању задруга изазива незадовољство код задружних савеза, који постају забринити за своју будућност. С друге стране, уплатањем ових "невладиних" организација, по правилу се протежирају дугорочни инострани циљеви на рачун интереса претежног дела наших пољопривредника и њихових породица.

Занимљива су и настојања за променом у законском регулисању задругарства. Од 2000. године су, такође, чињени бројни предлози, који су карактеристични по томе, што:

- имају инострано порекло, док у њиховој припреми скоро и не учествују домаћи пољопривредници и учењаци који се

⁹ У САД ове организације се, поред осталог, називају – "владине невладине организације"

задругарством баве, те се нашим задругарима пише закон односно кроји капа у иностранству;

- настоје да потисну, уклоне вишевековно име задрузи, довијањем и њеним прекрштавањем на различит начин;
- нормирају оснивачки капитал и то на релативно високом нивоу у односу на затечену праксу;
- предлагачи настоје да заштите интересе крупнијих пољопривредника, а мање оних других којима је досада, пре свега служила;
- неким предложеним променама се настоји да се разбије, уситни задружни савез, другим да се пољопривредници подреде предузећима, уместо да буду независни од њих;
- не постоје намере да се у задрузи нормира минималан број газдинства, што би је учинило да припада онима којима треба да служи итд.

У потреби да се нешто побољша занемарују се позитивне тековине домаћег задругарског устројства, којих је, поред негативних, било. Извесна побољшања у овим идејама су видљива, о којима нису изошени детаљи, али у целини, укупни предлози, решења, нису од користи претежним породичним газдинствима. Напротив.

Тако је у првој деценији 21-ог века слика задругарства доста суморна. Раније основане задруге су десетковане, у случају нових је видљива приватизација од стране њихових директора, а за масовније оснивање ових организација нема довољно поверења нити подстрекача. "Невладине" организације воде изабранике у иностранство, ка Западу, да би се они уверили да је задруга нешто могуће. Општинске управе не раде или јако мало раде на развоју задругарства, иако их је закон у томе овластио и задужио.

9.3. Будућност пољопривредних задруга

У времену знатне незапослености, логични су покушаји samozапосљавања, укључујући и предузимачке подухвате у пољопривредним делатностима. У таквим околностима долази до појаве појачаног интересовања за оснивање пољопривредних задруга. Јавља се свест о потреби пословног самоорганизовања, поред осталог и на овај начин.

Али истовремено постоји и резервисаност у односу на реч "задруга". На основу представе из протеклог искуства има и погрешних схватања да је задруга "комунистичка творевина", иако је задруга у Србији настала далеко пре појаве комунизма у њој, још у 19-том веку. Из наслеђеног неповерења, појединци заступају мишљење да је уместо задруге целисходније удружење.

Удружење је облик удруживања сродних организација или грађана. На пример, задружни савез је удружење задруга, удружење голубара је удружење грађана. Оно служи да се размене искуства, усагласе заједничка понашања и да се оствари утицај на део окружења.

Могућа је и заједница сродних крупних породичних газдинстава, регистрованих и нерегистрованих као предузећа. Свако породично газдинство у начелу може да се региструје као предузеће. То је потреба, пре свега, крупнијих пољопривредника, капиталиста у пољопривреди.

Удружење грађана по било ком основу, па и удружење пољопривредника као физичких лица, не може да се региструје за обављање привредних делатности. На пример, оно не може да се бави трговином и прерађивачком делатношћу, не може то што може пољопривредна задруга. Удружење није привредна организација попут задруге.

Други правац схватања изражава интересовање за обнављање задружног организовања. Појединци који су предузимачки оријентисани лутају у трагању за одговором на питање – како до пољопривредне задруге.

У целини гледано, данас се јавља потреба за ширењем задружне идеје и помагањем појединих зачетака задружног организовања. Даље, целисходно је разобличавање штетних појава у задругама. Истовремено, у циљу побољшања економског положаја пољопривредника и њихових задруга сврсисходна је заштита домаће производње од неконтролисаног и неоправданог увоза који гуши ту производњу.

О будућности задругарства може да се размишља у смислу процене какви су спонтани процеси могући на основу садашњег стања и искуства, односно којим мерама може да се утиче на задругарску будућност.

У капитализму нису ретке повремене појаве незапослености, која некад може има драматичне последице. Тако је део незапослених усмерен на samozапосљавање. Међу њима, у одређеним околностима, знатан део је оних који су усмерени на предузимачке подухвате у пољопривреди. И ако би почетни капитал таквим пољопривредним предузимачима био релативно мање ограничење онда је за њих тржиште пољопривредних роба односно могућност продаје њихове робе,

озбиљније искушење. Самоорганизовање у циљу успешнијег наступа на тржишту је њихова насушна потреба. Међу њима је зато бројнијих интересената за оснивање задруге, тим више што им је из искуства у предузећу познатија предност наступа кроз организацију, па тиме и корисност задруге као такве.

И делу постојећих пољопривредника је задружно пословно организовање извесна могућност за успешније привређивање. Смањено и разједињено тржиште након последњих произведених ратова и распада авнојевске Југославије, као и успорен продор наше робе на инострано тржиште, отежава тржишни положај постојећих и нових понуђача пољопривредних роба. На тржишту је иначе растућа конкуренција у условима опадања домаће тражње и недовољног извоза, а све мање ограничаног увоза ових роба. Разлози за пословно организовање пољопривредника путем задруга су све озбиљнији.

Распад пољопривредних задруга и комбината као друштвених предузећа оставио је вакуум у организовању пољопривредника у неким крајевима. Они су сада препуштени сами себи. Данас су сиромашнији пољопривредници у најтежем положају. Њима је задруга најпотребнија. Новим капиталистима у области пољопривреде, који су организовани као правно лице, задруга је мање потребна. Њима су потребнија удружења, а то је нешто друго.

Међутим, пољопривредних задруга је недовољно не зато што је постојећи закон неко ограничење него што је недовољно сазнања о изворним вредностима задругарства, док је задружна пракса компромитовала идеју задружног самоорганизовања. Одатле је остало неповерење у задружну организацију код извесног дела пољопривредника. Нема организованог задружног образовања одраслих. За будућност задругарства је од значаја да пољопривредници и могући предузимачи у овој делатности сазнају предности пословног самоорганизовања путем задруга и да им се помогне да ту могућност што пре скористе. Зато је сврсисходно да утицајни и одговорни појединци за развој пољопривреде и села подрже акцију задружног васпитања и пропагирања задружне идеје. Целисходно је да се у ту срху подстиче публицистичка делатност и сви видови јавног обавештавања пољопривредника на ову тему.

За будући развој задругарства је такође важно питање како да се задруге ослободе од настојања капиталиста и политичких странака да њима доминирају, што је позната појава у прошлости нашег капиталистичког друштва. Како да постану и остану организације у служби пољопривредника, а не превасходно задружних службеника капиталиста. Ти стари насртаји на задругу су данас већ поново видљиви.

10. ПРИЛОЗИ ИЗ ПРАКСЕ САМООРГАНИЗОВАЊА, ЗАДРУЖНЕ И ПОЉОПРИВРЕДНЕ ПРОШЛОСТИ

10.1. Бачије – изворне сточарске задруге у југоисточној Србији

10.1.1. Појам бачије

Бачија је прастари, изворни, облик самоорганизовања и самопомоћи сточара у овчарској делатности. То су, сезонске задружне организације сточара који се баве гајењем оваца, односно производњом и прерадом млека. Њу чине ортаци, заједничко стадо и средства за рад која они обезбеђују. Оне су постојале још код Старих Срба – Рашчана, ("Трачана"/"Трибала") – староседеоца Балканског полуострва и плод су слоге код наших предака коју је запазио Аристотел.

Бачије у одређеном вибббду су се одржале и у првој деценији 21-ог века у југоисточној Србији, нарочито на северу лужничке котлине, која припада бабушничкој општини Данас се оне у овом крају баве само производњом млека, а у прошлости су се бавиле и његовом прерадом.

Рад бачија се одвија по одређеним правилима која су утврдили сами сточари. Та правила се заснивају на одређеним начелима. Начела о којима је реч су установили сами сточари. Она им нису споља ни од кога наметнута.

10.1.2. Начела организовања бачија

Познато је да су задружна начела, општа задружна правила, важећа за све врсте регистрованих задруга, која, у ствари, утврђује Међународни задружни савез Међутим и бачије у југоисточној Србији имају утврђена, незаписана начела, правила рада и организовања. Њиховим анализирањем разабрана су седам начела на основу којих се оне организују и у првој деценији 21-ог века. То су приказана у табели која следи:

Табела 8. Начела организовања бачија

Начело	Дефиниција
(1) Начело добровољности	Ортаци слободном вољом оснивају бачију.
(2) Начело независности	Бачије су апсолутно независне организације.
(3) Начело демократичности и колективног управљања	Одлуке у бачији доносе њени ортаци. Ортаци су једнаки у одлучивању. Сви ортаци непосредно учествују у доношењу олука на ортачком збору (ђурђевданско договарање).
(4) Начело временске одређености	Бачије се оснивају за њихов рад на одређено време.
(5) Начело учешћа у раду	Ортаци или чланови њихових домаћинстава учествују у раду бачије коју су основали.
(6) Начело прихватања ризика	Ортаци прихватију ризик – штетне последице догађаја са негативним дејством.
(7) Начело учешћа у трошковима и расподели резултата рада	Ортаци учествују у обезбеђењу материјалних услова за рад бачије и расподели производа.

Садржај ових начела је резултат потреба, договора и понашања ортака пракси. Ове дефиниције, дакле, нису норме и теоријске конструкције, које до њих допиру ради примене из друштвене надградње, односно из окружења.

Овако организован рад бачија помаже ортацима да од времена потребног за узгајање ситне стоке, одвоје већи део радног времена и за друге пољопривредне делатности, на пример за ратарске и друге послове. Тиме они имају уштеду у коришћењу радне снаге.

10.1.3. Бачије – задруге: сличности, разлике и поуке

Између бачија и задруга постоје одређене сличности и разлике. Неке важније од њих су:

- бачије и задруге се заснивају на сличним или у суштини истим начелима организовања, с тим што су ортаци у бачији сами изнедрили та њихова неписана правила, а задружна начела доноси Међународни задружни савез;
- задруге се региструју код надлежног органа, на основу усвојених оснивачких списа, спровођењем законског поступка, док бачије као организације се образују на основу усменог договора оснивача – ортака;
- у бачијама неписана и непотписана правила односно договори о њиховом раду се поштују, док у задрузи то у целини није случај;
- бачије и задруге воде пословне књиге – задруге то чине по закону, на прописан начин, а бачије су слободне да то чине сходно њиховим потребама и нахођењу;
- бачије су сезонског карактера, задруге по правилу то нису;
- задруге као органе управљања имају скупштину, директора, управни и надзорни одбор, док бачије као једини такав орган имају ортачки збор (ђурђевданско договарање);
- задруге имају бар једног руководиоца (директора), док бачије немају ниједног руководиоца;
- у рад бачија се не уплићу државни органи, политичке странке и "невладине" организације, док у рад задруга се уплићу – помагањем, одмагањем, кроз помоћ, порез, надзор и законодавство.

На основу поменутих, прихваћених начела се утврђена су неписана правила рада бачија у овом делу Србије. Она сточарима нису наметнута од стране непољопривредника. Њих је изнедрила свест о могућностима лакшег остваривања појединачних интереса, кроз заједнички рад и самоорганизовање. Отаци су поносни на њих. Начела рада бачија се у

потпуности примењују за разлику од праксе регистрованих задруга у спровођењу задружних начела Међународног задружног савеза. На основу њих сточари почетком године уносе некипут делимичне промене у организацији рада конкретне бачије, које се односе углавном на неке мање важне детаље. Засноване на основу договорених правила од стране ортака, бачије су издржале пробу времена и показале неугаслу животност у односу на регистроване задруге у периоду настојања да се изгради комунстичко, социјалистичко и капиталистичко друштво. Да су им политичари или државно органи, уз савете страних саветника, прописивала услове рада, организовање и управљања – не питајући их за њихово мишљење како се то ради приликом доношења закона о задругама – оне би вероватно давно нестале у овом крају. Да су засноване на лагању и превари, данас ми за њихово име не би ни знали.

Дакле, суштина је из бачија као примера да су, сточари схватили интерес у самоорганизовању и да су сами утврдили правила заједничког рада. Та договорена а непотписана правила они поштују у целини. Зато су бачије у југоисточној Србији надживеле бројне задруге, њихово вековно постојање. Оне су сачувана вредна, прастара, народна тековина, мада од државе немају никакву, макар симболичну подршку и пажњу.

Кључне поуке од бачија у југоисточној Србији, нарочито од лужничких, за задругаре и руководиоце задруга, посленике задругарства по задружним савезима, за политичаре, практичаре и теоретичаре су да задруга може да постоји и опстане – ако се њено устројство и рад темељи на правилима која одражавају интересе пољопривредника а у пракси се поштују, ако пољопривредници имају контролу над задругом тако да је њихова реч пресудна и ако задруга служи њима а не другима. Ове поуке би требало да имају у обзир и добронамерни састављачи предлога законских текстова о задрузи, као и они који су народни заступници, посланици, у законодавној власти, скупштини. Јер, наши пољопривредници најбоље сами знају најбоље своје потребе, па и каква правила, прописи им требају односно каква им је организација најпотребнија.

10.2. О посебним пољопривредним задругама у прошлости

У нашој прошлости, поред општих, било је и разноврсних посебних пољопривредних задруга. Посебне задруге нису нека особена новост овог времена у самоорганизовању. Тако су пољопривредници били организовани у посебне задруге, као што су:

- винарске и виноградарске,
- рибарске,
- ливадскопашњачке,
- орачке,
- пчеларске
- дуванске,
- набавнопродајне,
- задруге домаће радиности,
- млекарске и сирарске
- воћарске,
- житарске,
- репарске,
- живинарске,
- машинске,
- набавне,
- пиринчарске,
- рузмаринске,
- ужарске итд

Очигледно је да смо раније имали веома богато искуство у раду посебних задруга. То искуство би могло да делује подстицајно у времену обнове задругарства.

Постојале су, такође, кредитне односно штеднокредитне задруге, које су се бавиле прикупљањем штедне у циљу стварања одређеног кредитног потенцијала за финансијску подршку породичним пољопривредним газдинствима, у виду краткорочних или дугорочних кредита. Ове задруге су нарочито биле познате крајем 19-тог века.

Постојале су, такође, кредитне односно штеднокредитне задруге, које су се бавиле прикупљањем штедне у циљу стварања одређеног кредитног потенцијала за финансијску подршку породичним пољопривредним газдинствима, у виду краткорочних или дугорочних кредита. Ове задруге су нарочито биле познате крајем 19-тог века.

10.3. Подсетник на важније догађаје у историји пољопривредног задругарства у нас

Из нашег богатог искуства за задружну историју су нарочито значајни следећи догађаји:

- 1846. година је основана је прва задруга на територији данашње Србије, у Бачком Петровцу;
- 1855. године основана је задруга "натуралноскладишног" типа у Ердевику;

- 1868. године у Тителу је основано пољопривредно друштво "Земљоделска задруга" које је 1970. названо "Шајкашка земљоделска задруга";

- 1870. у Руми је основана Орачка задруга за "заједничко закупљивање земљишта и његову заједничку обраду";

- 1984 у Вранову код Смедерева је (29 марта) основана прва кредитноземљорадничка задруга;

- 1895 у Смедереву је основан Главни савез српских земљорадничких задруга;

- 1895. је почело са радом јавно гласило "Земљорадничка задруга";

- 1895. Главни савез српских земљорадничких задруга и десет националних задружних савеза других држава су оснивали Међународни задружни савез;

- 1896. у Смедереву је одржан Први сабор ("конгрес") српских земљорадничких задруга;

- 1897. у Загребу је основан Савез српских земљорадничких задруга;

- 1898. је донет Закон о земљорадничким и занатским задругама који је важио за Србију и Црну Гору;

- 1898. је седиште Главног савеза српских земљорадничких задруга пресељено из Смедерева у Београд;

- 1901 у Боки Которској је основана Српска земљорадничка задруга Каменари;

- 1903 у Бањи код Аранђеловца је основана прва виноградарсковинарска задруга у Србији;

- 1903. у Жаркову је основана прва млекарска задруга;

- 1908 је основан Савез српских привредних задруга на приморју са седиштем у Дубровнику;

- 1911 је основан Савез српских земљорадничких задруга са седиштем у Сарајеву, на предлог Културног друштва "Просвета";

- 1919 у Београду је основан Пољопривредни факултет, висока школа у којој се, поред осталог, изучава пољопривредно задругарство;

- 1921. је основан Задружни савез Југославије;
 - 1922. у Каључици код Ариља је основана прва воћарска задруга у Србији;
 - 1923. су се ујединили Савез српских земљорадничких задруга из Београда и Савез српских земљорадничких задруга из Загреба у истоимени савез са седиштем у Београду;
 - 1946. је донет Основни закон о задругама према коме су осниване сељачке радне задруге као врста произвођачких задруга, које имају циљ да се сеоска привреда укључи у општи државни привредни план;
 - 1949. је донет Основни закон о земљорадничким задругама по којем је нацрте задружних правила одобравала извршна власт, а њена својина је могла да буде задружна, државна и својина чланова задруге;
 - 1965. је донет Основни закон о пољопривредним задругама који истиче "подруштвљавање производње и развој социјалистичких друштвених односа на селу" као њихов битан циљ, а чланови задруге, "кооперанти", подстичу се на трајну сарадњу са задругом и на већи обим производње;
 - 1974. је донет Закон о удруживању земљорадника, као и закон са истим називом 1979, чиме је задруга у организовању изједначена са тадашњим друштвеним предузећем - имала је статус "организације удруженог рада", а циљ организовања пољопривредника је да они буду укључени у целовит "систем самоуправног удруженог рада";
 - 1976. у средишном делу је основано девет "регионалних задружних савеза";
 - 1989. је донет Закон о земљорадничким задругама;
 - 1990. је у новопроглашеној СР Југославији донет савезни Закон о задругама којим се подржава повратак задругама раније одузете имовине и
 - 1996. је донет савезни Закон о задругама којим се уводи задружна ревизија и уређује рад задружних савеза.
- Развоју нашег задругарства је нарочит допринео Светозар Марковић, познати теоретичар задругарстава, који је рођен 1846. године у Јагодини

Узимајући у обзир ово богато искуство, професор Лазо Михајловић каже "да претходни историјски датуми, везани за наше задружне корене и задружне трансформације – изражене у виду успона и падова, могу да охрабре све појединце и групе у којима се размишља о оснивању нових задруга. Ти њихови евентуални оснивачки подухвати неће, дакле, представљати ништа посебно ново. Само је питање да ли су у стању да се у данашњим условима самоорганизују као што су то успевали њихови преци". Такође, поручује "да им напори и дела предака буду истинска водилца у економски извесну, задружну будућност, утемељену на изворним задружним начелима".

10.4 О Шајкашкој земљоделској задрузи у Тителу

Ова задруга је основана у Тителу 1868. године најпре као Пољопривредно друштво "Земљоделска задруга", залагањем виђенијег трговца Михајла Крестића. Она је касније, 3. августа 1870. године, преименована у Шајкашку земљоделску задругу¹⁰

Правила задруге су предвиђала четири врсте њених чланова: редовне, основатеље, бесплатне и почасне. Правилима је такође предвиђена читаоница, књижница ("библиотека"), застава, печат и службени србски језик.

Ова задруга је, према њеним правилима, требало да има одсеке:

- "за образовање омладине, за задругарство, кућанство, воћарство, вртларство, пчеларство, дударство и свиларство;
- за пољоделство, ратарско оруђе и ланарство;
- за ливадарство и сточарство;
- за шумарство, виноградарство и подрумарство и
- за врховне послове" (8; с. 96)

У правилима задруге било је одредби да задругари могу да се служе њеним справама и производима. Најважнији циљ Шајкашке земљоделске задруге је био "да свим дозвољеним средствима материјално благостање чланова унапређује и исте помаже, ако би их без сопствене кривице каква несрећа задесила" (8; с. 97).

¹⁰ Шајкаши су Срби-стражари који су користили шајке (чамце) бранећи слободу односно спречавајући Турцима прелаз преко река у северној Србији.

Шајкашка земљоделска задруга је, дакле, била више од задруге. Осим пољопривредне, имала је и просветитељску улогу, с циљем подизања земљорадничког подмлатка. Иако је њен рад одобрила окупациона управа из Беча, она се није отуђивала од свог народа ни називом фирме ни језиком, што се види из текста њених правила.

10.5. Пољопривредна правила Старих Срба из Мале Азије

Речи "економика" и "економија" су у широкој употреби. Корен тих речи је у правилима о управљању домаћинством, газдинством, односно имањем. Пример таквих старих, за сада очуваних писаних правила, постоји у Ликији. У овој старој држави Срба у Малој Азији, између 800 до 600 година пре Нове ере, постојала су правила за пољопривреду и друга подручја друштвеног живота која су уклесана на каменој плочи старим српским писмом, ликијском србицом¹¹. Ова очувана плоча налази се у граду Ксантосу, раније званом Срб.

Међу уклесаних 16 група правила из различитих области друштвеног живота, девету групу, чине "савети предака пољоделцима". Та правила гласе:

3 - 44

"нека се сва рала покрену, шта треба пазити где је туђа пола, тражи штап"

J - 47

"да се науче дизати рано који имају имање, да се брину да расте, да се обрађује земља, да чувају град"

3 - 58

"сејати које је обележено, неваљало које буде, дати румарима (преживарима), тај губитак да се олакша"

3 - 66

"лето је што даје знак да је суша, нали водом велике судове обора као и убове"

3 - 46

"трпај у стогове сламу, оправи судове и покваси дно бачава и које остави на чување што је ту"

3 - 66

"подај дневно, када је врућина, све док траје вруће лето да пију сић (ведрица) воде, каменица треба да је чиста"

3 - 35

"засени од силне заларе тек посејано оно у гредицама, да ублажи то"

¹¹ Борђевић, Р. Обелиск из Ксантоса, законик правних, обичајних и моралних, начела Срба (пре 2600 - 2800), Србона, Ниш, 2003, с 37 - 78

3 - 37

"исто тако нека је у сенци млади лук, јести га зрела и нега га једу онда када је понуђен"

3 - 63

"прекри пожутело у алеји, полевај то по врту, пази има ли дивље траве"

3 - 61

"пожето локупити, и старешине што кажу нека се спречи прљаво да се овеје (врше), треба одбацити"

3 - 64

"треба које је добро задржати за крув, овршено извагати, када је то урађено, да оде, исто тако денути (сламу) где је овршено"

3 - 52

"они који су натоварени, одмах да иду од куда редом возови да се крену где треба становницима"

2 - 49

"засејано треба, коме припада поделити снопове жетве како је договорено, превару открије на месту друга летина"

3 - 26

"врућина буде ли, нека краве једу траву где је има, када је суша, нека гризу сламу"

3 - 65

"овде које је сабрато, стока нека не једе, после нагомилано у појати хтеће да једе када је жега"

3 - 57

"треснуте јабукe нека се једу и оставе ове незреле да висе, нека тако бујају ту"

3 - 48

"отклонити, приговоре да их нема, да они који врше летину, приме за себе жита и изобилје јабукa"

3 - 68

"који давају за расплод бика, нека налевају воде, давају много да једе, договорено што је ту, треба сабрати, платити"

3 - 69

"ко је плаћен, дужан је, када налева воду даде бику и цело храњење са соли"

3 - 70

"ко хоће сачувати семе расе, како уобичајено, има да одреди пасмину и цену која је за кођење, храњење"

3 - 71

"трговци стоком пријатељски реће колико се за таково опасивање краве одмах тражи"

Текст ових правила, поред сведочења о постојању српског писма, писани је изворник о пољопривреди Срба у Ликији пре 26 до 28 векова. Као што се види у њему су стара упутства о обради земље коришћењем рала и запрежне стоке, о обезбеђивању и чувању сена, гајењу јабука, наводњавању, трговини стоком итд

Основна исполза

1. Вујатовић-Закић Зорка, Аграрана економија, Економски факултет, Београд, 1995.
2. Вујичић, Милица и Снежана Ђекић, Агробизнис, Економски факултет, Крагујевац, 2003.
3. Вучковић, М, Историја задружног покрета у Југославији, Институт друштвених наука, Београд, 1966.
4. Вучковић, М. и М. Радић, Економика пољопривреде са задругарством, Привредни преглед, Београд, 1975.
5. Gasperini, L. and E. Zulberti, "Education for rural people at the front line to achieve the Millennium development goals", Agriculture & Rural Development, 2/2004
6. Задружни савез Војводине, Век и по земљорадничког задругарства у Војводини, Нови Сад, 1996.
7. Задружни савез Југославије, Век и по задругарства, Београд, 1995.
8. Задружни савез Југославије, Сто година организованог задругарства код нас и у свету, Београд, 1995.
9. Задружни савез Србије, Нацрт закона о задругама (материјал),
10. Ђекић Снежана, Аграрни менаџмент, Еуропринт, Ниш, 2001.

11. Културни центар, Економика пољопривреде, ред. П. Марковић и колегијум, Горњи Милановац, 1980.

12. Мандић, С. и М. Вуковић, "Образовање и функционисање задружне ревизије у Југославији", Економика пољопривреде, (43), 3, Београд, 1996.

13. Михајловић, Л. и Ђ. Арсеновић, Економика пољопривреде са задругарством, Пољопривредни факултет, Нови Сад, 2002.

14. Пејчић, Х, Економика пољопривреде, Економика, Ниш, 2004

15. Пејчић, Х, Пољопривредна задруга, издање делорово, друго издање, Алексинац, 2003.

16. Пејчић, Х, Пољопривредна задруга, зашто и како, издање делорово, Алексинац, 2004.

17. Ранђеловић, В, Основи задругарства и земљорадничко задругарство, Пољопривредни факултет и Задружни савез Србије, Београд, Земун, 1999

18. Савезно министарство привреде и унутрашње трговине, Нацрт закона о задругама, 01 04.2002.

19. Симоновић, Д, и С Ђекић, Економска пољопривреде, Економски факултет, Ниш, 2000.

20. Службени лист Србије, 59, 1989

21. Службени лист СРЈ, 41, 1996.

22. Фигар, Н, Управљање менаџерима, Просвета, Ниш, 1995.

23. www.mippolj.sr.gov.yu/02.07.2005

ПРИЛОГ

УЗ ДОПУШТЕЊЕ ЗАДРУЖНОГ САВЕЗА ВОЈВОДИНЕ, БУДУЋЕМ ЧИТАОЦУ ОВЕ КЊИГЕ, ПОСТОЈЕЋИМ И БУДУЋИМ ЧЛАНОВИМА И ОСНИВАЧИМА НАШИХ ПОЉОПРИВРЕДНИХ ЗАДРУГА, У ОВОМЕ ПРИЛОГУ СТОЈЕ НА РАСПОЛАГАЊУ КОМПЛЕТНА УЗОРНА ДОКУМЕНТА, КОЈА СУ, ПРЕМА ПОСТОЈЕЋОЈ ЗАКОНСКОЈ РЕГУЛАТИВИ, НЕОПХОДНА ЗА ОСНИВАЊЕ И РАД НОВЕ ПОЉОПРИВРЕДНЕ ЗАДРУГЕ ОПШТЕГ ТИПА.

ОЧЕКУЈУЋИ ДА ЋЕ И ОВАЈ ОБЛИК САРАДЊЕ ИЗМЕЂУ ЗАДРУЖНИХ ПОСЛЕНИКА И ЗАДРУЖНОГ САВЕЗА ВОЈВОДИНЕ, КАО И ОСТАЛИХ ЗАДРУЖНИХ САВЕЗА У НАШОЈ РЕПУБЛИЦИ, БИТИ ПРВЕНСТВЕНО У СЛУЖБИ ПОСТИЗАЊА ЕКОНОМСКОГ БЛАГОСТАЊА И ПОРОДИЧНОГ ЗАДОВОЉСТВА СВИХ КОЈИ СУ СУДБИНСКИ ВЕЗАНИ ЗА НАШЕ ЗАДРУГАРСТВО И КОЈИ СА НЕСКРИВЕНИМ ОПТИМИЗМОМ ГЛЕДАЈУ НА ЊЕГОВУ ИЗВЕСНИЈУ И БОЉУ БУДУЋНОСТ, АУТОРИ ОВЕ КЊИГЕ ИХ ОД СРЦА ПОДРЖАВАЈУ И ЖЕЛЕ ИМ ПОСТИЗАЊЕ ПУНОГ УСПЕХА НА ПУТУ ДО НАЈСВЕТЛИЈИХ ЗАДРУЖНИХ ЗВЕЗДА.

ОСНИВАЊЕ ЗЕМЉОРАДНИЧКИХ ЗАДРУГА

Према Закону о задругама (Сл лист СРЈ 41/96 и 12/98), задруга је 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

Земљорадничку задругу може 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

Оснивачки акт задруге је **уговор о оснивању**. Уговор о оснивању се сачињава у писменом облику и потписују га сви задругари. Уговор о оснивању, између осталог, садржи члан о именовану директора задруге и следеће податке о сваком оснивачу:

- име и презиме,
- занимање,
- адреса и место становања,
- јединствени матични број грађана, број и место издавања личне карте.

Удели су средства која оснивачи обезбеђују за оснивање и пословање задруге. Висина удела није лимитирана законом о задругама, али је прописано да сви оснивачи **уплаћују уделе у једнакој висини**.

Потписивањем уговора о оснивању и уплатом оснивачког удела, оснивачи задруге стичу статус задругара.

Скупштину задруге чине сви задругари. Након потписивању уговора о оснивању, потребно је одржати оснивачку скупштину задруге на којој се доносе следеће одлуке:

- 1) Усвајају се задружна правила већином гласова;
- 2) Врши се избор органа управљања, и то:
 - председника скупштине,
 - надзорног одбора (најмање три члана),

- управног одбора (најмање пет чланова), при чему се управни одбор не мора изабрати ако има мање од 20 задругара

Органи управљања задруге се бирају из редова задругара, при чему исто лице не може обављати више функција Мандат органа управљања може бити четири или пет година

- 3) **Одређује се седиште задруге** (уговором о закупу, уговором о коришћењу пословног простора, или на други начин);
- 4) **Регулишу се остала питања од значаја за почетак рада задруге.**

Према члану 14. Закона о задругама (Сл. лист СРЈ 41/96 и 12/98), задруга се сматра основаном и стиче својство правног лица уписом у судски регистар. За упис у судски регистар подноси се:

- пријава за упис у судски регистар са одговарајућим прилозима (комплет образаца за упис у судски регистар);
- оснивачки акт (потписан од стране свих оснивача),
- задружна правила (са потписом председника скупштине задруге),
- записник са оснивачке скупштине задруге (са потписима председника скупштине задруге, записничара и два оверача записника);
- друге исправе и докази, као што је уговор о коришћењу пословног простора и сл.

Добијањем решења о оснивању од надлежног привредног суда, задруга се сматра основаном и након отварања жиро - рачуна може почети са радом.

У циљу рационалног организовања производње на својим газдинствима, продаје пољопривредно – прехранбених и других производа, снабдевања репроматеријалом, енергентима, опремом и другим средствима за производњу, деловима за пољопривредну механизацију и опрему и снабдевање другом робом власници и корисници пољопривредног земљишта (даље: оснивачи) на основу члана 9, 10, и 11 Закона о задругама (Сл. лист СРЈ бр. 41/96 и 12/98) закључују

УГОВОР

о оснивању Опште земљорадничке задруге “ _____ ” _____

I Фирма и седиште задруге

Члан 1

Задруга, основана по овом уговору, пословаће под фирмом: Општа земљорадничка задруга “ _____ ” _____

Задруга може у правном промету користити скраћену ознаку фирме: ОЗЗ “ _____ ” _____

Члан 2.

Седиште задруге је у _____ улица _____ број _____

II Директор задруге

За директора може бити изабрано лице које има високу стручну спрему пољопривредне, економске или правне струке и најмање три године радног искуства у степену стручне спреме

(Напомена: Условe за радно место директора одређује скупштина задруге, тако да могу бити другачији од горе наведених).

Задругу у правном промету заступаће директор задруге _____ из _____, без ограничења.

Послове заступања задруге у обављању унутрашњег и спољнотрговинског промета обављаће директор задруге _____ из _____, без ограничења

Члан 4

Директор задруге извршиће све радње потребне за упис задруге у судски регистар и потписати приступницу задруге за чланство у задружном савезу (Војводине, на пример)

III Делатност задруге

Члан 5.

Задруга организује производњу на газдинствима задругара, производи, прерађује и продаје пољопривредно – прехранбене и друге производе задруге и задругара, снабдева задругаре репродукционим материјалом, енергентима, средствима за производњу, деловима за пољопривредну механизацију и другом робом, врши промет роба задругара и за задругаре

Задруга ће обављати следеће делатности у инетерсу задруге и задругара:

01 011 0111 01110	Гајење жита и других усева и засада;
0112 01120	Гајење поврћа, цвећа и украсног биља;
0113 01131	Гајење воћа;
012 0121 01210	Узгој говеда и бивола, производња млека;
0123 01230	Узгој свиња;
0124 01240	Узгој живине;
0125 01250	Узгој осталих животиња;
014 0141 01413	Остале пољопривредне услуге;
0142 01420	Услуге у узгоју животиња, осим ветеринарских услуга;
15 157 1571 15710	Производња готове хране за узгој животиња;
50 503 5030 50300	Продаја делова и прибора за моторна возила;
505 5050 50500	Трговина на мало моторним горивима;
51 511 5111 51110	Посредовање у продаји пољопривредних сировина живих животиња, текстилних сировина и полупроизвода;
5119 51190	Посредовање у продаји разноврсних производа;
512 5121 51210	Трговина на велико зрнастим производима, семењем и храном за животиње;
5123 51230	Трговина на велико живим животињама;
513 5131 51310	Трговина на велико воћем и поврћем;
5132 51320	Трговина на велико месом и производима од меса;
5133 51330	Трговина на велико млечним производима, јајима и јестивим уљима и мастима;
5136 51360	Трговина на велико шећером, чоколадом и слаткишима од шећера;
515 5155 51550	Трговина на велико хемијским производима;
5156 51560	Трговина на велико осталим репродукционим материјалом;
516 5166 51660	Трговина на велико пољопривредним машинама, прибором и справама, уључујући и тракторе;
52 521 5211 52110	Трговина на мало у неспецијализованим продавницама претежно хране пића и дувана;
5212 52120	Остала трговина на мало у продавницама мешовите робе;
526 5262 52620	Трговина на мало на тезгама и пијацама;
63 631 6311 63110	Претовар терета;
6312 63120	Складишта и стоваришта;
-	откуп пољопривредних производа;
-	спољотрговинско пословање у области делатности трговине на велико у унутрашњем промету.

(Напомена: Листа делатности може се проширити, према Сл листу СРЈ 31/96)

Члан 6

Задруга ће отпочети да обавља наведене делатности када испуни услове за њихово обављање

IV Удели оснивача и одговорност за обавезе задруге

Члан 7

Оснивањем задруге, по овом уговору, потписници уписују и исплаћују једнаке уделе у новцу

Сваки оснивач уписује и уплаћује по један удео у висини од _____ динара (словима: _____).

Члан 8.

Сваки оснивач је дужан да на дан одржавања оснивачке скупштине уплати удео у износу од _____ динара

Члан 9

Задруга наступа у правном промету у своје име и за свој рачун, у своје име и за рачун задругара, или у име и за рачун задругара

Задруга одговара за обавезе у правном промету свом својом имовином (потпуна одговорност).

Оснивачи – задругари одговарају за обавезе задруге до висине уписаних и уплаћених удела, солидарно

Члан 10.

Када задруга наступа у правном промету у име и за рачун пшојединог задругара тај задругар одговара за обавезе задруге свом својом имовином.

У случају из става 1 овог члана задруга ће, пре закључења правног посла, сачинити одговарајући уговор са тим задругаром

Члан 11

Према договору оснивача, директор задруге ће спровести потребне радње за упис оснивања задруге у судски регистар, и подмирити евентуалне додатне трошкове при поступку оснивања, који ће му након уписа оснивања задруге бити сразмерно надокнађени од стране свих оснивача.

V Сазивање оснивачке скупштине и доношење одлука

Члан 12

Оснивачку скупштину задруге сазваће и њоме председавати задругар
из _____

Оснивачка скупштина ће се одржати _____ 2005

Члан 13

На оснивачкој скупштини ће се размотрити правила Опште земљорадничке задруге " _____ " из _____ и изабрати председник скупштине и Надзорни одбор а у случају да више од 20 оснивача потпише овај уговор и Управни одбор задруге

Предлог правила задруге доставиће се потписницима овог уговора уз позив на седницу скупштине

Члан 14

Одлуке оснивачке скупштине ће се доносити јавним изјашњавањем већином гласова свих потписника овог уговора

Члан 15

Све што није уређено овим уговором, уредиће се правилима задруге и одлукама оснивачке скупштине.

Члан 16

Измене и допуне овог уговора врше се већином гласова укупног броја оснивача односно задругара на скупштини задруге

Овај уговор се сматра закљученим када га потпише најмање 10 оснивача

Члан 17

Закључено и потписано у _____ истоветних примерака од којих сваком задругару припада по један примерак а 5 примерака ће се користити за упис задруге у судски регистар и за задружну архиву

У _____, _____ 2005. године

Оснивачи Опште земљорадничке задруге " _____ " _____

**Редни Име и презиме, занимање и адреса Својеручни потпис
број задругара, лични број и број личне карте**

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

10.

11

Закључно са редним бројем _____ (_____)

На основу члана 12 став 1. Закона о задругама ("Сл. лист СРЈ" бр 41/96 и 12/98) Оснивачка скупштина Опште Земљорадничке задруге _____ из _____ (у даљем тексту : Задруга) на својој седници одржаној _____ 2000 године донела је

ПРАВИЛА

Опште Земљорадничке задруге _____

I ОПШТЕ ОДРЕДБЕ

Члан 1

Задруга је облик организовања физичких лица - задругара у којој они, на принципима добровољности, солидарности, демократичности, узајамности, солидарности и једнаког права управљања остварују своје економске и друге интересе и потребе.

Члан 2

Задруга је самостална производно - економска организација задругара са статусом правног лица и са правима и обавезама која правна лица остварују на основу Устава, Закона о задругама и других закона, Уговора о оснивању задруге и ових Правила

II ФИРМА И СЕДИШТЕ ЗАДРУГЕ

Члан 3

Задруга ће пословати под фирмом: Општа Земљорадничка задруга _____ из _____
У правном промету задруга може користити скраћени назив фирме : ОЗЗ _____

Члан 4

Седиште Задруге је у _____ улица _____ број _____

III ДЕЛАТНОСТИ ЗАДРУГЕ

Члан 5

Задруга организује производњу на газдинствима задругара, производи, прерађује и продаје пољопривредно - прехрамбене и друге производе задруге и задругара, снабдева задругаре репродукционим материјалима, енергентима, средствима за производњу, деловима за пољопривредну механизацију и другом робом, врши промет роба задругара и за задругаре

У складу са ставом 1 овог члана Задруга ће обављати следеће делатности у интересу Задруге и задругара:

01 011 0111 01110	Гајење жита и других усева и засада;
0112 01120	Гајење поврћа, цвећа и украсног биља;
0113 01131	Гајење воћа;
012 0121 01210	Узгој говеда и бивола, производња млека;
0123 01230	Узгој свиња;
0124 01240	Узгој живине;
0125 01250	Узгој осталих животиња;
014 0141 01413	Остале пољопривредне услуге;
0142 01420	Услуге у узгоју животиња, осим ветеринарских услуга;
15 157 1571 15710	Производња готове хране за узгој животиња;
50 503 5030 50300	Продаја делова и прибора за моторна возила;
505 5050 50500	Трговина на мало моторним горивима;
51 511 5111 51110	Посредовање у продаји пољопривредних сировина живих животиња, текстилних сировина и полупроизвода;
5119 51190	Посредовање у продаји разноврсних производа;
512 5121 51210	Трговина на велико зрнастим производима, семењем и храном за животиње;
5123 51230	Трговина на велико живим животињама;
513 5131 51310	Трговина на велико воћем и поврћем;
5132 51320	Трговина на велико месом и производима од меса;
5133 51330	Трговина на велико млечним производима, јајима и јестивим угљима и мастима;
5136 51360	Трговина на велико шећером, чоколадом и слаткишима од шећера;
515 5155 51550	Трговина на велико хемијским производима;
5156 51560	Трговина на велико осталим репродукционим материјалом;
516 5166 51660	Трговина на велико пољопривредним машинама, прибором и справама, угључујући и тракторе;
52 521 5211 52110	Трговина на мало у неспецијализованим продавницама претежно хране пића и дувана;
5212 52120	Остала трговина на мало у продавницама мешовите робе;
526 5262 52620	Трговина на мало на тезгама и пијацама;
63 631 6311 63110	Претовар терета;
6312 63120	Складишта и стоваришта;
-	откуп пољопривредних производа;
-	спољотрговинско пословање у области делатности трговине на велико у унутрашњем промету.

(Напомена: листа делатности се може проширити, према Сл листу СРЈ 31/96)

Члан 6

Задруга је организована за трајно обављање делатности из члана 5 ових Правила, а отпочеће да обавља поједине делатности када испуни услове за њихово обављање.

Члан 7

Задруга, изменама и допунама ових Правила, на основу одлука Скупштине Задруге може врже вршити измене и допуне делатности

IV СТАТУСНЕ ПРОМЕНЕ

Члан 8

Задруга може вршити статусне промене кад се испуне услови из Закона о задругама а може се, на основу Одлуке Скупштине задруге донете двотрећинском већином гласова укупног броја задругара, спојити са другом задругом, припојити другој задрузи или поделити на две или више задруга

Задруга се не може организовати као предузеће и припојити предузећу и другом правном лицу које није задруга

У случају статусне промене из става 1 овог члана Одлуком Скупштине истовремено се уређују имовинска и друга питања односно врши разграничење права и обавеза задругара.

Члан 9

За обављање појединих делатности Задруге одлуком Скупштине Задруге, донетој двотрећинском већином гласова свих задругара, Задруга може основати предузеће у задружној својини у складу са Законом о предузећима

Приликом доношења одлуке из става 1 овог члана Скупштина Задруге доноси одлуку о томе која основна средства и који износ укупног капитала у задружној својини се издваја из Задруге ради оснивања предузећа.

Одлукама из става 1 и 2 овог члана истовремено се, из редова задругара именују органи управљања предузећа у задружној својини и утврђују остала права Задруге као власника капитала

Члан 10

Задруга престаје у случајевима предвиденим законим и под условима из члана 8. ових Правила

У случају ликвидације Задруге, у складу са законом, преостали део имовине Задруге се преноси на Задружни савез Војводине ради оснивања нове задруге

V ИСТУПАЊЕ И ОДГОВОРНОСТ ЗАДРУГЕ У ПРАВНОМ ПРОМЕТУ, ЗАСТУПАЊЕ И ПРЕДСТАВЉАЊЕ ЗАДРУГЕ

Члан 11

Задруга у правном промету иступа у своје име и за свој рачун и одговара за обавезе у правном промету свом својом имовином

Члан 12.

Задругу у унутрашњем и спољнотрговинском промету заступају Директор и Заменик директора (ако је изабран) без ограничења.

За заступање у спољнотрговинском промету потребна је висока стручна спрема пољопривредне, економске или правне струке и најмање 3 године радног искуства у степену стручне спреме (услови за заступање се одређују одлуком управног одбора или скупштине задруге)

Члан 13

Задругу по правилу, представљају Директор, Председник Скупштине и Председник Управног одбора Задруге (ако је Управни одбор изабран) а у њиховом одсуству њихови заменици.

Члан 14.

Задругу у задружним савезима представља Директор Задруге.

VI. УСЛОВИ НА НАЧИН СТИЦАЊА СТАТУСА ЗАДРУГАРА

Члан 15

Оснивачи стичу статус задругара уписом Задруге у судски регистар и уплатом оснивачког удела Задруга води и ажурира књигу задругара по садржају и на обрасцу који је прописао Задружни савез Југославије.

Члан 16

Статус задругара могу стећи пословно способна лица која испуњавају услове из Закона о задругама и која су у години која претходи доношењу одлуке о стицању тог статуса успешно остваривала производни (кооперативни) однос са Задругом.

Пријем нових задругара у Задругу врши се на основу захтева заинтересованог лица достављеног у писаној форми Управном одбору Скупштини Задруге. Захтев се предаје Директору Задруге путем деловодника.

Уз захтев за пријем и стицање статуса задругара подnose се и докази да подносилац захтева има у својини или по другом основу користи пољопривредно земљиште, објекте и средства за рад у пољопривреди односно испуњава услове за обављање делатности утврђене овим Правилима

Под условима из става 1 до 3 овог члана статус задругара могу стећи и радници задруге

Члан 17

Пријем нових задругара у Задругу врши Управни одбор

Када Управни одбор донесе одлуку о пријему примљени задругар је дужан да потпише изјаву којом прихвата сва права, обавезе и одговорности као и изврши уплату удела

Висина удела одређује се у књиговодству Задруге према ревалоризованој вредности удела на дан 31 децембра а одлуком о пријему утврђује динамика и крајњи рок за уплату удела

VII УПИС У КЊИГУ ЗАДРУГАРА И УСКЛАЂИВАЊЕ ЕВИДЕНЦИЈЕ

Члан 18

На основу Одлуке из члана 17 ових Правила врши се упис задругара у књигу задругара

У књигу задругара уписују се подаци о задругару који су одредени законом актом о задружној ревизији и статистици који доноси Задружни савез Југославије и Одлукама Скупштине Задруге

Члан 19

Скупштина Задруге на својој годишњој седници која се одржава приликом разматрања извештаја о пословању Задруге за претходну годину проглашава која лица су испунила услове из Одлуке о пријему и стекла статус задругара

На основу Одлуке Скупштине из става 1 овог члана врши се упис стицања статуса задругара у судском регистру односно усклађују промене из књиге задругара са судским регистром

VIII УСЛОВИ И НАЧИН ПРЕСТАНКА СТАТУСА ЗАДРУГАРА

Члан 20

Статус задругара престаје смрћу, искључењем и иступањем

Члан 21

Управни одбор Задруге констатује којим задругарима је престао статус услед смрти

Статус умрлог задругара може наследити законски наследник који преузима сва права и обавезе умрлог задругара и испуњава услове за стицање статуса задругара утврдене законом и овим Правилима

Одлуку о стицању статуса задругара по одредби става 2 овог члана доноси Управни одбор Задруге на захтев наследника

Члан 22

Управни одбор Задруге може искључити појединог задругара из Задруге у следећим случајевима и то:

- ако у периоду дужем од годину дана без оправданих разлога не остварује производни однос са Задругом,
- ако производњу коју је уговорио са Задругом испоручи на тржиште другим правним лицима без одобрења Управног одбора,
- ако на други начин не измирује своје обавезе које је преузео на основу појединачно закљученог уговора са Задругом,
- ако својим понашањем крњи и руши углед задруге и других задругара,
- ако самостално или као суоснивач у седишту Задруге оснује предузеће у истој делатности као Задруга и
- у другим случајевима када Управни одбор то оцени и о разлозима искључења обавести задругара

Одлука Управног одбора Задруге о искључењу задругара из Задруге доноси се двотрећинском већином гласова свих чланова Одбора

Члан 23

На одлуку о искључењу, која се искљученом задругару доставља у писаном облику и са образложењем о разлозима искључења, искључени задругар може уложити приговор Скупштини Задруге. Приговор не одлаже извршење.

Одлука Скупштине Задруге по приговору задругара је коначна

Члан 24

Задругар може иступити из Задруге подношењем захтева Управном одбору Задруге

Захтев се подноси у писаном облику а може се поднети након што је задругар испунио све обавезе које је имао по појединачно закљученим уговорима са Задругом

Члан 25

Престанак статуса задругара уписује се у књигу задругара

Скупштина Задруге на својој годишњој седници, констатује којим задругарима је престао статус на основу чега се врши усклађивање евиденције задругара са регистром надлежног привредног суда.

IX УДЕЛИ ЗАДРУГАРА

Члан 26

Сваки задругар уписује и уплаћује у Задругу једнак удео у новцу

Удели задругара из члана 17 став 1 ових Правила ревалоризоваће се по прописима о ревалоризацији капитала у складу са законом и тако ускладити њихова реална вредност.

Висина удела задругара који се примају у Задругу у складу са овим Правилима утврђују се на дан 31 децембра текуће године а уплаћују у складу са Одлуком Управног одбора о пријему задругара

Члан 27

Задругар коме је престао статус задругара стиче право на повраћај удела истеком годину дана од дана када је измирио све обавезе према задрузи

Удео задругара коме је престао тај статус се исплаћује у новцу.

Удео задругара коме је престао статус услед смрти а тај статус није наслеђен у смислу члана 21 ових Правила исплаћује се законским наследницима у року и под условима из става 1. овог члана пропорционално и у складу са њиховим наследним правима утврђеним решењем о наслеђивању.

Члан 28

Вредност појединачног удела утврђена у складу са овим Правилима на дан 31 децембра претходне године представља висину удела који уплаћују задругари који су тај статус стекли у току претходне године

IX. ОДГОВОРНОСТ ЗАДРУГАРА ЗА ОБАВЕЗЕ ЗАДРУГЕ

Члан 29

Задругари одговарају за обавезе Задруге _____ износом удела који су уписали и уплатили у Задругу односно који се у пословним књигама Задруге води на име појединог задругара

Напомена:

(Може се користити решење да задругари одговарају за обавезе задруге уписаним, двоструким, троструким или вишеструким износом удела)

Члан 30.

Задругар који је иступио или је искључен из Задруге одговара за обавезе Задруге у року од годину дана од дана престанка статуса задругара

За обавезе умрлог задругара одговарају његови наследници у складу са законом и овим Правилима.

X. ОСТАЛА ПРАВА И ОБАВЕЗЕ ЗАДРУГАРА

Члан 31.

Пословање задругара са Задругом се уредује овим Правилима и уговором који потписује Директор Задруге и задругар

За потписивање уговора из става 1. овог члана Директор Задруге може, посебним актом, овластити поједине раднике Задруге.

Текст уговора који се закључује између задругара и Задруге на предлог Директора утврђује Управни одбор Задруге

Члан 32

Појединачни посао задругара са трећим лицима, када задругар за то има пословни интерес, може се остваривати у оквиру делатности Задруге и не може се ускратити задругару

Предлог и услове за уговарање посла из става 1 овог члана у писаном облику задругар подноси Директору Задруге а уговор закључује Директор Задруге.

Члан 33

За обавезе из уговора закљученог по одредбама члана 32. ових Правила задругар одговара свом својом имовином.

Директор Задруге утврђује на који начин и којим инструментима ће Задруга обезбедити одговорност задругара из става 1. овог члана и обезбеђује те инструменте пре потписивања уговора

На име покрића трошкова Задруге од вредности уговореног и извршеног односно наплаћеног посла, по одбитку пореских и других законских обавеза, Задрузи припада _____% у нето износу

Члан 34

Сваки задругар има право и обавезу да послује са Задругом у оквиру делатности које су утврђене овим Правилима

Сваки задругар има право и обавезу да учествује у раду и буде биран у органе управљања Задруге

Задругар не може одбити избор у органе управљања Задруге осим у случају болести.

Члан 35

Задругар има обавезу да, у примарном обрачуну, за покриће трошкова пословања Задруге издваја најмање _____% од вредности сваког појединачног посла који се реализује у оквиру уговора

Издавање из става 1. овог члана се врши тако што се обрачунава као додатна ставка у оквиру калкулативне цене репроматеријала које се набављају преко задруге за потребе задругара односно као одбитна ставка на цене услуга које задругар врши другим задругарима и кооперантима задруге на основу уговора

Члан 36.

Код пословања Задруге са лицима који нису задругари односи се уредују уговором чији текст утврђује Управни одбор Задруге на предлог Директора а покриће трошкова пословања Задруге по овим уговорима одређује се одлукама Управног одбора Задруге

XI УПРАВЉАЊЕ ЗАДРУГОМ

Члан 37

У управљању Задругом сваки задругар има једнака права која се исказују одлукама Скупштине Задруге по принципу "један задругар - један глас"

Члан 38

Скупштину Задруге чине сви задругари
АЛТЕРНАТИВА:

Скупштину задруге чини _____ представника задругара који се бирају на општем збору задругара на период од _____ године.

НАПОМЕНА:

(Алтернатива се може користити када се број задругара повећа изнад 100 - члан 32 Закона о Задругама)

Члан 39

Седнице Скупштине Задруге одржавају се по потреби а најмање једном годишње

Редовном годишњом седницом Скупштине задруге сматра се седница која се одржава истеком пословне године на којој се разматрају резултати пословања, план за текућу пословну годину и констатује стицање и престанак статуса задругара.

Члан 40

Седнице Скупштине заказује и њима руководи Председник Скупштине Задруге који се бира на конститутивној седници Скупштине на период од _____ године

Скупштина Задруге може бирати и Заменика Председника Скупштине под истим условима и на исти рок

Председник односно Заменик Председника Скупштине могу бити највише два пута узастопно бирани

Члан 41

Рад Скупштине Задруге уређује се Пословником који доноси Скупштина Пословником се уређује начин и рок сазивања седница, начин вођења и ток трајања седнице као и друга питања од значаја за ефикасно вођење седнице и доношење одлука.

Члан 42

О раду Скупштине задруге води се записник који потписују Председник Скупштине, записничар и два оверача записника

Записником о раду Скупштине Задруге се нарочито утврђује број присутних, квалификована већина за доношење појединачних одлука, садржај

одлука и закључака као и број задругара који су се изјаснили за или против предлога појединачне одлуке односно назначавача који задругари су издвојили своје мишљење у записник

Члан 43

Скупштина Задруге (Напомена: ако је чине сви задругари) двотрећинском већином гласова одлучује:

- о изменама и допунама ових Правила,
- о статусним променама и имовини Задруге

(НАПОМЕНА: Скупштина Задруге коју чине представници задругара не може одлучивати о питањима из овог члана Правила)

Члан 44

Скупштина Задруге већином укупног број гласова одлучује :
о избору и опозиву чланова Управног и Надзорног одбора,

- о избору и опозиву Директора и Заменика директора Задруге,
- о расподели вишка прихода над расходима односно добити за претходну пословну годину,
- о начину покрића мањка односно губитка у пословању Задруге за претходну пословну годину,
- о приговору задругара на одлуку о искључењу из Задруге

О другим питањима из своје надлежности Скупштина Задруге одлучује већином гласова присутних задругара

Члан 45

Скупштина Задруге одлучује по правилу јавним изјашњавањем.

Председник Скупштине Задруге може одлучити да се јавно изјашњавање врши прозивањем задругара.

Скупштина може одлучити да о појединим питањима одлучује тајним изјашњавањем у ком случају поступак изјашњавања спроводи посебна комисија која, записником, утврђује укупан број задругара, квалификовану већину и резултате изјашњавања

Члан 46

Скупштина Задруге бира Управни одбор од _____ (најмање 5) чланова на период од _____ (највише 5) година

Управни одбор на конститутивној седници из редова својих чланова бира Председника и Заменика Председника Одбора.

Члан 47

Управни одбор је извршни орган Скупштине Задруге и одлучује о питањима утврђених овим Правилима као и питањима која нису утврђена као непосредна надлежност Скупштине Задруге.

Управни одбор ради и одлучује на седницама које заказује и којима руководи Председник Одбора односно његов заменик

Седнице Управног одбора заказују се и на предлог директора Задруге, предлог Надзорног одбора и по налогу задружне ревизије односно на захтев најмање _____ задругара

Члан 48

Управни одбор, у самосталној надлежности:

- доноси одлуке којима се оперативно обезбеђује спровођење Одлука Скупштине Задруге;
- разматра пословну политику Задруге и предлаже мере за унапређење пословања Задруге,
- разматра периодичне извештаје и утврђује предлоге одлука Скупштине Задруге о годишњем извештају о пословању,
- одлучује о задужењу Задруге код пословних банака и прерадивачке индустрије,
- утврђује текстове уговора између задругара и задруге и текстове уговора између коопераната и задруге,
- врши пријем и искључење задругара из Задруге,
- расписује конкурс за избор, спроводи поступак и предлаже Скупштини избор Директора и Заменика директора Задруге,
- доноси општа и појединачна акта Задруге из области рада и радних односа и одлучује у другом степену о дисциплинској и материјалној одговорности радника Задруге,
- одлучује о унутрашњој организацији Задруге и врши друге послове утврђене законом, уговором о оснивању и овим Правилима.

Члан 49.

За свој рад Управни одбор одговара Скупштини Задруге

Чланови Управног одбора одговарају материјално за последице донетих одлука до нивоа своје имовине

Код доношења одлука материјалне природе члан Управног одбора може издвојити своје мишљење у записник у ком случају не сноси последице за донету одлуку

Члан 50.

О раду Управног одбора води се записник у коме се нарочито констатује број и имена присутних чланова Одбора, садржај донетих одлука, број чланова

који се изјаснио за донету одлуку, број чланова који је био против донете одлуке као и евентуално издвојено мишљење појединог члана и садржај тог мишљења
Записник Одбора потписује записничар, као службено лице, и Председник Одбора односно његов заменик

Члан 51

Скупштина Задруге бира Надзорни одбор од _____ (најмање 3) члана на период од _____ године (највише 5) без ограничења поновног избора
Надзорни одбор из својих редова бира Председника Одбора

Члан 52

Надзорни одбор врши надзор над законитошћу рада Управног одбора и Директора Задруге, прегледа пословне књиге, периодичне и годишње обрачуне, сарадује и разматра извештаје о задружној ревизији, предлаже мере за отклањање узрока и санирање последица евентуалних неправилности у раду органа Задруге и о свом раду и налазима обавештава Скупштину Задруге

Члан 53.

Надзорни одбор има право, у случају да у оквиру других органа задруге не може обезбедити примену Закона о задругама, затражи ванредну задружну ревизију од задружног савеза

XII РУКОВОЂЕЊЕ ЗАДРУГОМ

Члан 54.

Пословима Задруге руководи Директор Задруге и Заменик директора Задруге

Директор Задруге може, посебним актом, део својих овлашћења у руководењу и заступању пренети на друге раднике Задруге.

Члан 55

Директора и Заменика директора Задруге, на предлог Управног одбора именује Скупштина Задруге на период од _____ (највише 5) година са могућношћу поновног избора.

Предлог Управног одбора утврђује се након спроведеног јавног конкурса за избор директора који се расписује у дневној штампи најмање 60 дана пре истека периода на који је изабран Директор

Директор и Заменик директора Задруге бирају се по правилу из редова задругара

Члан 56

За Директора Задруге може бити изабрано лице које има високу стручну спрему пољопривредне, економске или правне струке и најмање 3 године радног

искуства у степену стручне спреме или лице које има вишу стручну спрему наведених струка и најмање 5 година радног искуства у степену стручне спреме

Изузетно за директора Задруге може бити изабрано лице које не испуњава услове стручне спреме из претходног става под условом да се за такав предлог изјасни Скупштина Задруге двотрећинском већином

Одредбе става 1. и 2. овог члана односе се и на избор Заменика директора Задруге

Члан 57.

Ако директор није изабран Скупштина Задруге бира вршиоца дужности директора на период који не може бити дужи од 12 месеци.

Стање вршиоца дужности у руковођењу Задругом има карактер кризе у пословима руковођења задругом и ствара обавезу Управног одбора да, без одлагања, спроведе поступак јавног оглашавања за избор директора Задруге

Члан 58

Директор Задруге у складу са законом, уговором о оснивању Задруге и овим Правилима :

- руководи радом и пословањем Задруге,
- заступа и потписује Задругу пред другим правним лицима, државним и другим органима и организацијама,
- стара се о обезбеђењу услова за пословање Задруге,
- извршава одлуке Скупштине, Управног и Надзорног одбора и обезбеђује поступање по налазима задружне ревизије,
- предлаже Управном одбору доношење одлука из надлежности тог Одбора,
- прима и распоређује раднике у складу са актом о унутрашњој организацији и систематизацији послова и закључује уговоре о раду са радницима Задруге,
- дисциплински је орган код утврђивања дисциплинске и материјалне одговорности радника у првом степену одлучивања,
- упознаје Управни одбор са захтевима задругара и даје предлог за стицање и престанак статуса задругара и
- врши друге послове утврђене законом, уговором о оснивању и овим Правилима

Директор Задруге је одговоран за примену закона у пословању

Директор Задруге својом одлуком утврђује који део послова ће пренети на Заменика директора

Члан 59

О делу својих овлашћења која је Директор пренео на поједине раднике Задруге односно друга лица Директор је обавезан да, на првој седници, обавести Управни одбор Задруге ради сагласности

Члан 60

Директор и Заменик директора Задруге могу бити разрешени дужности пре истека времена на које су именовани у случају:

- да затраже да буду разрешени дужности при чему су дужни да остану на дужности до избора новог директора,
 - да Скупштина Задруге не прихвати извештај о пословању,
 - да се утврди непоштовање закона у раду директора,
 - да, по оцени Управног односно Надзорног одбора или налазу задружне ревизије, својим поступцима чини материјалну штету и
 - у другим случајевима утврђеним законом.
- Одлуку о разрешењу доноси Скупштина Задруге

Члан 61.

На основу Одлуке Скупштине о избору Директора Задруге Скупштина Задруге са Директором закључује уговор о раду којим се утврђују права, обавезе и одговорност директора

XIII КЛАУЗУЛА КОНКУРЕНЦИЈЕ – ИСКЉУЧИВОСТ ИЗБОРА

Члан 62

Исто лице не може истовремено обављати дужност Председника Скупштине, Председника или члана Управног и Надзорног одбора као и дужност Директора Задруге као ни њихових заменика

Члан 63

Директор и Заменик директора Задруге не могу бити власници или сувласници у предузећу које је послује у истој делатности као Задруга.

Одредбе става 1 овог члана примењују се и на Председника Скупштине, Председника и чланове Управног и Надзорног одбора и њихове заменике

Члан 64

Председнику Скупштине, Председнику Управног и Надзорног одбора, њиховим заменицима (ако су именовани) и члановима одбора престаје та дужност ако изгубе статус задругара на основу ових Правила и опозивом од стране органа који су их изабрали.

У случају из става 1 овог члана на првој седници органа врши се избор другог задругара на те дужности

XIV ИМОВИНА ЗАДРУГЕ

Члан 65.

Имовину Задруге чине ствари, права и новац

Имовина Задруге је у задружној својини и њоме располаже Задруга Задруга, поред имовине у задружној својини, користи и имовину - уделе у својини задругара

Задруга може користити и имовину у својини државе, других физичких и правних лица на начин и под условима утврђеним законом односно уговором.

Члан 66.

У књиговодству Задруге обезбедује се евидентирање и праћење имовине којом Задруга располаже (задружна својина) и имовине других власника коју задруга користи

Вредност имовине из става 1 овог члана ревалоризује се у роковима и на начин утврђеним прописима о рачуноводству.

Члан 67.

Органи управљања и руководења, задругари и радници Задруге дужни су да приликом коришћења и располагања имовином поступају савесно и са пажњом доброг домаћина и старају се да се имовина Задруге у задружној својини увећава пословањем а имовина других власника по обиму и вредности не смањује

Члан 68.

На имовину Задруге у задружној својини могу се стављати заложна права на основу одлуке Скупштине Задруге

Директор Задруге не може самостално одлучити о стављању заложних права на имовину у задружној својини.

АЛТЕРНАТИВА става 1 овог члана:

(Наимовину Задруге у задружној својини могу се стављати заложна права на основу одлуке Управног одбора у ком случају Председник и чланови Одбора носе последице и ризик одлуке)

Члан 69

На имовину других власника коју Задруга користи не могу се стављати заложна права осим ако уговором о коришћењу те имовине није другачије уређено

Члан 70

Ствари које Задруга користи а у задружној су својини могу се расходovati одлуком Скупштине Задруге

Имовина из става 1 овог члана продаје се на јавној лицитацији коју расписује Управни одбор а организује Директор Задруге

Члан 71

Имовина других власника садржана у стварима и правима као и имовина на коју је стављено заложно право не може се отуђивати без писмене сагласности тих власника односно лица коме је дато заложно право

XV. СТИЦАЊЕ И РАСПОРЕЂИВАЊЕ ПРИХОДА И УТВРЂИВАЊЕ ДОБИТИ И ГУБИТКА

Члан 72

Задруга на крају пословне године утврђује резултате пословања и вишак односно мањак прихода над расходима

Члан 73

Стицање дела прихода Задруге насталог из пословања са задругарима евидентира се и обрачунава се по аконтним ценама

Коначни обрачун са задругарима врши се на крају године.

Члан 74.

Обрачун прихода и расхода задруге у пословању са задругарима заснива се на врсти и количини производа које је задругар по уговорима испоручио ради заједничке продаје и цени тих производа која је остварена заједничком продајом

Члан 75

Највише половина вишка прихода над расходима Задруге настала пословањем са задругарима може се, одлуком Управног одбора Задруге, користити за исплату коначне цене њихових производа ("ристорно").

Највише половина вишка прихода над расходима из става 1 овог члана може се употребити за повећање вредности удела задругара у ком случају ће се, у једнаком износу, приписати њиховим уделитема на име сваког задругара

Члан 76.

Стицање дела прихода Задруге насталог из пословања са лицима која нису задругари обрачунава се по коначним ценама

Вишак прихода над расходима настао пословањем Задруге са лицима која нису задругари у целинисуносиуфондове Задруге

Члан 77

Задруга обезбеђује посебно евидентирање прихода и расхода у пословању организационих јединица утврђених актом о унутрашњој организацији Задруге.

Вишак прихода над расходима из става 1 овог члана користи се за исплату зарада радника и формирање фондова Задруге.

Члан 78.

Највише половина вишка прихода над расходима организационих делова Задруге може се употребити у коначном обрачуна зарада радника за претходну годину

Најмање половина вишка прихода над расходима из става 1. овог члана уноси се у фондове Задруге утвђене овим Правилима.

Члан 79.

У току израде годишњег обрачуна о пословању за претходну годину утврђују се приходи и расходи Задруге по одредбама ових Правила а Директор Задруге о томе подноси Извештај и даје предлоге Управном одбору Задруге

Члан 80

Ако је Задруга својим укупним пословањем остварила вишак прихода над расходима Управни одбор доноси односно предлаже Скупштини Задруге употребу вишка прихода над расходима пре утврђивања коначних резултата и добити у пословању Задруге за претходну годину.

Члан 81

По утврђивању коначних резултата пословања и добити Задруге из претходне године Скупштина Задруге доноси одлуку о распоређивању (опорезиве) добити Задруге у фондове

Члан 82

По подмиривању пореза на добит Задруге преостали део добити се распоређује на следећи начин и то:

- у пословни фонд 70 % преосталог дела добити и
- у резервни фонд 30 % преосталог дела добити

НАПОМЕНА:

(Могу се утврдити и другачија решења у односу на фондове, при чему постоји обавеза постојања резервног фонда - члан 56 Закона о задругама)

Члан 83

Ако се у укупном пословању Задруге појави мањак прихода над расходима исказује се губитак у пословању.

Члан 84

Покриће губитка у пословању врши се на терет резервног фонда Задруге

Ако износ резервног фонда није довољан за покриће губитка у пословању покриће губитка се може извршити из пословног и других фондова

Задруге (Напомена: ако они постоје, односно ако су утврђени овим Правилима) а затим на терет односно смањењем вредности удела задругара

Ако се по одредбама става 1 и 2 овог члана не може покрити губитак исти ће се покрити на терет пословања у текућој години.

Члан 85

Ако Задруга, након покрића губитка, у наредним годинама остварује вишак прихода над расходима тако остварени вишак прихода над расходима употребиће се првенствено за повећање вредности удела задругара до нивоа ревалоризоване вредности тих удела коришћених за покриће губитка.

Употреба вишка прихода над расходима задруге не може се вршити на начин и под условима утврђеним овим Правилима, осим у случају из става 1 овог члана, док се претходно не обезбеди ниво резервног фонда који одговара ревалоризованој вредности тог фонда коришћеног за покриће губитка

XVI ЗАДРУЖНА РЕВИЗИЈА

Члан 86

Задруга, у складу са законом, подлеже обавези задружне ревизије и сноси трошкове те ревизије Послове ревизије врши Задружни савез Војводине на основу Правила и других аката о ревизији која доноси Задружни савез Југославије

Члан 87

Редовна ревизија врши се сваке друге године по динамици и претходном обавештењу ревизијског савеза

Директор Задруге је у обавези да задружном ревизору обезбеди потребну документацију и друге услове за вршење ревизије

Члан 88

Ванредну ревизију на терет Задруге ревизијски савез ће вршити на захтев Надзорног одбора постављен ревизијском савезу у складу овлашћењима тог одбора утврђеним овим Правилима

Члан 89.

Ванредну ревизију могу затражити најмање _____ задругара
Трошкове ванредне ревизије из става 1 овог члана сноси Задруга а ако је захтев био неоснован наплаћују се, у једнаком износу, од задругара који су тражили ванредну ревизију

Члан 90

Извештај о спроведеној ревизији разматра се на седници Надзорног и Управног одбора Задруге.

Евентуални приговор на налаз ревизора се доставља у року који је одређен Извештајем о ревизији

Задруга је дужна да поступи по налозима из коначног извештаја ревизијског савеза

XVII ЧЛАНСТВО ЗАДРУГЕ У ЗАДРУЖНИМ САВЕЗМА И ДРУГИМ АСОЦИЈАЦИЈАМА

Члан 91.

Задруга је члан Задружног савеза Војводине путем кога се повезује у Задружни савез Србије и Задружни савез Југославије

Задруга, путем задружних савеза, остварује повезивање у привредним коморама

Члан 92

Задруга може, на основу одлуке Управног одбора Задруге и под условима предвиђеним законом и актима Задружног савеза Србије и Задружног савеза Војводине, са другим задругама бити оснивач окружног задружног савеза.

У случају из става 1 овог члана Задруга ће, заједно са другим оснивачима, обезбеђивати средства за рад тог савеза у складу са уговором о оснивању и правилима тог савеза

XVIII УНУТРАШЊА ОРГАНИЗАЦИЈА ЗАДРУГЕ И ЗАПОШЉАВАЊЕ РАДНИКА

Члан 93.

Унутрашња организације Задруге уредује се посебним актом о унутрашњој организацији који на предлог Директора доноси Управни одбор Задруге

Актом из става 1 овог члана одредују се обрачунске јединице и обрачунска места која представљају одредену технолошку целину као и начин евидентирања и праћења економских показатеља тих целина у укупном пословању Задруге

Актом из става 1 овог члана уредује се и систематизација послова односно одредују радна места за раднике Задруге.

Члан 94

Ради успешног остваривања и организације пословања Задруге Задруга има стручну службу

Стручну службу Задруге, поред Директора, чине радници са на пословима агронома, ветеринара, економисте, правника, комерцијалисте као и радници Задруге који раде на административно - књиговодственим и помоћним пословима одређеним актом о унутрашњој организацији

Члан 95

Трошкови рада стручне службе Задруге надокнађују се из вишка прихода над расходима организационих делова Задруге утврђених актом о унутрашњој организацији

На начин из става 1. овог члана утврђује се и учешће радника стручне службе у расподели вишка прихода над расходима

Члан 96

Директор Задруге, на основу акта о унутрашњој организацији и систематизацији послова радника Задруге, по поступку и на начин утврђен законом, доноси одлуку о пријему и распоредивању радника Задруге и са њима закључује Уговор о раду

За утврђивање зарада радника Задруге примењују се односи утврђени Општим колективним уговором ако Појединачним колективним уговором који закључују Управни одбор, Директор и организација синдиката радника Задруге није другачије одредено

Члан 97

Радници Задруге остварују своја права и обавезе на основу закона којим се уредују радни односи и колективних уговора

XIX САРАДЊА ЗАДРУГЕ СА ДРУГИМ ЛИЦИМА

Члан 98

Задруга може, у оквиру делатности уписаних у судски регистар, отваравати производну и другу сарадњу са земљорадницима и другим физичким лицима која нису задругари

Односи у сарадњи са лицима која нису задругари уредују се посебним уговором

Сарадњом Задруге са лицима која нису задругари не може се угрожавати пословање Задруге са задругарима нити се та сарадња може вршити под условима који су повољнији у односу на услове који су утврђени за пословање Задруге са задругарима

XX ОБАВЕШТАВАЊЕ ЗАДРУГАРА И ПОСЛОВНА ТАЈНА

Члан 99.

Обавештавање задругара о пословним и другим активностима Задруге врши се непосредно, путем огласне табле на пословним просторијама Задруге као и путем информативних састанака и седница Скупштине Задруге

Члан 100.

Задругари и радници Задруге не могу јавно износити податке нити их саопштавати лицима која нису задругари ако се ти подаци односе на:

- услове набавке и продаје производа и услуга задругара извршене у оквиру Задруге,
- евидентирање пословних промена и начин књижења пословања задругара са Задругом,
- одлуке Скупштине и Управног одбора и имена задругара који су гласали за или против поједине одлуке,
- друга питања које Скупштина и Директор Задруге прогласе пословном тајном.

Одредбе става 1. овог члана не односе се на податке који су предмет и захтев за вршење ванредне задружне ревизије

XXI. МЕЂУЗАДРУЖНА САРАДЊА И ОБРАЗОВАЊЕ ЗАДРУГАРА

Члан 101.

Задруга остварује медузадружну сарадњу о свим питањима значајним за пословање Задруге преко Задружног савеза Војводине чији је Задруга члан

Међузадружна сарадња може се остваривати и са другим задругама чланицама истог или другог задружног савеза непосредно

Члан 102

Медузадружна сарадња остварује се на принципима добровољности и солидарности, демократичности, економског интереса, једнакости и самосталности

У остваривању међузадружне сарадње Задруга је отворена за успостављање економских и других односа са свим заинтересованим задругама и другим облицима задружног организовања.

Члан 103

Образовање задругара врши се уобичајеним преношењем знања меду задругарима и саветодавним радом стручних служби Задруге.

Образовање задругара може се вршити и ангажовањем научних и стручних институција, путем семинара и саветовања, стручних публикација и стручне штампе

О образовању задругара, на основу годишњег плана рада који одобрава Скупштина, одлучује Директор Задруге.

Образовање задругара има карактер материјалних трошкова Задруге

XXII. ОПШТА АКТА ЗАДРУГЕ И НАЧИН ЊИХОВОГ ДОНОШЕЊА

Члан 104

Задруга може доносити општа акта којима се ближе уредују и разрадују питања уређивања унутрашњих односа, област радних односа и расподеле вишка прихода над расходима у Задрузи.

Садржај општих аката Задруге заснива се на основним решењима из закона и ових Правила Управни одбор Задруге, на предлог Директора, доноси општа акта Задруге.

XXXIII. ПЕЧАТ, ШТАМБИЉ И АМБЛЕМ ЗАДРУГЕ

Члан 105.

Задруга има печат на коме се исписан пун назив фирме и седишта Задруге

Члан 106.

Задруга може имати штамбиљ са исписаном фирмом Задруге, местима превиденим за уписивање деловодног броја и датума као и исписаним седиштем Задруге

Члан 107

Задруга у свом пословању може користити амблем Амблем задруге представља графичко решење (дати опис решења) које усвоји Скупштина Задруге

XXIV. ПРЕЛАЗНЕ И ЗАВРШНЕ ОДРЕБЕ

Члан 108

Питања која нису уредена овим Правилима решаваће се по одредбама Закона о задругама и других закона односно посебним одлукама Скупштине Задруге.

Члан 109

Избор Председника Скупштине Задруге, ВД Директора и Надзорног одбора Задруге у складу са овим Правилима извршиће се на Оснивачкој скупштини Задруге

Члан 110.

Измене и допуне ових Правила врше се одлукама Скупштине Задруге Предлог за измене и допуне ових Правила могу дати Директор Задруге, Председник Скупштине, Управни и Надзорни одбор и најмање 1/3 укупног броја задругара

Предлог за измене и допуне ових Правила може се формирати и на основу Извештаја о спроведеној ревизији

Члан 111

Усвајање ових Правила се врши на Оснивачкој скупштини Задруге, _____ 2000 године

Ова Правила се примењују од дана добијања Решења надлежног привредног суда о упису оснивања ОЗЗ _____

У _____, _____
Председавајући Оснивачке скупштине,
_____ 2000 године _____
Име и презиме _____

ЗАПИСНИК СА ОСНИВАЧКЕ СКУПШТИНЕ ОПШТЕ ЗЕМЉОРАДНИЧКЕ ЗАДРУГЕ

» _____ « _____

Оснивачка Скупштине Земљорадничке задруге одржана је у _____,
улица _____ број _____, _____ 2000. године у _____ часова.

На седници Оснивачке Скупштине задруге присуствовало је свих _____
потписника Уговора о оснивању задруге.

Према договору присутних, Оснивачком Скупштином председава
из _____

На основу предлога председавајућег за записничара је
одређен _____, а за озераче записника _____ и

Предлози су једногласно прихваћени, те је од стране председавајућег
предложен следећи

ДНЕВНИ РЕД

1. Разматрање и усвајање Правила ОЗЗ » _____ « _____;
2. Избор Председника Скупштине Задруге;
3. Избор Надзорног одбора Задруге;
4. Закључивање Уговора о коришћењу пословног простора;
5. Питања и предлози.

Пре преласка на дневни ред _____, је констатовао да је
Уговор о оснивању Опште Земљорадничке задруге » _____ « _____
_____ потписало _____ оснивача, чиме се Уговор сматра
усвојеним.

Сваки присутни оснивач је предао (ВД) Директору Задруге _____
динара на име појединачно уписаних удела, како је то предвиђено
Уговором о оснивању, што укупно износи _____ динара

Према Уговору о оснивању ОЗЗ » _____ « _____ за
(ВД) Директора је уз једногласну сагласност свих задругара изабрана
из _____, која испуњава предвиђене услове за
обављање ове функције. Послове заступања задруге у унутрашњем и
спољнотрговинском промету обављаће _____ - (ВД) Директор
Задруге

Након усвајања предложеног дневног реда, прешло се на рад по
тачкама:

АД1.

Уводно излагање о садржини Правила ОЗЗ » _____ « _____
_____ дао је _____, председавајући Оснивачке
Скупштине. Уследило је једногласно доношење следеће

ОДЛУКЕ

1 Усвајају се Правила ОЗЗ » _____ « _____, у
тексту који је преложио _____, председавајући Оснивачке
Скупштине.

2 Правила из тачке 1 ове одлуке приложена су уз записник и чине његов
саставни део

АД2.

За Председника Скупштине Задруге, (ВД) Директор - _____ је
предложио _____ из _____

На основу наведеног предлога, сходно Правилима ОЗЗ
» _____ « _____, члан 40, Скупштина је једногласно
донела следећу

ОДЛУКУ

1 За Председника Скупштине ОЗЗ » _____
_____ на период од _____ година изабран је _____,
радник, улица _____ број _____

АД3.

Председавајући је упознао присутне са одредбама Правила и Уговора о
потреби формирања Надзорног одбора. Управни одбор неће бити формиран док
број задругара не буде изнад 20, а до тог периода ће функције Одбора обављати
Скупштина задруге

За чланове Надзорног одбора, на период од _____ година, предложени су следећи задругари: _____
Сходно члановима 46 и 51 Правила ОЗЗ » _____ «,
_____ једногласно је донета следећа:

ОДЛУКА

1. Скупштина Задруге ће изабрати Управни одбор у случају да више од 20 оснивача потпише Уговор о оснивању Задруге. До избора Управног одбора, делокруг активности Одбора ће вршити Скупштина Задруге.

2. За чланове Надзорног одбора изабрани су следећи задругари:
- _____, (име и презиме, занимање, адреса)
- _____, (име и презиме, занимање, адреса)
- _____, (име и презиме, занимање, адреса)
на период од _____ година

АД4.

Седиште Задруге ће према договору бити у улици _____ број _____, где ће Задруга за своје потребе користити две просторије и мокри чвор укупне површине од _____ м². Наведени простор се налази у власништву _____. Пошто је _____ присутан на Оснивачкој Скупштини као један од задругара, предлаже се да се одмах сачини Уговор о коришћењу пословног простора.

Предлаже се да у име задруге Уговор потпише (ВД) Директор _____ Наведени предлог је прихваћен, те је _____ овлашћена за потписивање Уговора о коришћењу пословног простора. Након упознавања присутних са одредбама Уговора, _____ и _____ су потписали Уговор.

На основу договора и наведених предлога једногласно је донета следећа

ОДЛУКА

1. Овлашћује се _____ (ВД) Директор Задруге да закључи Уговор о коришћењу пословног простора у име Задруге.

2. Уговор о коришћењу пословног простора сачињен је _____ 2000 године у _____, и потписан од стране _____ (ВД) Директора Задруге, и _____ - власника простора у улици _____ број _____ који је предмет Уговора, чиме се Уговор сматра закљученим.

3. Уговор из става 2. ове Одлуке је приложен уз записник.

АД5.

На основу предлога Председавајућег, у складу са договором са члановима Надзорног одбора донет је следећи

ЗАКЉУЧАК

1. Конститутивна седница Надзорног одбора одржаће се _____ 2000 године, када ће се изабрати Председник Надзорног одбора (у року од месец дана од дана одржавања оснивачке скупштине).

Других питања и предлога није било, те је седница закључена.

ЗАПИСНИЧАР

ПРЕДСЕДАВАЈУЋИ

ОБЕРАЧИ ЗАПИСНИКА

УПУТСТВО ЗА ПОПУЊАВАЊЕ ФОРМУЛАРА

Формулар попунити електронски, писаћом машином или ручно ШТАМПАНИМ СЛОВИМА, плавом или црном бојом, осим потписа подносиоца који треба да буде својеручан.

Поља дата у формулару попуњавати на следећи начин:

- Велика поља попуњавати траженим подацима
- Тамо где постоје мала поља подносиоцу захтева је понуђена опција, па у мало поље унети крстић зависно од изабране опције. Уколико иза изабраног малог поља постоји велико поље, обавезно га попунити текстуално.

Уз захтев за регистрацију оснивања привредног субјекта потребно је приложити прописану документацију и уплатницу или други доказ о плаћеној накнади за регистрацију на рачун Агенције за привредне регистре бр. 840-923621-70.

Оригинал захтева за регистрацију оснивања привредног субјекта и пратећа документација достављају се у једном примерку, поштом или преко шалтера, у просторијама Агенције за привредне регистре.

ФОРМУЛАР БРОЈ 1

Формулар број 1 садржи ОБАВЕЗНЕ ПОДАТКЕ, које поносилац пријаве обавезно уноси и без којих се не може извршити регистрација привредног субјекта.

ИЗУЗЕТАК је поље “део пословног имена који ближе означава делатност”, које се не попуњава обавезно. У ово поље се, уколико то подносилац пријаве жели, уноси ближи опис делатности привредног субјекта садржан у пословном имену, као нпр «предузеће за трговину и услуге» или «предузеће за производњу» итд. Напомињемо да уношење таквог ближег одређења делатности у пословно име није обавезно по закону. Обзиром да током пословања претежна делатност може бити промењена, препорука је да се ово поље не попуњава, како овај део пословног имена не би изазивао заблуду о делатности привредног субјекта.

У делу “пословно име привредног субјекта” у поље «назив» уноси се пословно име без додатака који означавају правну форму, седиште и ближе одређење делатности: нпр «Инех», «Генех»

У формулару број 1 у делу “време трајања привредног субјекта”, уколико се привредни субјекат оснива на неограничено време, подносилац пријаве уноси крстић у мало поље са знаком «неограничено». Уколико се пак привредни субјекат оснива на одређено време, у понуђена поља унети датум који је предвиђен као дан престанка привредног субјекта и/или услов чијим наступањем привредни субјекат престаје

У формулару број 1 поље “претежна делатност привредног субјекта” се може попуњити на два начина:

1. описно, уписивањем описа делатности у остављен простор без навођења шифре делатности, или
2. тачним навођењем шифре и назива делатности у складу са Законом о класификацији делатности и о регистру јединица разврставања (Објављен у “Сл. листу СРЈ”, бр. 31/96, 34/96, 12/98, 59/98 и 74/99).

У формулару бр 1 у делу “подаци о заступнику” уносе се подаци искључиво о једном заступнику привредног субјекта, док се подаци о осталим заступницима, уколико их има уносе у Формулар бр 2 у делу “подаци о другим заступницима”

У формулару бр 1 у делу “подаци о капиталу” уписују се износи основног капитала привредног субјекта у еврима. Уколико се ради о ортакчком друштву које нема основни капитал, овај део се не попуњава (исто важи и за попуњавање наставка Формулара број 1 – Пријава оснивања “од”)

ФОРМУЛАР БРОЈ 2

Формулар број 2 садржи ОСТАЛЕ ОБАВЕЗНЕ ПОДАТКЕ, а то су подаци које подносилац пријаве обавезно уноси уколико постоје

У делу “скраћено пословно име привредног субјекта” у поље “назив” уноси се идентичан текст који је унет у Формулар број 1 у делу “пословно име привредног субјекта” пољу «назив».

У делу “пословно име привредног субјекта на страном језику» и делу «скраћено пословно име привредног субјекта на страном језику» у поље: «облик» уноси се облик привредног субјекта на изабраном страном језику

У делу “подаци о директору и/или члановима управног одбора”, уносе се подаци о директору и/или свим члановима управног одбора, а уколико има више чланова управног одбора од броја понуђених поља, користити додатни примерак формулара. У овом делу се уносе подаци и о лицима о којима су подаци већ унети у деловима формулара предвиђеним за лица овлашћена за заступање

У делу “подаци о другим заступницима” уносе се подаци о заступницима привредног субјекта, сем заступника који је већ унет у Формулару број 1. Поље “функција у привредном субјекту” се попуњава уколико је заступник истовремено и члан управе привредног субјекта (нпр директор, председник управног одбора, члан управног одбора, заменик директора, извршни директор .) Уколико постоје ограничења у заступању, у пољу за унос **описа ограничења** прецизирати врсту ограничења, нпр: “за закључење послова вредности до _____ дин/евр а преко тог износ уз сагласност управног одбора” или “код закључења послова располагања непокретном имовином привредног субјекта уз претходну сагласност управног одбора”.

Део “подаци о ограницима са овлашћењем у правном промету” попуњавати уколико привредни субјекат има огранке

ФОРМУЛАР БРОЈ 3

Формулар број 3 садржи ОПЦИОНЕ ПОДАТКЕ, које подносилац уноси уколико има интерес да их региструје

ДОКУМЕНТАЦИЈА КОЈУ ЈЕ ПОТРЕБНО ПРИЛОЖИТИ ПРИЛИКОМ ПОДНОШЕЊА ЗАХТЕВА ЗА РЕГИСТРАЦИЈУ ОСНИВАЊА ПРИВРЕДНОГ СУБЈЕКТА

ЗА ДРУШТВО СА ОГРАНИЧЕНОМ ОДГОВОРНОШЋУ:

1. доказ о идентитету оснивача (фотокопија личне карте или пасоша физичког лица и/или извод из регистра у коме је регистровано правно лице);
2. акт о оснивању друштва (одлука или уговор), са овереним потписима оснивача;
3. потврда банке о уплати новчаног улога на привремени рачун или оверена изјава оснивача о томе да је обезбедио новчани улог;

4 одлука о именовану заступника друштва, ако заступник није одређен оснивачким актом;

5 оверен потпис заступника

ЗА ОРТАЧКО ДРУШТВО:

1 доказ о идентитету оснивача (фотокопија личне карте или пасоша);

2 уговор о оснивању друштва, са овереним потписима оснивача;

3 оверен потпис заступника

ЗА КОМАНДИТНО ДРУШТВО:

1 доказ о идентитету оснивача (фотокопија личне карте или пасоша физичког лица и/или извод из регистра у коме је регистровано правно лице);

2 уговор о оснивању друштва, са овереним потписима оснивача;

3 потврда банке о уплати новчаног улога командитора на привремени рачун или његова оверена изјава о томе да је обезбедио новчани улог;

4 одлука о именовану заступника друштва, ако заступник није одређен оснивачким актом;

5 оверен потпис заступника

ЗА АКЦИОНАРСКО ДРУШТВО:

1. доказ о идентитету оснивача (фотокопија личне карте или пасоша физичког лица и/или извод из регистра у коме је регистровано правно лице);

2. акт о оснивању друштва (одлука или уговор), са овереним потписима оснивача;

3 извештај банке о уписаним акцијама;

4 извештај банке о депонованим новчаним улозима на привремени рачун;

5 доказ о објављивању и садржина јавног позива за упис и уплату акција (проспект), са одобрењем проспекта од стране надлежног органа;

6 процена овлашћеног процењивача вредности неновчаног улога оснивача;

7 одлука о именовану заступника друштва, ако заступник није одређен оснивачким актом;

8 оверен потпис заступника

Код затвореног акционарског друштва се не прилазе: извештај банке о уписаним акцијама (3), доказ о објављивању и садржина јавног позива за упис и уплату акција (5) и процена овласћеног процењивача вредности неновчаног улога оснивача (6).

ЗА ЗАДРУГУ:

1 доказ о идентитету оснивача (фотокопија личне карте или пасоша);

2. акт о оснивању (одлука или уговор);

3 записник са оснивачке скупштине;

4 задружна правила;

5 изјава оснивача о томе да су обезбедили улог у складу са актом о оснивању, ако та изјава није садржана у том акту;

6. одлука о именовану директора задруге, ако није именован актом о оснивању;

7 оверен потпис заступника

ЗА ЗАДРУЖНИ САВЕЗ

1 уговор о оснивању задружног савеза;

2 одлука о именовану заступника;

3. оверен потпис заступника

ЗА ПОСЛОВНО УДРУЖЕЊЕ

— уговор о оснивању пословног удружења, са овереним потписима оснивача;

— изјава оснивача о томе да су обезбедили улог у складу са уговором о оснивању, ако та изјава није садржана у том уговору;

— одлука о именовану заступника;

— оверен потпис заступника