



УНИВЕРЗИТЕТ У НОВОМ САДУ
ПОЉОПРИВРЕДНИ ФАКУЛТЕТ
Департман за економику
пољопривреде



Кандидат
Марија Малешев

Ментор
Др Владислав Зекић

Улога бизнис планова у саветодавном раду

Мастер рад

Нови Сад, 2015

Садржај

1. Увод.....	5
1.1. Предмет рада	6
1.2. Циљ рада.....	6
1.3. Метода и узорка истраживања.....	7
1.4. Очекивани резултати	7
2. Пољопривредно саветодавство – значај и улога у инвестиционом планирању	8
2.1. Дефиниција појма саветодавства	8
2.2. Улоге и значај саветодавства	11
2.3. Трансформације саветодавства и проблеми.....	16
3. Бизнис план – функције, дефиниција и карактеристике	19
3.1. Пример Бизнис плана за набавку пољопривредне механизације.....	21
3.1.1. Резиме пословног плана са сижеом пословне идеје	21
3.1.2. Финансијско стање (просек последње три године)	25
3.1.4. Коментар пословне идеје програма.....	27
3.1.4.1. Ефекти нове инвестиције на производни процес и на повећање радних места.....	28
3.1.4.2. Извори финансирања.....	28
3.1.5. Пословна политика и финансијски план за период века пројекта	29
3.1.6. Оцена ефикасности пословног плана.....	31
3.1.7. Резултати оцене ефикасности бизнис плана	34
3.2. Бизнис план Изградња капацитета за складиштење и прераду индустријског биља и житарица	35
3.2.1. Резиме пословног плана и сиже пословне идеје	35
3.2.2. Реализација производних услуга и могућност развоја	38
3.2.2.2. Истраживање тржишта, потенцијалних купаца и могућности имплементације	40
3.2.3. Коментар пословне идеје програма.....	42
3.2.3.1. Ефекти инвестиције на повећање радних места	42
3.2.3.2. Потенцијални ризици	42
3.2.4. Предрачунска вредност инвестиције и извори финансирања	43
3.2.5. Финансијски план за век трајања пројекта	44
3.2.6. Оцена ефикасности пословног плана	48
3.2.7. Резултати оцене ефикасности бизнис плана.....	50
4. Могућности унапређења и промовисања улоге инвестиционог планирања у пољопривредном саветодавству	51
4.1. Саветодавство у Србији.....	52
4.2. Лиценцирање саветодаваца.....	55
4.3. Финансирање стручних саветодавних служби	56
4.4. Истраживање ставова асистената саветодаваца у вези са сарадњом са пољопривредним произвођачима.....	61

5. Закључак	66
6. Литература.....	68
Списак скраћеница:.....	69
Прилог 1. Табеле	70
Прилог 2. Упитник.....	73

Резиме

Инвестирање је комплексан процес који обухвата велики број активности и велики број учесника. У оквиру процеса инвестирања највећи део финансијских средстава се утроши у процесу планирања и реализацији развоја.

Специфичност инвестиција у пољопривреди проистиче из специфичности саме пољопривреде као делатности. Инвестиције у пољопривреди су углавном усмерене на замену, проширење и модернизацију фактора производње и углавном се односе на средства механизације, опрему у сточарству, стварање нових хемијских средстава, нових сорти и хибрида, повећање земљишних површина, проширена репродукција основног стада, промена расног састава основног стада и сортног састава код дугогодишњих засада.

За пољопривреду је посебно битна трошкова конкурентност, њена важност произилази из специфичности пољопривредне производње, и због тога је рад усмерен на област економике пољопривреде.

Оцена оправданости реализације једног инвестиционог пројекта је веома сложен поступак који треба да обухвати утврђивање ефеката који се добијају реализацијом одређене инвестиције. Ефекти од инвестиције представљају резултат одређеног улагања који се добија експлоатацијом одређене инвестиције и на тај начин представљају меру остварења постављених циљева инвестирања и служе као критеријуми за оцену ваљаности инвестиционих пројеката и избор најефикасније инвестиције коју треба реализовати.

Ако се узме у обзир да је век амортизације трактора 8 година, а у Србији просечна старост технике 18-25 године, јасно је да је инвестиција у пољопривредну механизацију и највећа инвестиција и да се произвођачи не усуђују олако да улажу уколико нису приморани.

Кључне речи: инвестирање, планирање развоја, механизација, економика пољопривреде, инвестициони пројекат.

Summary

Investing is a complex process that includes a number of activities and a large number of participants. Within the process of investing the largest part of financial resources expended in the process of planning and implementation of development.

Specificity of investment in agriculture stems from the specificity of agriculture as an industry. Investments in agriculture are mainly aimed at the replacement, expansion and modernization of production factors and mainly relating to plant machinery, animal husbandry equipment, create new chemicals, new varieties and hybrids, increasing the land, expanded reproduction of livestock, changes in the racial composition of livestock and varietal composition for many years yet.

For agriculture is particularly important cost competitiveness, its importance stems from the specificity of agricultural production, and therefore, the master focuses on the field of agricultural economics.

Evaluating the implementation of an investment project is a very complex process which should include the identification of effects obtained by implementing certain investments. Effects of investments are the result of a specific investment which is obtained by exploiting certain investments. Thus represents a measure of achieving the investment objectives and serve as criteria for evaluating the validity of the investment projects and the selection of the most effective investments to be realized.

If we take into account that the life of depreciation tractors is 8 years, and in Serbia, the average age of technology is 18-25 years, it is clear that investment in agricultural mechanization are the biggest investment, and the farmers do not dare lightly to invest unless they are forced.

Keywords: investment, development planning, machinery, agricultural economics, investment project.

1. Увод

Пољопривреда Републике Србије поседује веома повољне агроеколошке услове за развој. У власништву сеоских пољопривредних произвођача се налази око 80% укупних обрадивих површина и исти проценат укупног сточног фонда. У производњи су још увек заступљене екстензивне ратарске културе које карактеришу ниски приноси, велики трошкови по јединици производа који су условљени високим степеном отписаности механизације, недостатком обртног капитала с једне стране и високим каматним стопама узимања истог, с друге стране.

Технички прогрес је један од најзначајнијих фактора привредног развоја сваке земље, и у пољопривреди се не може посматрати изоловано. Он је део општег техничког прогреса.

У припремном периоду за интеграцију наше земље у породицу европских земаља, техничка опремљеност пољопривреде рефлектује основну компоненту од које зависи функционалност нових аграрних структура.

Замена дотрајале механизације и обезбеђење довољног броја високо-перформансних трактора и осталих савремених пољопривредних машина за потребе пољопривредног газдинства (директно, индиректно или кроз разне форме финансирања) јесте основ за несметано и благовремено обављање свих радова који прате активности у биљној и сточарској производњи.

Због велике потребе за финансијским средствима која су неопходна за даљи развој пољопривреде и праћење техничког прогреса, на тржишту се појављује све већи број банака које нуде различите врсте пољопривредних кредита. У финансирању све више учествује и држава кроз оснивање кредитних фондова који обезбеђују средства неопходна пољопривреди.

Настојање овог рада јесте да прикаже основне економске аспекте коришћења бизнис плана кроз оцену оправданости реализације једног инвестиционог пројекта. То је веома сложен поступак који треба да обухвати утврђивање ефеката који се добијају реализацијом одређене инвестиције. Ефекти од инвестиције представљају резултат одређеног улагања које се добија експлоатацијом одређене инвестиције и на тај начин представљају меру остварења постављених циљева инвестирања и служе као критеријуми за оцену ваљаности инвестиционих пројеката и избор најефикасније инвестиције коју треба реализовати.

У свему томе саветодавство има велики значај, као преносилац знања и информација и пружалац помоћи да се дође до нових ресурса, али и као морална подршка.

1.1. Предмет рада

Достигнућа науке без подршке кроз инвестиције, биле би само неискоришћен потенцијал. Инвеститор ће се одлучити за реализацију оних инвестиционих пројеката за које постоје реалне могућности да би могли да допринесу остварењу циљева предузећа. Зато се решавање оваквог проблема своди на економску анализу и утврђивање економских показатеља на основу чега инвеститор доноси одлуку о економски најобухватнијем пројекту.

Реализација пољопривредних инвестиција представља скуп и дуготрајан процес, а повећање користи испољава се у току низа година, у зависности од врсте и величине инвестиција. Из тог разлога је оцену економске оправданости инвестиције потребно извршити пре доношења одлуке о инвестиционим улагањима.

Процес трансформације који се одвија у нашем друштву условљава и промене у систему управљања пословањем предузећа. Због специфичности пољопривреде у дужини трајања производног циклуса, ниске стопе акумулативности и лимитирања цена од стране државе, тржишних колебања, за њу је посебно битна трошкова конкурентност. Рад је из наведених разлога усмерен на област економије пољопривредне технике.

Основни циљ истраживања у овом раду је изнајавење методологије која може да омогући повећање ефикасности управљања укупним пословањем, али и проналажења начина да та методологија стигне преко саветодавства до потенцијалних инвеститора у облику који ће бити разумљив и прихваћен.

Да би саветодавац добио потребне информације и податке који су неопходни за израчунавање економских показатеља, мора да постоји неопходност поверења. Поверење је кључна карактеристика саветодавства у пољопривреди. Дobar саветодавац мора да поседује стручну компетентност по питању метода и организације.

1.2. Циљ рада

Циљ истраживања у овом раду је изнајавење методологије која може да омогући ефикасно управљање трошковима наведене категорије пољопривредне технике са циљем повећања ефикасности управљања укупним пословањем.

Примарни циљ је да се сагледа улога пољопривредних саветодаваца у потенцијалним инвестицијама произвођача и у крајњем случају да се изнађу решења за побољшање положаја и ефикасности рада саветодаваца, уколико се то покаже као потребно и могуће.

1.3. Метода и узорка истраживања

Приликом израде мастер рада коришћена је савремена домаћа и страна стручна литература. Као извори података коришћени су:

- стручне књиге везане за пољопривредно саветодавство, за дефинисање и класификацију инвестиција, управљање, специфичности инвестиција у пољопривреди;
- акти привредних и других организација;
- литература у којој је детаљно приказана оцена инвестиционих пројеката;
- зборници научних радова.

Методи примењени у изради мастер рада су:

- историјски метод;
- метод анализе у којем су доступни материјали анализирани и из којих су извучене релевантне чињенице за податке и закључке који су имплементирани у раду;
- метод анкете;
- статистички метод у обради података и синтезе, којим су обједињене претходне наведене методе и тиме постављени резултати до којих се дошло и који су нарочито послужили у извођењу закључака.

Као извори података коришћени су и техничка документација произвођача, нормативи утрошка рада и материјала посматраних газдинстава, као и различите врсте незваничних евиденција.

1.4. Очекивани резултати

Очекује се да се анализом и истраживањем утврди да ли и у којој години производње могу да се очекују позитивни финансијски резултати приликом инвестирања у нове радне погоне.

Такође се очекује постизање увида у ниво значаја рада пољопривредног саветодавца и спремност произвођача на сарадњу са истим.

2. Пољопривредно саветодавство – значај и улога у инвестиционом планирању

2.1. Дефиниција појма саветодавства

Употреба речи “саветодавство” потиче из енглеског образовног система у другој половини деветнаестог века. У 1850. години почеле су расправе на универзитетима Кембриџ и Оксфорд око тога како би могле да се задовоље растуће потребе за образовањем у урбаним индустријским подручјима у њиховој близини. То се десило тек после 1867. године, када је начињен први покушај како би се одредило „универзитетско саветодавство”. Активност се развијала толико брзо да је постала афирмисан покрет пре краја века. У почетку је већина предавања била заснована на књижевним и друштвеним темама, али 1890-их пољопривредна питања су била покривена тзв. путујућим предавачима по руралним подручјима. Раст и успех оваквог начина рада у Британији утицали су на покретање сличних активности, нарочито у Сједињеним Америчким Државама. Тако су у многим државама деведесетих година била основана предавања ван факултета. Током прве две деценије двадесетог века рад таквих врста „факултета” је био заснован на служењу потреба пољопривредних породица, а у циљу проширења и могућности да постане формализован.

Термин „саветодавство” је и даље наставио да постоји као ознака рада.¹

У књизи “Handbook: Rural Extension, Basic Issues and Concepts” (Hoffmann et all. 2005) саветодавни рад је дефинисан као процес где се саветодавац труди да мотивише свог “партнера”, нудећи му идеје и охрабрујући га да учествује у решавању горућих проблема. На тај начин они стичу увид у срж проблема нападајући на њега и препознавајући доступна алтернативна решења. Из овога стиже подстицај да крене на решавање проблема и усмерава се на правац који треба да предузме. Кроз саветодавни рад, иначе неискоришћен људски потенцијали се ослобађају и искориштавају. Однос између саветодавца и његовог клијента треба да буде реципрочан, али саветодавац је посвећен само добробити свог клијента. У том односу, партнерова слобода у доношењу одлука и претпостављању личне одговорности за акције мора бити у потпуности очувана, јер он сам мора сносити одговорност преузетих акција.

Значење речи “саветодавство” је добро познато и усвојено код људи који раде у саветодавним службама и организацијама, али је заједница у ширем смислу, врло често не разуме. Не постоји једна општеприхваћена дефиниција саветодавства. Једна од

¹[http://www.fao.org/docrep/W5830E/w5830e03.htm#the term extension](http://www.fao.org/docrep/W5830E/w5830e03.htm#the%20term%20extension)

познатих студија из ове области, „Agricultural Extension” (W. Van der Ban and , H. S. Hawkins 1996) представља неколико различитих погледа на примену саветодавства.

Овај аутор, као један од светски познатих холандских теоретичара саветодавства, саветодавство одређује као: „*свесно коришћење комуникације информација ради помоћи људима да формирају јасно мишљење и да доносе праве одлуке...процес помагања људима да доносе одлуке везане за њихове проблеме при чему они врше избор између алтернативних решења*“ ((Van den Ban and Hawkins 1996: 9).

У домаћој литератури такође постоје радови који обједињују ову проблематику (види, Јанковић 2007).

Честа употреба речи „универзитетско саветодавство” је прво забележена у Великој Британији 1840-их година. Прве кораке је предузео професор са Кембричког факултета, подучавајући женске асоцијације и организације запослених људи. Он је апеловао на универзитет да организује саветодавна предавања под надзором факултета. Систем је формално усвојен 1873., затим су га усвојили и Лондонски универзитет 1876. и Оксфорд 1878. До осамдесетих година овај начин предавања је прерастао у саветодавни покрет и проширио је област деловања и на оне изван студентског града. У Сједињеним Америчким Државама саветодавно образовање је коришћено да покаже да циљна група универзитетских предавача не треба да буде ограничена на студенте у кампусу него и на људе који живе било где у држави.

Саветодавство може да се дефинише и као облик подучавања одраслих, где су учитељи професори на универзитетима. Много година је ово била главна активност пољопривредних факултета, који су запошљавали окружне учитеље широм државе. Како се број пољопривредних произвођача повећавао, саветодавна служба се труди да омогући доступност информација произвођачима одакле било, чак и директно са универзитета. Многе земље сада користе амерички назив „саветодавство”, мада су неки изгубили из вида да је идеја да саветодавство буде образовна активност. За њих је циљ саветодавства да осигурају раст пољопривредне производње, а политика пољопривредног развоја је стимулисање фармера да користе модерне и научно произведене технологије до којих се дошло истраживањем.

Основна значења појмова који означавају саветодавство у данашњем смислу речи, крећу се око „саветовања“ „разјашњавања“, „расветљавања“, „поједностављивања“ и томе слично. Иако постоје различита тумачења, заједничка је црта овим појмовима да крећу од претпоставке да постоје две стране: експерти, који имају знање и који морају да саветују, да разјасне и расветле ствари, да поједноставе научна сазнања зарад „обичног“ народа који „живи у мраку незнања“ и томе сл. Стога је овај однос у правом смислу речи однос учитеља и ученика, „родитеља и детета“, у коме „дете“ има улогу да слуша савете „паметнијег“ и да дела како му се каже. У таквом контексту настаје и низ дефиниција саветодавства. Пошто је свака дефиниција „дете свога времена“, тако се и кроз развијање и мењање дефиниција саветодавства, може пратити и еволуција у схватању његове основне улоге (Јанковић 2007).

Већина пољопривредних саветодавних служби користи комбинацију различитих процеса која је често заснивана на традицији, а не на разматрању конкретног случаја. Ово ствара забуну када људи из различитих организација или тренирани у различитим институцијама расправљају о пољопривредном саветодавству. Како било, заједничко

значење овог појма је да „саветодавство укључује свесну употребу комуникације информацијама да помогне људима да формирају здрава мишљења и да доносе добре одлуке”.

Најновија схватања „вагенингшке школе“ науку о саветодавству („extension science“), реименују у „студије комуникације (за)рад иновације“ „communication for innovation studies.“ При томе је „extension“, односно, „communication for innovation“ одређен као:

„Скуп професионалних комуникационих интервенција које, између осталих сличних интеракција, имају за циљ да развију или индукују нове обрасце координације и прилагођавања између људи, техничких решења и природних услова, а у правцу који би требао да помогне разрешењу проблематичних ситуација, које могу бити различито дефинисане од стране различитих учесника“ (Leeuwis and Van den Ban 2005: 27)

Ову помало компликовану дефиницију, аутори разлажу на неколико кључних момената: „саветодавство је професионална активност која је практикована од стране људи који су за то плаћени; саветодавство се сматра интервенцијом, пошто је најчешће субвенционисано или плаћено од стране екстерних фактора (владе, донатора, приватних компанија) и чије аспирације често нису идентичне са циљевима оних који примају саветодавну услугу...и оно може бити ефикасно једино ако постоји извесно преклапање или компатибилност интереса између аспирација „агената промене“ и клијената; наглашена је стратегија комуникације у току које људи размењују значења (кроз коришћење информација)...саветодавство је активност која је усмерена ка когнитивним променама, које се користе као иницијатор за друге типове промена (промена људске праксе, начина гајења усева, коришћења водених потенцијала итд)... нагласак на комуникацији означава отклон од образовања одраслих и фокус је на процесу учења; саветодавство је процес који се састоји од читавих серија комуникативних интервенција и интеракција; саветодавство се одвија између осталих интеракција...значи постоје многе друге интеракције међу људима које не подразумевају делање саветодаваца, али које могу бити од великог значаја за овај процес; став о развоју и(ли) индуковању иновација користи се да би се направио отклон од искључивог циља попут ширења иновација... Индуковање значи ширење и адаптацију иновација, њихову ре-инвенцију у реалним локалним приликама...Тиме се оставља простор за читав низ друштвених процеса, укључујући, учење, повезивање, процесе одлучивања, преговарања, развоја људских потенцијала; саветодавне активности би по правилу требале да реше ситуацију у којој постоји неки проблем - проблематичну ситуацију; (решавање проблематичних ситуација нарочито зависи од перцепције ситуације и активности свих актера у том процесу) Често постоји више актера који су међусобно повезани и са различитим погледом на то шта је тачно проблем и која су решења“ (Leeuwis and Van den Ban 2005)

Неке разлике у мишљењима о значењу појма саветодавство везане су за питања као што су:

- У неким ситуацијама, да ли нас се тичу само формирања мишљења, или нас се тичу и доношења одлука?
- Да ли да се концентришемо искључиво на проширивање знања фармера или треба да им помогнемо да постану свесни проблема и да разјаснимо њихове циљеве?

- У којој мери би саветодавна служба треба да разматра само једно мишљење или једну одлуку за решавање проблема фармера?
- Да ли да се задовољимо када фармер направи једну добру одлуку, или доношење одлука видимо као начин учења како би доносио сличне одлуке у будућности?

Многе саветодавне службе обраћају пажњу на све ове аспекте саветодавства. На пример, саветодавци охрабрују фармере да избегавају активности који штете природној средини и помажу им да постану модерни и ефикасни произвођачи.

Како било, главни задатак саветодаваца је да помогну фармерима приликом доношења одлука.

2.2. Улоге и значај саветодавства

Пољопривредне саветодавне службе су још одавно препознате као важан фактор у промоцији пољопривредног развоја. Изрази пољопривредне саветодавне службе и пољопривредно саветодавство односе се на читав низ организација које подржавају и олакшавају људима који се баве пољопривредном производњом да реше проблеме и да добију потребне информације, вештине и технологије како би унапредили своје животе.

Услуге које пружају саветодавне службе су значајне за јавно добро. Стога не изненађује што је 2006. године, према подацима Светске Банке, било више од пола милијарде званично пријављених саветодаваца.

Саветодавство има улогу у помагању истраживања у технологији која су заснована на конкретним случајевима фармера. Тако саветодавство има двоструку улогу спајајући научнике и фармере, олакшава и усвајање нове технологије као и њену примену на локалне услове. То подразумева преношење информација, знања и истраживања на фармере, и помоћ да се проблеми и ограничења са којима су суочени фармери пренесу на истраживања. Чак су, у последњих пар година, сами фармери заслужни за развијање важних иновација релевантних за управљање природним ресурсима. Пољопривредна саветодавна служба може да има важну улогу у ширењу иновација до којих су фармери дошли. Ових неколико интеракција између истраживања, саветодавства, образовања и фармера су добро спојени и објашњени системом AKIS (Agricultural Knowledge and Information Systems), који може да буде користан принцип у политици која се односи на пољопривредне саветодавне службе (Anderson 2007; Petrović and Janković 2007; 2010)

У пројектовању пољопривредних саветодавних система мора се узети у обзир да су се потребе за саветодавне услуге мењале током времена. Иако се не може очекивати да саветодавство буде једини фактор који ће утицати на трансформацију традиционалне пољопривреде, оно обично има максимални утицај у најранијој фази ширења нове технологије када је информациона неравнотежа највећа. У овој фази је веома истакнута улога саветодавства као „декодера“ и преносиоца информација од фазе истраживања.

Услуга „декодирања“ коју, у овом случају, пружа саветодавство, може бити замена за фармерово образовање, и може да га допуњује.

Саветодавство не може да реши све фармерове проблеме. Одређено знање и схватање проблема могу да реше само неке од проблема, и то онда када саветодавци имају потребно знање или заједно са фармерима могу да их стекну. Социјалне функције, као што је научно истраживање може помоћи да се реше социјални проблеми, на пример развијајући методе за повећање приноса. Саветодавци морају да анализирају тренутну ситуацију тако да су у позицији да на време упозоре фармера од непожељних ефеката и промене услова.

Циљеви и очекивања фармера су такође важна ставка за саветодавце. Кроз разговор они могу да помогну фармерима да избегну неадекватне циљеве.

Саветодавство се може дефинисати као процес који:

- помаже фармерима да анализирају њихову садашњу и очекивану ситуацију у будућности;
- помаже фармерима да постану свесни проблема који могу настати анализом;
- повећава знање и развија увид у проблеме, и помаже да се структурира постојеће фармерово знање;
- помаже фармерима да достигну специфична знања која се односе на решење извесних проблема и њихове последице, тако да они могу да имају избор између више алтернатива;
- помаже фармерима да направе одговоран избор који је, према њиховом мишљењу, оптималан за дату ситуацију;
- повећава фармерову мотивацију да имплементира свој избор;
- помаже фармерима да оцењују и побољшавају сопствену способност формирања мишљења и доношења одлука (Van den Ban and Hawkins 1996.: 9-12).

Саветодавство не подразумева све ове тачке, нити је то увек могуће остварити. Помажући око једног или више аспеката њихових проблема, фармери ће често бити способни да остало реше сами.

Базирано на искуствима широм света, улоге и функције саветодавца и саветодавне организације могу се поделити у три групе (Слика 1.):

- функције које се реално раде такође назване *мора*,
- функције *може* - такође назване екстра или можда функције- само онда када нико други не може обављати ове активности и
- *не* функције - када је саветодавац, обављајући ове функције, перципиран од стране фармера и клијената као „полицајац” или администратор и када се саветодавац тиме налази у конфликту улога које обавља. Према томе, ове *не* функције би требале да буду обављане од стране неког другог (Bolliger *et al.*, 1994, and Lamers *et al.* 1999).

Анимација у смислу охрабривања локалне популације да дела на основу сопствених иницијатива и да сарађује у новим организационим формама је можда најважнија функција саветодавца у земљама у развоју, одмах до организације тока информација и едукације одраслих особа.

У књизи „Пољопривредно саветодавство Србије, стање, проблеми и могућности реформе“, аутори (Петровић и Јанковић 2010: 21) наводе да саветодавна теорија познаје бројне функције које саветодавство може да обавља у контексту аграрног и руралног развоја, и дате су четири функције које саветодавство треба да испуни:

- „да делује као посредник између институција које су задужене за развој пољопривреде и циљних група“. О овој функцији је писано раније, а односи се на преношење најновијих истраживачких резултата у праксу, на начин на који ће их фармери разумети и применити, али тако се добијају и повратне информације од фармера према истраживачима.
- „трансфер и прилагођавање научних достигнућа способностима и потенцијалима ситнијих фармера/сељака“. Саветодавни рад је усмерен на све категорије произвођача, а нарочито на оне мање који су у пракси често запостављани.
- „формализација развојних и других служби доприноси структуисању институција. Нове институције, без обзира да ли су оне организоване од стране државе или на неки други начин, у великој мери могу утицати на развој пољопривреде.
- „мобилизација, у форми мотивације и рада на оспособљавању маргиналних група како би оне достигле „независност“ и развијале програме „самопомоћи“.

“Саветодавство је усмерено на следеће активности: производно-техничка питања у пољопривредној производњи; менаџмент (унапређење организације газдинства ефикасним коришћењем постојећих фактора производње), социо-економска и институционална питања (Albrecht *et al.* 1989:37) , затим област пружања савета и информација о могућности коришћења субвенција, добијања кредита, прибављања инпута; консултације око правних регулатива; вођење књиговодства на газдинству, конкурисање за субвенције у националним, али и међународним фондовима/буџетима; помоћ у маркетингу производа и томе сл. Овоме можемо придружити и саветодавство по питању екологије и заштите животне средине које данас има велики јавни значај.“

Слика 1: ДА и НЕ функције саветодаваца и саветодавних организација

ДА (++)	НЕ (--)	МОЖДА (+/-)
<p>Кључно у оквиру саветодавства је:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Анимација - подизање свести, охрабривање; • Тренинг одраслих-организација тренинга да би се подигла свети и подучавање у вези техничких и економских питања • Пренос информација-сакупљање, обрада и ширење информација • Помоћ при решавању проблема - помоћ фармерима да препознају и анализирају своје проблеме и да нађу начина да их реше 	<p>Контролне дужности за неке друге структуре - овде може постојати читав низ захтева</p>	<p>Набавка производних инпута као нпр. семе, хемикалије, опрема - производна средства морају бити доступна циљној групи. Уколико нема организације нити приватних трговаца ово може постати привремени задатак за саветодавну службу.</p>
<p>Охрабривање индивидуалних иницијатива, развој и подршка новим организационим формама у сарадњи са клијентима</p>	<p>Наметање формирања група; Заузимање кључних позиција у удружењима, асоцијацијама</p>	<p>Олакшавање и подршка групним састанцима, нарочито на почетку формирања групе /асоцијације</p>
<p>Развијање саветодавних тема и метода (развијање апликативних саветодавних тема. У блиској повезаности са истраживањима)</p>	<p>Давање кредита и нарочито прикупљање дугова. Неко други то треба да ради. С друге стране, помоћ фармерима да добију прикупе потребну документацију за добијање кредита је помоћ при решавању проблема</p>	<p>Помоћ са складиштењем и маркетингом (али увек у смислу подршке само-помоћи.)</p>

ДА (++)	НЕ (--)	МОЖДА (+/-)
<ul style="list-style-type: none"> Планирање саветодавног рада (одлуке о саветодавним циљевима доносе се заједно са фармерима. Ово укључује постављање планова рада и начина како ће се саветодавне активности организовати) Мониторинг и евалуација (редовно проверавати саветодавни рад и с времена на време га процењивати) 	<p>Прикупљање статистичких података на пописима, тржишу итд. за службе у пољопривреди и министарства. Саветодавац и саветодавна организација требају да прикупљају информације које су од суштинског значаја за њихов саветодавни рад.</p>	<p>Контрола теренских огледа, истраживању и демонстрацијама (саветодавна служба може контролисати огледе и експерименте интересанте за клијенте којима желе да помогну)</p>
<ul style="list-style-type: none"> Менаџмент саветодавством (добра организација канцеларијског рада, оптимална документација и подаци о клијентима) Тренинг саветодавног особља Редовна размена искустава међу саветодавцима 		<p>Обезбеђивање инфраструктуре (нпр. за тренинг)</p>

Извор: Прилагођено и проширено од BOLLIGER ET AL., 1994, and LAMERS ET AL 1999.

Поједини аутори су направили поделу функција саветодавства на основне и на додатне. (Bolliger et al. 1990:D2, Петровић *et al.* 2010:24)

Основне функције саветодавства:

- анимација: оспособљавање и мотивација локалног становништва за делање на основу сопствених иницијатива и сарадња у развоју нових форми организације,
- едукација локалног становништва (одраслих),
- пренос (сакупљање и обрађивање) информација,
- помоћ при решавању проблема,
- развијање саветодавних садржаја и метода (на бази истраживачких резултата, уско повезаних са праксом),
- планирање саветодавног рада (у сарадњи са локалним становништвом), евалуација (и мониторинг) саветодавног рада.

Додатна функција саветодавства би била обезбеђивање инпута за пољопривредну производњу, помоћ у складиштењу, маркетингу, експериментални рад (огледи, надгледање огледа), или чак обезбеђивање инфраструктуре.

2.3. Трансформације саветодавства и проблеми

Транзиција из командне у тржишну економију у земљама централне и источне Европе имала је велики утицај на пољопривредну производњу и системе. Ту не постоји будућност пољопривредног саветодавства или истраживања уколико ове фарме не произведу довољно прихода за потребе породице и да имају животни стандард као већина становништва.

Пољопривредно саветодавство је у транзицији широм света. Владе и међународне агенције унапређују структурне, финансијске и управљачке стратегије како би побољшале саветодавство. Децентрализација, подела трошкова, ревизија трошкова, учешће заинтересованих страна у развој и одлучивање, неки су од елемената саветодавства који су у тренутној транзицији. Превише раширен јавни сектор у саветодавству, садашња неизвесност финансијских извора за саветодавство и у неким случајевима, мањак квалификоване радне снаге и недостатак организационих капацитета водили су до великих промена у идеолошким, економским и техничким перспективама у пољопривредном саветодавству.

Поред тога, приморавање на светско прилагођавање као резултат масовних дугова према нацијама на северу и југу, навале конзервативне идеологије која истиче ефикасност изнад заштите животне средине, убрзавање реакције против субвенција у пољопривреди, све су то разлози за критичну процену саветодавства.

Јавни сектор саветодавства је био критикован због недостатка утицаја, што нису били довољно ефикасни, јер нису ефективни, и понекад, јер не спроводе програме који подстичу једнакост.

Постојала су два одговора на нападе јавног саветодавства. Један је био напор да се ревитализују постојећи системи, а други да се приватизује јавно саветодавство. У многим случајевима то је водило до институционалног плурализма, који је помешао саветодавне системе, где је саветодавство подељено на приватна тела која су одговорна за велику скалу пољопривредних активности, и на јавне агенције, одговорне за мању скалу пољопривреде и дистрибуцију благостања.

Неке земље су се одлучиле за ревитализацију постојећег система (САД), а неке за приватизацију (Холандија, Нови Зеланд). Ипак, многе земље јавне саветодавне системе померају према системима

надокнаде трошкова или сл. Тако је Мексико усвојио систем заснован на плаћању такси међу великим пољопривредницима, а касније креира и сличан систем међу малим.

Док се још нису стишале страсти око приватизације, на помолу је нов начин реформи – децентрализација. Децентрализација је често повезана са смањењем финансијских оптерећења и притисака. Ови финансијски притисци су водили до различитих разматрања, као што су смањење оправданости јавних трошкова, и на текућем и капиталном рачуну, посебно компонентата плата и зарада; одрживост промена у

пореском систему; увођење наплате за државне службе, односно систем накнаде заснован на опоравку трошкова; уклањање провизије владиних саветодавних служби тамо где постоје алтернативе у приватном сектору.

Доминирају три политике децентрализације:

- прва је да се децентрализују саветодавни трошкови кроз редизајнирање фискалног система;
- друга је да се децентрализује централна владина одговорност за саветодавство кроз структурне реформе која има за циљ да пребаци саветодавство са централних институција на подвладине, са идејом унапређења институционалних одговорности;
- трећа је да се децентрализује управљање програмима кроз учешће фармера у одлучивању и, на крају, узимајући одговорност у саветодавним програмима. Владе почињу да се крећу институционално и технички према томе да ставе одговорност у руке фармерима да управљају саветодавним програмима. Партиципативно укључивање подразумева да саветодавство више одговара локалним условима, да је одговорније, ефикасније и одрживије.

Оснивање јавног сектора пољопривредног саветодавства је захтев за земље које имају финансијских потешкоћа. До 1990. године већина пољопривредних саветодавних служби у земљама ОЕЦД су у потпуности финансиране из буџета владе, али због смањења државне помоћи било је потребно да се користе други извори, обично директно финансирање, нпр. из такси земаља чланица, пореза, комисије ЕЕЗ, фондација, робни порези и други разни извори (ОЕСД, 1992).

Централне власти су такође заменили фискалне системе шемама ваучера где су за мале фармере обезбеђени купони или ваучери, помоћу којих могу да контролишу и командују услугама приватних саветодавних служби. Владе су усвојиле различите стратегије за децентрализацију саветодавства. То укључује деконцентрацију, деволуцију, делегацију и трансфер одговорности на приватни сектор пољопривредног саветодавства (Rondinelli, 1991). Деконцентрација је дефинисана као трансфер контроле ефикасности централних агенција на нижи ниво (на ниво канцеларија). Деволуција значи да се ефективна контрола преноси на нижи ниво власти. Делегација се одвија када агенти са нижег нивоа власти спроводе пољопривредне саветодавне функције као агенти владе. Пренос овлашћења на приватни сектор укључује продају или пренос услуга приватним или трећим секторима: НВО, задругама и друштвеним организацијама.

Главни аргумент за рационализацију децентрализације саветодавства је учешће фармера и веће учешће локалних експерата за развој програма, на тај начин се подстиче и охрабрују локални људи и њихова стручност (Schiavo-Campo, 1994). Предности коришћења локалних стручњака су изградња капацитета, трошкова ефикасност, тј. исплативост, и боље познавање локалног контекста (Zijp, 1994).

Потенцијалне користи, према становиштима Светске Банке, су:

- провера релевантности, нарочито према сиромашнима, као и прикладности процеса и производа у развојним напорима;

- повећана посвећеност и власништво политика и пројеката заинтересованих страна, воља да се поделе трошкови и интерес у одрживост користи;
- већа ефикасност, разумевање, и боље планирање засновано на идејама широког спектра заинтересованих страна;
- боље слагање између људских способности и физичких капиталних инвестиција;
- већа транспарентност и побољшане институционалне перформанце;
- бољи токови информација који дозвољавају тржишту да функционише ефикасније;
- повећана правичност укључивањем сиромашних и угрожених у развојне напоре;
- јачање капацитета заинтересованих страна као последица њиховог укључивања у процес развоја (World Bank/OED, 1994).

3. Бизнис план – функције, дефиниција и карактеристике

Бизнис план је документ којим се анализира предстојећи пословни подухват. То је врста елабората којим се потенцијалним финансијерима представља намера да се реализује одређени пословни подухват. Он се не односи на предузеће већ на конкретну операцију. Бизнис план се прави за период од једне до пет година.

Бизнис план се ради када:

- предузеће тражи спољне партнере за докапитализацију (акционари, инвеститори), јер нема довољно финансијских средстава
- код улагања у нови погон или реконструкцију истог
- када предузетник отвара нову фирму, тј. почиње са радом
- када предузеће приступа реорганизацији и сл.
- када одређени посао предузеће не може да изфинансира (једнократни извозни посао, освајање новог тржишта)

Бизнис план је намењен како предузетнику, да види да ли му се планирана акција исплати, али и инвеститорима да виде колики је ризик улагања у одређени пословни подухват.

Бизнис план треба да одговори на следећа питања:

- О самој компанији, њена позиција на тржишту, основни показатељи
- Који производ или услуге су предмет рада
- Да ли се производ или услуга може продати на тржишту – стање конкуренције
- Шта је од технологија, кадрова и опреме потребно за реализацију плана
- Финансије – колика су средства потребна, планирани приходи и расходи, профитабилност инвестиције

Влада Републике Србије, Агенција за развој малих и средњих предузећа је креирала документ под називом „Водич за израду бизнис плана“. Постоји и документ којим се то разрађује да би потенцијални корисници финансијских средстава испунили критеријуме и услове Јавног конкурса за улагање у развојне програме малих и средњих предузећа.

Израда Бизнис плана је мање више прецизно дефинисана у свету, те су страни инвеститори навикнути да тај документ има готово увек исти облик, поглавља, начин излагања.

Било да је у питању мања или већа фирма следећа поглавља су готово обавезна:

- Резиме
- Стање предузећа које тражи средства
- Опис услуге или производа
- Маркетиншки план
- План производње
- План организације и управљања
- Финансијски план
- Закључак те предлог реализације.

Бизнис план представља оквир за осмишљавање и адекватно повезивање пословних циљева, принципа и критеријума, односно политике, праваца и метода пословне стратегије. На основу бизнис плана планирају се и програмирају активности везане за кључне функције, као што су: маркетинг, производња, набавка, истраживање и развој, финансије, кадрови и сл. Извођење дефиниције као и одређивање најбитнијих тачака бизнис плана готово увек условљено позицијом и потребама његовог аутора и/или корисника.

Бизнис план има једно значење за банке и друге финансијске институције које их оцењују и користе при доношењу одлука о одобравању кредита, друго за консултантске куће које их састављају и треће за клијенте који користе ове планове или као инструмент управљања или при конкурсима за добијење кредита.

У том смислу већи број различитих аутора покушао је да одговори на ово питање.

- Бизнис план је преглед пословања предузећа, који приказује шта се жели постићи и на који начин се могу обезбедити ресурси за остваривање постављених циљева.
- Бизнис план је документ на основу кога се доноси одлука о финансијској подршци.
- Бизнис план је суштински документ за менаџмент-тим предузећа, који фаворизује реалистично предвиђање и пружа детаљан план свих пословних активности.
- Бизнис план је, по својој суштини и студија изводљивости, у којој предузетник, након истраживања тржишта и израде оперативног плана и финансијских пројекција, може проценити прихватљивост предложене пословне прилике.

Уважавајући све наведене дефиниције, могуће је извести закључак да је Бизнис план основни писани документ предузећа креиран за дужи временски период, који служи за интерну и екстерну употребу и којим се прецизно дефинише редослед свих пословних активности које треба предузети приликом:

- оснивања предузећа;
- отпочињања новог пословног подухвата или
- проширивања постојећих пословних активности.

У складу са наменом бизнис плана (дакле, да ли се он саставља за интерне или екстерне потребе), постоје извесне, понекад и значајне, разлике у садржају документа. Интерно, он служи менаџменту и запосленима да континуирано прате, коригују и унапређују пословне процесе предузећа, проширују производне капацитете, остварују нове пословне подухвате и побољшавају успешност целокупног пословања предузећа. Екстерно га користе потенцијални зајмодавци или инвеститори као кључни документ на основу кога се одлучује да ли ће се упустити у инвестициону трансакцију са предузећем.

Бизнис план треба да се саставља тек онда:

- када је јасно и прецизно дефинисана пословна идеја;
- када су јасно и прецизно дефинисани ресурси (пре свега, колико капитала - новца постоји и колико капитала недостаје) и
- када је, што је више могуће, дефинисан временски оквир у коме би ова идеја (пројекат) могла да се развије и оствари.

Бизнис план је заправо оквир за осмишљавање и адекватно повезивање пословних циљева, принципа и критеријума, односно политике, праваца и метода пословне стратегије, и на основу тога, програмирање активности за кључне функције, као што су: маркетинг, производња, набавка, истраживање и развој, финансије, кадрови и сл.

У раду су дата два примера бизнис планова, први Бизнис план за набавку пољопривредне механизације (трактора), а други Бизнис план за изградњу капацитета за складиштење и прераду индустријског биља и житарица.

3.1. Пример Бизнис плана за набавку пољопривредне механизације

3.1.1. Резиме пословног плана са сижеом пословне идеје

Пољопривредно газдинство Војислава Малешева налази се Каћу, општина Нови Сад. Породица броји пет чланова, од којих су два ангажована на пословима везаним за газдинство. Носилац газдинства обрађује око 400 ха квалитетног обрадивог земљишта, од чега се у његовом власништву налази 70 ха, а остало узима у закуп (аренду).

Газдинство се бави искључиво ратарском производњом која је у потпуности механизована. У плодореду су заступљене културе пшеница, соја, кукуруз и уљана репица. С обзиром да газдинство поседује механизацију за ратарску производњу, део прихода се остварује давањем услуга другим сељачким газдинствима.

Набавком новог, односно заменом постојећег трактора постигла би се квалитетнија обрада земљишта, повећао учинак и то уз ниже трошкове експлоатације, иако би се трошкови амортизације повећали.

Како носилац газдинства није у стању да сам финансира куповину трактора, нашао се у обавези да приступи изради бизнис плана како би му банка одобрила неопходна додатна средства.

У наставку је приказан детаљан опис форме пословног плана, Табела 1. приказује сиже пословне идеје.

Табела 1. Сиже пословне идеје

1.	Пословни план - назив:	Куповина трактора
2.	Инвеститор:	Војислав Малешев
3.	Локација	Каћ
4.	Предрачунска вредност инвестиционог улагања (РСД)	Укупна вредност : 6.000.000 - основна средства: 5.600.000 - обртна средства : 400.000
5.	Извори финансирања (%):	Укупни извори: Сопствени извори: 2.600.000 Извори из кредита банака: 3.000.000
6.	Почетак инвестирања	Јун 2011.
7.	Завршетак инвестирања	Јун 2011.
8.	Економски век трајања	Пет година
9.	Финансијски показатељи	Ликвидност: добра Економичност: 17,5 Акумулативност: 73% Време поврата инвестиције: у 2. г.
10.	Валута	Динари

Основни подаци о носиоцу газдинства, самом газдинству, власништву и структури поседа, приказани су табеларно у Прилогу (Табела 2., 3., 4.).

На пољопривредном газдинству се тренутно обрађује око 400ха квалитетног обрадивог земљишта. Газдинство је оријентисано на ратарску производњу за коју поседује неопходну механизацију.

Основни програм производње чине:

- ратарске културе (пшеница, кукуруз, соја, уљана репица)
- услуге које газдинство пружа (сејање, сетвоспремирање, прскање, жетва пшенице, соје и уљане репице, берба кукуруза).

Газдинство у плодореду узгаја четири ратарске културе и има оптималан број операција, тј. услуга за услове производње које поседује (капацитети, трошкови, рентабилност). Газдинство је планирало плодоред оних култура које су давале највећи профит и које се могу несметано продати директним потрошачима. Усмерило се и ка пружању услуга које дају већу добит на уложени динар и у овај пројекат како би повећао ту добит набавком новог трактора.

Укупна вредност основних и обртних средстава у употреби на дан 01.06.2011.г., по исказу тражиоца кредита, дата је у Табели 5.

Табела 5. Укупна вредност основних и обртних средстава

	Опис средстава	Износ (000 дин)
А	Основна средства	92 350
1.	Пољопривредно земљиште	38 000
2.	Кућа са окућницом	25 000
3.	Опрема – механизација	29 350
Б	Обртна средства (залихе)	22 820
1.	Кукуруз	22 400
2.	Гориво, остало	420
Ц	Укупна средства	115 170

Учешће најважнијих пољопривредних производа у приходима приказано је у Прилогу (Табеле 6., 7. и 8.), а Табела 9. (Прилог) приказује услуге које је газдинство пружало (у динарима). Подаци су представљени за период од 2008.-2010. године.

Из приложених података о газдинству се види да приходи остварени на основу пружања услуга чине тек девети део од укупних годишњих прихода. Набавка новог трактора би омогућила продуктивније и економичније пружање услуга, а самим тим и повећање учинка, односно прихода. Табела 10. приказује ниво искоришћености капацитета којима газдинство располаже.

Табела 10. Ниво искоришћености капацитета

Година	Земљиште (%)	Опрема (%)
2008.	100	60
2009.	100	63
2010.	100	65

Из приказаних података може се приметити да су земљишни капацитети у потпуности искоришћени, док је ситуација са опремом нешто другачија. Набавком новог трактора би се повећао проценат искоришћености опреме, јер услуге које газдинство пружа зависе од учинка, односно капацитета погонске машине. Замена постојећег трактора новим допринела би повећању продуктивности што би се одразило на капацитете пружених услуга и повећање прихода те делатности. У Табели 11. је приказана механизација коју газдинство поседује и вредност исте.

Табела 11. Основни подаци о опреми

	Опис	Износ (000 дин)
1.	Трактор Беларус 920	800
2.	Трактор Steyr 9145	3.500
3.	Трактор Steyr 6225	9.000
4.	Трактор Massey Ferguson 8160	2.000
5.	Комбајн Class Mega 350	10.000
6.	Растурач минералног ђубрива Rauch	1.000
7.	Прскалица (2500л) Unigreen	800
8.	Плуг Pettinger	450
9.	Парач	80
10.	Сетвоспремач	1.000
11.	Сејалица за стрна жита Horch	3.000
12.	Пнеуматска сејалица за окопавине Sfoggia	800

	Опис	Износ (000 дин)
13.	Адаптер за кукуруз	2.000
14.	Тајгер	1.800
15.	Приколице (9 ком.)	2.200
16.	Алати	200
	Укупно	29.350

Наведена опрема обухвата све што је неопходно како би се квалитетно испратила ратарска производња. Важно је имати у виду уску корелацију између успешности интензивне пољопривредне производње и благовременог и квалитетног спровођење радних операција.

У Табели 12. је приказан однос стране и домаће опреме, те се примећује одређеност за страну опрему. Основне карактеристике стране опреме су виша цена и нижи трошкови одржавања.

Табела 12. Однос стране и домаће опреме

Порекло опреме	Домаће (%)	Страно (%)
Удео опреме	5	95

Приметно је да газдинство преферира страну опрему, скупљу, али квалитетнију. Постојећа средства механизације су скоро нова. Да би била у стању да испуне све захтеве производње неопходно је обезбедити и квалитетну погонску механизацију, у овом случају трактор Steyer 6115. Тако ће постојећа механизација бити функционална и економски рационална. Заменом постојећег трактора новим повећаће се радни учинак.

Тренутно стање технологије на газдинству:

- 60% савремене технологије,
- 37% задовољавајуће технологије и
- 3% застареле технологије.

Набавком трактора средње снаге, која је предмет овог пословног плана, жели се елиминисати постојећи проблем у технологији и повећати могућност пружања квалитетних услуга са повећаним капацитетом. Набавком новог трактора и заменом постојећег знатно ће се смањити отписаност погонских машина. Овом инвестицијом газдинство би могло да прошири већ постојећу “палету” пружања услуга услугом транспорта, растурања минералног ђубрива и сл., а самим тим да повећа сопствене приходе

Табела 13. Отписаност опреме у процентима

	Назив опреме	Отписаност опреме (%)
1.	Погонске машине (трактори)	30
2.	Остала опрема	30

3.1.2. Финансијско стање (просек последње три године)

Биланс успеха (Табела 14.) представља финансијски извештај у коме се приказују приходи и расходи са циљем утврђивања резултата пословања газдинства.

Табела 14. Биланс успеха

	Опис	Износ (000 дин)
1.	Пословни приходи	51.286
2.	Пословни расходи	40.515
3.	Бруто добит	10.771
4.	Порез	1.078
5.	Нето добит	9.693

Структура пословних расхода је подељена у три групе и приказана је у Табели 15.

Табела 15. Структура пословних расхода

	Опис	Износ (000 дин)
1.	Основни материјал	14.000
2.	Помоћни материјал	5.445
3.	Остали трошкови	21.070
	Укупно	40.515

Биланс стања (Табела 16) представља финансијски извештај о стању (имовине) привредног друштва (пољопривредног газдинства) на одређени дан.

Табела 16. Биланс стања

	Пословна имовина – средства	Износ (000 дин)	Порекло имов-извори	Износ (000 дин)
1.	Основна средства	92 350	Капитал	105 477
2.	Обртна средства	22 820	Нето добит	9 693
	Укупно	115 170	Укупно	115 170

Један од задатака финансијског управљања је и утврђивање структуре пословних средстава (Табела 17)

Табела 17. Структура пословних средстава на газдинству

	Опис	Износ (000 дин)	Учешће (%)
1.	Стална имовина	92 350	80
2.	Обртна имовина	22 820	20
	Укупно	115 170	100

Нето обртни фонд приказан је у Табели 18.

Табела 18. Нето обртни фонд

	Опис	Износ (000 дин)
I	Дугорочни извори средстава	115 170
1.	Сопствени капитал	105 477
2.	Дугорочне обавезе	-
3.	Нето добит	9 693
II	Стална имовина	92 350

	Опис	Износ (000 дин)
III	Нето обртни фонд	22 820
IV	Укупне залихе	22 820
V	Покриће залиха обртним фондом	100%
	Мањак/вишак капитала	0

Може се видети да су залихе у потпуности покривене обртним фондом који представља део сопственог капитала и дугорочних обавеза за финансирање обртних средстава. Ово указује на чињеницу да власник има сопственог капитала са којим може ући у инвестицију куповине новог трактора средње снаге. У наставку рада ће се анализирати да ли је то довољно за такву инвестицију.

Степен отписаности (истрошености) основних средстава може се утврдити из односа између неотписаног тј. неамортизованог дела основних средстава – садашње вредности, и набавне вредности основних средстава (Табела 19).

Табела 19. Степен отписаности основних средстава у употреби

	Опис	Износ (000 дин)
I	Набавна вредност	135 875
1.	Грађевински објекти	48 500
2.	Механизација – опрема	87 375
II	Садашња вредност	54 350
1.	Грађевински објекти	25 000
2.	Механизација – опрема	29 350
III	Степен отписаности основних средстава	40%
1.	Грађевински објекти	45%
2.	Механизација – опрема	30 %

Учешће основних сировина у укупној набавци приказано је у Табели 20. (просек задње три године).

Табела 20. Учешће основних сировина у укупној набавци

	Сировине и материјал	Добављачи	Учешће у укупним набавкама	Порекло	
				Домаће	Увозно
1.	Семенска роба	МК Seeds, Институт за рат.	20%	40%	60%
2.	Минерално ђубриво	Агроглобе	30%		100%
3.	Гориво	Авиа	25%		100%
4.	Заштитна средства	Дипком	25%	10%	90%
	Укупно		100%		

Пољопривредно газдинство нема значајнијих проблема у набавци материјала и сировина јер се све врсте могу лако набавити у локалним продајним местима и оне у свом асортиману имају заступљен велики број како домаћих, тако и иностраних артикала. Видимо из табеле да се газдинство опредељује у већој мери за иностране материјале и сировине, због бољег квалитета истих.

3.1.3. Реализација производних услуга и могућност развоја

Систем дистрибуције за 2010. годину приказан је у Табели 21.

Табела 21. Систем дистрибуције за 2010.г.

	Начин продаје	Врста реализације	Обим продаје (000 дин)	%
1.	Директна продаја	Извршене услуге	6 100	9
2.	Малопродаја	-		
3.	Велепродаја	-		
4.	Откуп	Пшеница	13 600	19
		Соја	28 350	40
		Кукуруз	16 800	24
		Уљана репица	5 375	8
	Укупно		70 225	100

Конкуренција је један од основних принципа тржишне економије и подразумева да је свака пословна делатност предмет конкурентског притиска других. На тај начин се привредни субјекти подстичу да се међусобно такмиче за потрошаче својих производа и услуга, што резултира низом предности као што су ниже цене, већи квалитет, итд. У Табели 22. су приказани предности и недостаци газдинства у односу на домаћу конкуренцију.

Табела 22. Домаћа конкуренција

Назив конкурентских газдинстава и производа	Предност газдинства у односу на конкуренцију	Недостаци газдинства у односу на конкуренцију	Тржишни удео
Остали пољопривредни произвођачи који се баве истом производњом и услугама	Дуга традиција, стручност у одржавању и располагању механизацијом и опремом, који су произведени по ЕУ стандардима, самим тим смањују трошкове (цену коштања) на минимум	Нема	Значајан

3.1.4. Коментар пословне идеје програма

Кредитна средства у вредности од 3.000.000,00 динара уложиће се у набавку основног средства, трактора средње снаге STEYR, модел 6115 (115 кс/85кв). Набавка новог

трактора ради замене постојећег, дотрајалог и застарелог трактора не захтева додатна улагања у радну снагу и директан материјал.

Набавка наведене опреме омогућила би боље коришћење расположивих површина, квалитетнију и благовремену обраду земљишта, повећала приносе како у производњи тако и у пружању услуга, а нижи трошкови одржавања снизили би трошкове експлоатације средстава механизације.

3.1.4.1. Ефекти нове инвестиције на производни процес и на повећање радних места

Процењује се да би у периоду експлоатације новог средства механизације од 8 година, односно, у просеку 850 мото-часова рада годишње, ефекти ове инвестиције кроз повећање годишње производње (благовременом и квалитетном обрадом земљишта) и снижавање трошкова експлоатације нове механизације (мања потрошња горива и мазива, већи радни учинак, мање коришћење радне снаге – тракториста) износили око 820,00 динара по мото-часу рада трактора.

Табела 23. приказује план најважнијих купаца у будућности и њихово процентуално учешће у продаји.

Табела 23. План најважнијих купаца у будућности

	Важнији купци	Износ (000 дин)	% учешћа у продаји
1.	БММ Каћ	14 250	31,2
2.	Victoria Group	8 000	17,5
3.	Млиностеп	1 050	2,3
4.	Остали	22 400	49
	Укупно	45 700	100

Табела 24. приказује план највећих добављача у будућности и њихово процентуално учешће у укупној набавци (Прилог). Иако је циљ инвестирања повећање капацитета пружања услуга, нема потребе за ангажовањем додатне радне снаге јер се ради о замени постојеће механизације. Улагање у трактор приказано је у Табели 25.

Табела 25. Улагање у трактор изражено у 000 дин

	Назив основног средства	Кол.	Динара по ком.	Динара	Царина	Монтажа	Транспорт	Остало	Σ
1.	Трактор Стеур 6115	1	5.600	5.006,4	448	28	112	5,6	5.600
	Укупно	1	5.600	5.006,4	448	28	112	5,6	5.600

3.1.4.2. Извори финансирања

У пословању предузећа нема чистих извора финансирања, само сопствени или туђи. Пословање се финансира комбинацијом сопствених и туђих извора. Однос између ове две врсте извора опредељује квалитет финансијске конституције предузећа (Табела 26).

Табела 26. Улагања у 2010. и 2011.г.

	Опис	Унета средства до 31.12.2010.	Нова улагања у инвестиционој години	Σ	%
1.	Сопствени извори -основна средства -обртна средства	400.000 - 400.000	2.600.000 2.600.000	3.000.000 2.600.000 400.000	50
2.	Туђи извори -кредит од банке	- -	3.000.000 3.000.000	3.000.000 3.000.000	50
	Укупно (1+2)	400.000	5.600.000	6.000.000	100

План произвођачких активности приказан је у Табели 27 (Прилог).

3.1.5. Пословна политика и финансијски план за период века пројекта

Пословна политика током пројектног века подразумева :

- одржавање постојећег нивоа цена,
- да нема дугорочних улагања,
- редовну отплата кредита,
- рационалисање са трошковима,
- оријентација ка максимизирању добити,
- повећање обима пружања услуга.

Финансијски планови за време трајања пројекта:

- директни материјал по производу – нема
- директни материјал – нема
- план енергије – нема
- план амортизације (Табела 28.)

Табела 28. План амортизацијеу 000 дин

	Опис	Набавна вредност	Стопа Ам (%)	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	Остатна вредност основног средства
1.	Трактор	6.000	12,5	750	750	750	750	750	2.250

- план нематеријалних трошкова (Табела 29.)

Табела 29. План нематеријалних трошкова у 000 дин

	Опис	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
1.	Регистрација и осигурање трактора	9	7	7	7	7

- план отплате кредита (Табела 30.)

Износ кредита: 3.000.000

Каматна стопа: 8% годишња

Рок отплате: 5 година

Ануитет отплате: полугодишње

Грејс период: пола године

Каматна стопа периода: 4%

Интеркаларна камата за време грејс периода 120.000

Укупан дуг: 3.120.000

Отплата: 312.000

Табела 30. План отплате кредита

Датум приспећа	Остатак дуга	Камата	Отплата	Ануитет
1	2	3	4	5
01.09.2011.	3.000.000			
01.03.2012.	3.120.000	124.800	312.000	436.800
01.09.2012.	2.808.000	112.320	312.000	424.320
01.03.2013.	2.496.000	99.840	312.000	411.840
01.09.2013.	2.184.000	87.360	312.000	399.360
01.03.2014.	1.872.000	74.880	312.000	386.880
01.09.2014.	1.560.000	62.400	312.000	374.400
01.03.2015.	1.248.000	49.920	312.000	361.920
01.09.2015.	936.000	37.440	312.000	349.440
01.03.2016.	624.000	24.960	312.000	336.960
01.09.2016.	312.000	12.480	312.000	324.480
Укупно	0	686.400	3.120.000	3.806.400

- план прихода у току отплате кредита (Табела 31.)

Табела 31. План прихода у току отплате кредита

Године	Јединица мере:мото часова годишње	Цена по јединици мере у динарима	Укупан приход у динарима
1	2	3	4
2012.	680	5030	3.420.400
2013.	720	5030	3.621.600
2014.	760	5030	3.822.800
2015.	800	5030	4.024.000
2016.	840	5030	4.225.200

Из приложеног се види да се годишњи рад трактора, односно мото часови, из године у годину повећавају. То се може објаснити повећањем пружања услуга јер, као што смо раније навели, нови трактор омогућује продуктивнији рад са прикључним машинама, а самим тим и повећање обима пружених услуга. Ово и јесте једна од идеја због које се газдинство упустило у инвестицију, поред напред наведених бољих карактеристика у обради и припреми земљишта.

- плански биланс успеха (Табела 32.)

Табела 32. Плански биланс успеха

	Опис	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.
1	2	3	4	5	6	7
I	Укупни приходи	3.420.400	3.621.600	3.822.800	4.024.000	4.225.200
II	Укупни расходи	989.120	944.200	894.280	844.360	794.440
1.	Укупни пословни расходи:	759.000	757.000	757.000	757.000	757.000
	- амортизација	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000
	- немат. трошк.	9.000	7.000	7.000	7.000	7.000
2.	Укупни финансијски расходи:	230.120	187.200	137.280	87.360	37.440
	- камате	237.120	187.200	137.280	87.360	37.440
	- провизија банке	3.000	-	-	-	-
III	Бруто добит	2.431.280	2.677.400	2.928.520	3.179.640	3.430.760
IV	Порези из добити	243.128	267.740	292.852	317.964	343.076
V	Нето добит	2.188.152	2.409.660	2.635.668	2.861.676	3.087.684

Механизам обезбеђења кредита од стране повериоца за случај немогућности враћања истог је споразумни упис хипотеке првог реда на земљиште у власништву носиоца газдинства у најмање двоструком износу вредности одобреног кредита.

3.1.6. Оцена ефикасности пословног плана

Финансијски ток (оцена ликвидности) збирно приказује све приливе и све одливе новца (приказује степен ликвидности) (Табела 33).

Табела 33. Оцена ликвидности у 000 дин

	Опис	0-ти период улагања	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.
I	Укупна примања	6 000	3 420,4	3 621,6	3 822,8	4 024	6 475,2
1.	Укупни приходи	0	3 420,4	3 621,6	3 822,8	4 024	4 225,2
2.	Извори финансирања	5 600					
	- сопствена средства	2 600	-	-	-	-	-
	- туђа средства	3 000					
3.	Остатак вредности пројекта						2 250
	- основна средства	5 600	-	-	-	-	
	- обртна средства	400					
II	Укупно издавање	6 000	1113,248	1085,94	981,132	1036,324	1011,516
1.	Инвестиција	6 000					
	- основна средства	5 600	-	-	-	-	-
	- обртна средства	400					
2.	Пословни расходи (без амортизације)	0	9	7	7	7	7
3.	Порез на добит	-	243,128	267,740	212,852	317,964	343,076
4.	Обавезе према изворима						

	финансирања	-	861,120	811,200	761,280	711,360	661,440
III	Нето примања (I-II)	0	2307,152	2535,66	2841,67	2987,676	5463,684

Посматрајући финансијски ток из табеле може се приметити да су нето примања стално позитивна. Закључујемо да је планирана инвестиција оправдана, јер сам ток одвијања планираног посла показује ликвидност примаоца кредита, тј. газдинства. Евидентно је да даваоци кредита немају разлога за бригу око повраћаја новчаних средстава од стране примаоца, односно газдинства.

У Табели 34. приказано је време поврата инвестиције (економски ток пројекта)

Табела 34. Економски ток пројекта у 000 дин.

	Елементи	Период инв. "0"-та година	Година века пројекта				
			2012.	2013.	2014.	2015.	2016.
I	Укупни примици	0	3420,4	3621,6	3822,8	4024	6475,2
1.	Укупни приходи	0	3420,4	3621,6	3822,8	4024	4225,2
2.	Остатак вредности пројекта	-	-	-	-	-	2250
3.	Основна средства Обртна средства	-	-	-	-	-	2250 0
II	Укупни издаци	6000	252,128	274,740	219,852	324,964	350,076
1.	Инвестиције	6000					
2.	У основна средства У обртна средства	5600 400					
3.	Пословни расходи	0	9	7	7	7	7
4.	Порез на добит	0	243,128	267,740	212,852	317,964	343,076
III	Нето примици (I-II)	-6000	3168,272	3346,86	3602,948	3699,036	6125,124

Економски показатељи инвестиције (статички) се односи на последњу годину века пројекта.

Коефицијент економичности = $UP / UI > 1$,

где је:

- UP – укупни примици;
- UI – укупни издаци.

Коефицијент економичности = $6.475.200 / 350.076 = 18,5$ дин

Коефицијент економичности је већи од један, што указује на чињеницу да је инвестициони пројекат економичан (што значи да је инвестиција исплатива).

Стопа акумулативности = $D / UP_r \times 100$,

где је:

- D – добит;
- UP_r – укупан приход

Стопа акумулативности = $3.087.684 / 4.225.200 \times 100 = 73\%$

Стопа акумулативности је већа од 10% (претпостављена пондерисана цена капитала).

Сходно томе, може се констатовати да је инвестициони пројекат акумулативан (што значи да је приликом експлоатације пројекта покривена цена извора финансирања и преко тога остварена је „зарада“).

Стопа рентабилности инвестиције = $D / PVI \times 100$,

где је:

- D – добит;
- PVI – предрачунска вредност инвестиције

Стопа рентабилности инвестиције = $3.087.684 / 6.000.000 \times 100 = 51,5\%$

Стопа рентабилности је већа од 10% (претпостављена пондерисана цена капитала). Сходно томе, може се констатовати да је инвестициони пројекат рентабилан (што значи да је приликом експлоатације пројекта покривена цена извора финансирања и преко тога остварена је „зарада“).

Економски показатељи инвестиција (динамички)

У поступку динамичке оцене пројекта примењују се динамичке методе чије су подлоге економски и финансијски ток пројекта.

Динамичка оцена обухвата:

- метод нето садашње вредности (Табела 35.),
- релативна нето садашња вредност (Табела 35.),
- интерна стопа рентабилности (Табела 36.) и
- период повраћаја финансијских улагања (Табела 37.).

За разлику од статичке оцене, чији показатељи су више упоредне природе (служе за упоређивање са другим пројектима у истој грани), показатељи динамичке оцене имају карактер елиминационих критеријума.

Табела 35. Нето садашња вредност у 000 дин.

	Елементи	Године века пројекта					Кумулатива	
		“0”-та г	2012.	2013.	2014.	2015.		2016.
1.	Нето примитак из екон. тока	- 6 000	3 168	3 347	3 603	3 700	6 125	13 943
2.	Дисконтна стопа (%)	-	5	5	5	5	5	-
3.	Дисконтни фацтор	1	0,95	0,90	0,86	0,82	0,78	-
4.	Садашња вредн. нето примитка	-	3009,6	3012,3	3098,6	3034	4777,5	16 932
5.	Нето садашња вредност пројекта	- 6 000	3009,6	3012,3	3098,6	3034	4777,5	10 932
6.	Релативна нето садашња вредност	1,822						

Нето садашња вредност инвестиције у периоду од пет година при дисконтној стопи од 5% годишње је позитивна и износи 10.932.000,00 динара.

Интерна стопа рентабилности (Табела 36).

$$r^I = r^D + (S_0^D \times (r^n - r^D)) / (S_0^D - S_0^n),$$

где је:

r^I - интерна стопа рентабилности

r^D - дисконтна стопа уз коју је нето садашња вредност последњи пут позитивна

r^n - дисконтна стопа уз коју је нето садашња вредност први пут негативна

S_0^D - нето садашња вредност уз дисконтну стопу r^D

S_0^n - нето садашња вредност уз дисконтну стопу r^n

Табела 36. Интерна стопа рентабилности

Дисконтна стопа (%)	Обрачун садашње вредности пројекта						Вредност нето примања
	0	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	
0	-6 000	3168	3347	3603	3700	6125	13946
52	-6 000	2084,2	1448,9	1026,5	692,9	755,2	7,7
53	-6 000	2070,6	1430,3	1006,4	675,2	730,9	-86,6

Интерна стопа рентабилности трактора у периоду од 5 година износи 52,38% (већа је од дисконтне стопе), из тога можемо закључити да је пројекат прихватљив за реализацију.

Табела 37. Период повраћаја финансијских улагања у 000 дин.

Године у веку пројекта	Инвестиција		Нето примици		Непокривени део инвестиција
	Годишњи износ	Кумулатива	Годишњи износ	Кумулатива	
“0”-та година	6 000	6 000	-	-	-6 000
2012.	-	-	3 168	3 168	-2 832
2013.	-	-	3 347	6 515	515
2014.	-	-	3 603	10 118	4 118
2015.	-	-	3 700	13 818	7 818
2016.	-	-	6 125	19 943	13 943

Анализирајући економски ток пројекта видимо да ће се средства уложена у инвестицију вратити већ у другој години отплате кредита што је са економског аспекта задовољавајуће.

3.1.7. Резултати оцене ефикасности бизнис плана

Проблематика планирања и реализације инвестиција спада у есенцијалне проблеме развоја сваког друштва. Инвестиције су основни услов и средство реализације сваког друштва и сваког појединачног предузећа и суштина реализације одговарајућих планова развоја. Да би реализовао континуелан процес свога развоја свако предузеће (и газдинство) мора да инвестира, да улаже сопствена или позајмљена средства, да одлаже могућу потрошњу данас, да би обезбедило себи нову потрошњу и нова улагања за сутра. Инвестиције, значи, представљају неопходност јер даљи развој сваког привредног субјекта искључиво зависи од доброг планирања и ефикасне реализације

инвестиција, односно од ефикасног управљања процесом инвестирања. Инвестирање представља крајњу фазу целокупног процеса развоја којом се реализују планирани развојни циљеви, а тиме и целокупан развој.

Оцена оправданости реализације једног бизнис плана је веома сложен поступак који треба да обухвати утврђивање ефеката који се добијају реализацијом одређене инвестиције. Ефекти од инвестиције представљају резултат одређеног улагања који се добија експлоатацијом одређене инвестиције и на тај начин представљају меру остварења постављених циљева инвестирања и служе као критеријуми за оцену ваљаности инвестиционих пројеката и избор најефикасније инвестиције коју треба реализовати.

Сумирајући резултате до којих се дошло у оцени ефективности бизнис плана, може се доћи до следећих закључака:

- тржиште набавке и тржиште продаје је потпуно доказано;
- остварују се одлични финансијски ефекти, где:
- нето садашња вредност износи 10.932.000 динара;
- релативна нето садашња вредност износи 1,82 динара;
- интерна стопа рентабилности износи 52,38 %;
- време повраћаја финансијских улагања је у 2. години експлоатације
- пројекат је економичан и износи 18,5 динара;
- пројекат је акумулативан и износи 73%;
- пројекат је рентабилан и износи 51,5%;

Сходно горе наведеним закључцима, може се констатовати да је реализација пројекта набавке трактора у економском и финансијском смислу оправдана.

3.2. Бизнис план Изградња капацитета за складиштење и прераду индустријског биља и житарица

3.2.1. Резиме пословног плана и сиже пословне идеје

Инвеститор се бави производњом сојиног гриза. Намерава да се почне бавити и вршењем послова откупа, те услужног складиштење пољопривредних производа. У капацитете за прераду и смештај житарица и индустријског биља (складиште капацитета 500 тона и екструдер). Инвеститор је до сада уложио преко 4.5 милиона динара. Као би се наведени капацитет оспособио за дате послове у целости неопходно је започети пројекат довршити.

По комплетирању капацитет би служио за:

- производњу сојиног гриза,
- откуп сунцокрета,
- откуп кукуруза,
- откуп пшенице,
- складиштење житарица и индустријског биља.

Ако се анализира шира друштвена оправданост пројекта могуће је уставновити да исти има позитиван макроекономски – друштвени ефекат по више основа:

- оснивањем производње остварује се директно запошљавање локалног становништва чиме се директно утиче на развој региона,
- кроз формирање капацитета за складиштење и откуп житарица и индустријског биља ствара се основа за развој ратарске производње у читавом региону,
- прерађени производи представљају добар извозни артикал и чине директну конкуренцију производима из иностранства чиме се позитивно утиче на платни биланс државе,
- раст и повећање производње и прераде индустријског биља омогућује потпуније коришћење капацитета у сточарској производњи чиме се остварују услови за стварање извозно конкурентних производа у каснијим фазама производње.

Табела 38. Сиже пословне идеје

1.	Пословни план - назив:	Изградња капацитета за складиштење и прераду индустријског биља и житарица
2	Карактер инвестиције	Набавка опреме
3	Инвеститор:	Бачка Топола
4	Локација	Бачка Топола – Бајша
5	Предрачунска вредност инвестиционог улагања	Укупно улагање (нова инвестиција) : - основна средства: 8.532.660,00 динара - обртна средства : 1.109.072,88 динара
6	Извори финансирања:	Укупни извори: -Сопствени извори: 7.641.732,88 дин. 79,26% -Туђи извори: 2.000.000,00 дин. 20,74%
7	Употреба кредита:	2.000.000,00 динара
8	Почетак инвестирања	По одобрењу средстава
9	Завршетак инвестирања	(јуни 2007.)
10	Пројектована пуна производња	дата у прегледима у Плану
11	Економски век пројекта	3 године
12	Очекивани ефекти пројекта:	Готовински ток : позитиван НСВ = 3.634.967 динара Релативна <u>нето</u> садашња вредност /дис.т. 10%/ = 0.38 ИСР = 21.57% Поврат уложених средстава : три године Ризик : могуће смањење производње до 46.40% Друштвена оправданост: постоји Број уопслених: шест особа
13	Валута	динар (1 € = 81 динара)

На основу свега изнетог пројекат се позитивно оцењује и предлаже за реализацију. У Табели 38. приказан је сиже пословне идеје. Основне информације о инвеститору приказани су у Прилогу у Табелама 39. и 40.

Подаци о власништву и имовини:

- Кућа у Бачкој Тополи основе 10 x 12 са три етажe и сви потребним нуспросторијама,
- Подни магацин капацитета 500 тона у Бајши са припадајућим објектима за рад екструдера,
- Два пословна апартмана у Новом Саду површине цца 72м²,
- 10 катастарских јутара.

Предузеће од технолошке опреме поседује Екструдер који је саставни део производне линије која садржи млевење, транспорт, обраду, хладјење и паковање производа. Намењен је за термичку обраду широког опсега производа за исхрану људи и животиња. Истовремено са термичком обрадом машина има могућност да обавља експанзију, стерилизацију и дехидрацију. Посебно је погодан за прераду соје у сојин гриз. У процесу суве екструзије, потребна температура се постиже трењем за врло кратко време што даје производ високог квалитета. Очитавање температуре изводи се помоћу дигиталних термометара. Опрема је домаћег порекла и набављена је у току претходне године.

Извршена и Планирана инвестиција у објекте и опрему приказана је у Табели 41.

Табела 41. Планиране инвестиције у објекте и опрему

Назив опреме	Ком	Цена по комаду са урачунатим ПДВ-ом	Остало	УКУПНО (дин)
Инвестиције у објекте / подно складиште 500 т	1	3.645.000,00		3.645.000,00
Инвестиције у опрему / екструдер	1	891.000,00		891.000,00
Извршене инвестиције				4.536.000,00
Инвестиције у вагу СБВ – 60	1	903.290,00		903.290,00
Инвестиције у опрему силоса	1	3.093.370,00		3.093.370,00
Новe инвестиције				3.996.660,00
Укупно:				8.532.660,00

Планирано је да се средствима кредита финансира 2.000.000,00 динара инвестиције, док је остала средства инвеститор обезбедио и већ делом инвестирао из сопствених извора.

3.2.2. Реализација производних услуга и могућност развоја

Основно средство је Екструдер, а основни материјал (пored наковања) који је потребан за одвијање процеса производње је сојино зрно. Добављачи за наведени материјал су већим делом индивидуални произвођачи које се баве производњом соје. Услове набавке сојиног зрна на тржишту одређују крупни прометници. Набавна цена тренутно износи 195 €/тони. Не постоје битни критеријуми за избор добављача будући да се набавка изводи у току жетве усева, када се води рачуна само о квалитету откупљене соје. Будући да се снабдевање изводи из великог броја извора веома је лако извести замену постојећих новим добављачима.

Соја спада међу најстарија биљке на земљи, јер њено гајење у земљама Далеког Истока датира, према писним записима, од 3.000 године пре нове ере, од тада представља традиционалну храну овог дела света. Она апсолутно доминира као протеински усев у свету. Соја представља значајну ратарску – протеинско уљану културу која служи како за исхрану људи, тако и домаћих животиња. Сојино зрно садржи: 36-44% протеина, 16-23% сировог уља, и око 4,9% целулозе, 4-7% минералних материја. Протеини соје имају велику биолошку вредност и лако се раставарају у води, што их чини подесним за индустријску прераду у разне прехранбене производе и сточну храну. Протеини су високе биолошке вредности и сличне су протеинама животињског порекла. Соја је богата и витаминима А, Б1, Б2 и др. Садржи и есенцијалне аминокиселине, као што су: леуцин, цистин, тирозин, триптофан, аргинин, хистидин и др. Она представља једину намирницу биљног порекла која садржи све есенцијалне аминокиселине, тако да је одлична замена за месо у људској исхрани.

Сојини производи представљају значајну сировину за разне врсте индустрија – пекарска, тестеничарска, индустрија меса, кондиторска, фармацеутска, индустрија сточне хране и др. У исхрани домаћих животиња соја игра значајну улогу као концентрована и као кабаста храна. Концентрована храна од соје добија се од отпадака соје после њене прераде у индустрији. Вегетативни органи соје (стабло, лишће, слама) служе као одлична волуминозна сточна храна (Цвијановић, Цвијановић, Горица, 1988.). Од 100 килограма соје добија се: 17 кг. сировог уља, 78 кг. уљаних погача (Марковић, 1995.). Семе соје се користи као вариво у људској исхрани, од њега добија се и млеко које се такође користи у исхрани, али и за добијање сира и сл. Сојино брашно користи се за добијање хлеба, али и у кондиторској индустрији, као и у индустрији кекса и вафла.

У свету соја се највише користи као сточна храна, око 64%, у виду уља 15%, док се остатак користи за људску исхрану. Међутим, посматрано по вредности утрошених количина, највећи део користи се за људску исхрану, око 40%, као сточна храна око 32%, а остатак у виду сојиног уља.

Сојина сачма (погаче) и сојин гриз – су производи богате хранљиве, биолошке и енергетске вредности. Добивају се процесом прераде ољуштеног сојиног зрна. Представља најзначајнији извор протеина (38-42%), и заштитних хранљивих састојака, минерала и витамина у исхрани животиња, свих категорија. Чини значајну сировину за производњу квалитетне концентроване сточне хране. Богат је аминокиселинама, које су по правилу дефицитарне у оброцима који се базирају на протеинима житарица, као што су кукуруз и јечам.

Просечна производња соје у Републици Србији износи 256 хиљада тона (Влаховић *et al*, 2006:48), што представља резултанту повећања пожњевене површине и просечних приноса. Остварена је тенденција значајног повећања производње по стопи од 15,5% годишње. На кретање производње, поред климатских деловали су и економски фактори (висина откупних цена, трошкови производње, паритети цена са осталим линијама ратарске производње, време исплате произвођачима, услови откупа и сл.). У складу са растом производње соје могуће је констатовати да не постоје проблеми са снабдевањем.

3.2.2.1. Карактеристике сојинг гриза и предности у односу на сојину сачму

Сојин гриз се добија сувим екструдирањем, битан елемент је и механичка сила трења, која разбија целије и липидна тела сто даје бољу искористљивост уља. Преглед особима добијеног произведеног гриза даје се у наредном прегледу.

Предности гриза у односу на сојину сачму:

- висок проценат протеина
- добијен од целог зрна соје
- незаменљив за младе зивотиње
- високо квалитетан састав масти
- повећана ефикасност исхране
- висок садржај енергије

Поред физичко хемијских промена на протеинима, мастима и угљеним хидратима, битне предности су:

- Процесом екструдирања се побољшава сварљивост протеина (НСИ), у границама 12-25, пошто су они у таквом облику у којем их млади организам лако и брзо усваја и уграђује у своје телесне протеине. Доказано је да се његовом употребом за разлику од сачме повећавају дневни прирасти, а смањује конверзија хране.
- Свим начинима термичке обраде се уништавају антинутритивне материје, али се једино екстудирањем разлажу дуги-сложени ланци полисахарида и добија приступачан скроб, који је основни извор доступне енергије, нарочито за младе категорије.
- Гриз у односу на сачму садржи просечно 19% уља, који представља концентровани извор сварљиве енергије, есенцијалних масних киселина-омега 3 масних киселина, чија је улога у редукцији плазме триглицерида, смањењу нивоа холестерола и крвног притиска. Осим што обезбеђује енергију по нижој цени, уље у гризу омогућава висок степен умешаности у производњи сточне хране, за разлику од каснијег додатног замашћивања најчешће свињском масти, или биљним талогом, као јефтинијим, али лошијим извором масти.

- У гризу се за разлику од сачме остављају и прерађују све материје, тако да су у њему сачувани и сојин лецитин, као извор есенцијалних фосфолипида чија је улога у организму очување функционисања ЦНС-а, транспорту масти и др.

Присуство од 19% оригиналног сојиног уља је више него вредан аргумент у корист гриза. Пре свега због хемијског састава уља. Квалитет уља наиме, може да варира значајно, исто колико и квалитет протеина. Осим тога, у мешаонама нема потребе за додатним замашћивањем, што је такође битан фактор за избор гриза. Напомињемо да се приликом додатног замашћивања често користе нуспроизводи индустрије уља и кланичне индустрије, што није ни близу квалитета који има сојино уље.

Узимајући у обзир финасијске аспекте, предност опет припада гризу. Овоме у прилог иде и недавно поскупљење сојине сачме, а такође треба имати у виду тенденцију раста цена биљног уља. Како је оно дефицитарна роба, све чешће се замењује са масти, лојем и масним киселинама, како би се надокнадила енергија која недостаје у сачми. На пример, у стартер смеси за тов пилића сојина сачма се налази у количини од 28-35% и уље у количини од 3-5%. За аналогну рецептуру гриз се садржи у количини од 30-33% без потребе за додатним замашћивањем. Као резултат, имамо приближно једнаке цене готових смеса на бази сачме и гриза, (нешто јефтинија смеса). Међутим, повећана сварљивост и ефикасност исхране дају финансијску добит од 0.5-1.0 дин/кг, на име разлике у цени и смањене конверзије хране.

Цене се формирају у односу на цену соје и цену сојине сачме. Будући да је у питању конкурентна роба не постоје посебне олакшице у погледу плаћања.

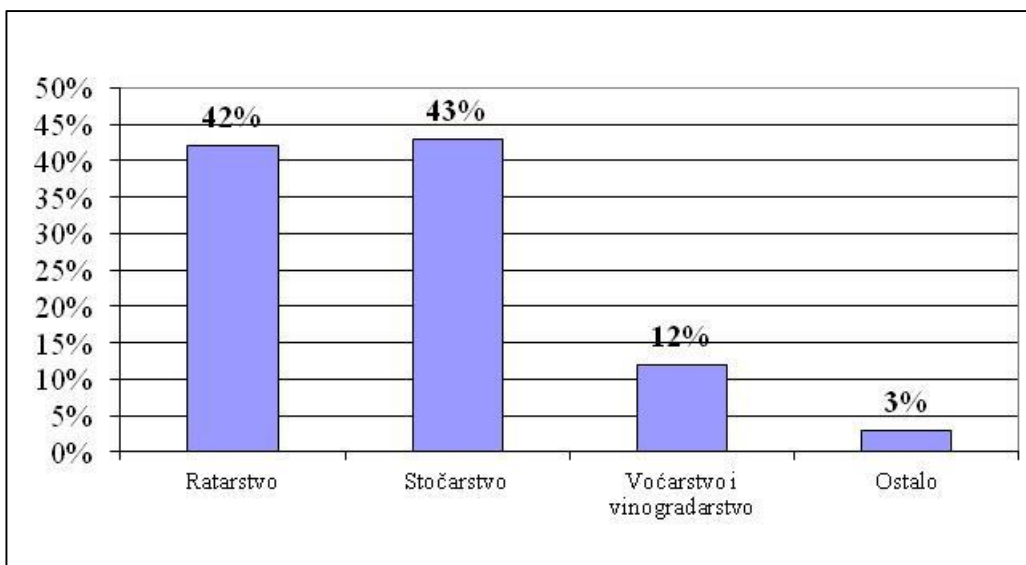
3.2.2.2. Истраживање тржишта, потенцијалних купаца и могућности имплементације

Ако се узме у обзир обим пројекта јасно је да Инвеститор није био у могућности да одвоји већа средства за истраживање тржишта, те је истраживањима приступио путем продаје директним контактом, комуникације са произвођачима живе стоке и увидом у јавне информације.

Купац за наведени производ (сојин гриз) је произвођач свих врста товне стоке (првенствено непреживара).

Ако се посматра удео сточарске производње у пољопривредној производњи Републике Србије могуће је установити да је овај удео релативно висок и износи 43%. *Графикон 2.*

Графикон 1. Структура пољопривредне производње РС



Вршена истраживања предвиђају да ће се до 2020. године удео сточарства у укупној пољопривредној производњи у Републици Србији повећати на 60%, чиме ће сточарство додатно добити на значају.

У складу са наведеним могуће је доћи до закључка о добрим перспективама производње која је предмет овога инвестиционог плана.

Планирано је да се продаја базира на ценовној политици адекватних цена и сталног квалитета. Продаја ће се обављати лично, док је за веће купце могућа и достава. Услед малог обима производње није планирана промоција путем медија, већ само путем личне продаје и упознавања продаваца са робом путем стандардних комерцијалних метода.

Везано за конкуренцију, за прераду соје - у нашој земљи постоје два капацитета специјализована за прераду соје у Бечеју (“Сојапротеин”) и Обреновцу (“Биопротеин”). У њима се, осим производње уља, производе и протеинска хранива за исхрану стоке, као и низ производа намењених људској исхрани.

Наведени производи имају широку могућност примене у разним гранама прехранбене индустрије: месној, кондиторској, пекарској, тестеничарској, фармацеутској, производњи биљних уља, масти и сл. Производња сојиног брашна и гриза износи 20 хиљада тона, текстурираних сојиних протеина, 7 хиљада тона, и сачме и погаче од соје 91 хиљада тона.

Поред тога, постоји већи број малих прерађивача који производе сојин гриз. Будући да нити један тренутно не послује на подручју општине Бачка Топола Инвеститор нема директну конкуренцију која се односи на производњу сојиног гриза. Како у месту где се подижу капацитети за складиштење не постоје други објекти у наведеној пословној области не постоје директни конкуренти.

3.2.3. Коментар пословне идеје програма

Динамика имплементације пројекта приказана је у Табели 42.

Табела 42. Динамика имплементације пројекта

Период инвестирања	Непосредно по добијању кредита
Пробни рад	Пре периода жетве пшенице и соје
Почетак редовне производње	У току жетве пшенице и соје

3.2.3.1. Ефекти инвестиције на повећање радних места

Постојећа квалификациона структура укључује два радника, отварање капацитета условљава потребу за још четири радника, те је нова структура радне снаге приказана у Табели 43.

Табела 43. Нова структура радне снаге

Р. бр.	Квалификације	Број
1	ВСС	1
2	ССС	1
3	НК	4
	Укупно	6

Будући да је се пројекат спроводи у релативно неразвијеној средини са високом латентном незапослености не постоје проблеми са обезбеђењем радне снаге.

3.2.3.2. Потенцијални ризици

У Табели 44. приказани су потенцијални ризици анализираног пројекта.

Табела 44. Потенцијални ризици пројекта

Врста ризика	НЕ/ДА	Превентивна мера
1. Смањење тражње за производом	НЕ	-
2. Нередовност у снабдевању сир./рез. Деловима	ДА	Откуп сировина у току сезоне и складиштење у сопственим објектима.
3. Неодг. квалитет сировина/резервних делова	ДА	Контрола при окупу сировина на тржишту
4. Флукуације квалитетне радне снаге	НЕ	-
5. Промену девизног курса у земљи	НЕ	-
6. Промену набавних цена компоненти планиране производње	ДА	Кориговање продајне цена у односу на промену откупне цене соје

Врста ризика	НЕ/ДА	Превентивна мера
7. Промену продајних цена производа из пројекта	НЕ	-
8. Промену квалитета производа из пројекта	ДА	Детаљно праћење и контрола процеса производње
9. Промену прописа на циљном тржишту	НЕ	-

3.2.4. Предрачунска вредност инвестиције и извори финансирања

Табела 45. приказује укупна инвестициона улагања изражена у динарима.

Табела 45. Укупна инвестициона улагања у /дин./

Р.бр.	Опис	Унета средства до (инвестиционе год.)	Нова улагања (у инвестиц. год.)	Укупно	%
1	2	3	4	3+4	
I	Основна средства	4,536,000.00	3,996,660.00	8,532,660.00	88.50
	Објекти	3,645,000.00		3,645,000.00	37.80
	Опрема	891,000.00	3,996,660.00	4,887,660.00	50.69
	Остало				0.00
II	Обртна средства	1,109,072.88		1,109,072.88	11.50
	Укупно (I+II)	5,645,072.88	3,996,660.00	9,641,732.88	100.00

Табела 46. приказује улагања у опрему изражена у динарима.

Табела 46. Улагања у опрему у /дин./

Назив опреме	Ком	Цена по ком. са урачунатим ПДВ-ом	Остало	УКУПНО
1	2	3	4	(3+4)
Инвестиције у објекте / подно складиште 500 тона	1	3,645,000.00		3,645,000.00
Инвестиције у опрему / екструдер	1	891,000.00		891,000.00
Извршене инвестиције				4,536,000.00
Инвестиције у вагу СБВ – 60	1	903,290.00		903,290.00
Инвестиције у опрему силоса	1	3,093,370.00		3,093,370.00
Новe инвестиције				3,996,660.00

У питању је инвестиција у опрему складишта укупног капацитета 500 тона. Табела 47. приказује изворе финансирања изражене у динарима.

Табела 47. Извори финансирања у /дин./

Р.бр.	Опис	Унета средства до (инвестиционе год.)	Нова улагања (у инвестиц. год.)	Укупно	%
1	2	3	4	5=3+4	6
I	Сопствени извори	5,645,072.88	1,996,660.00	7,641,732.88	79.26
	основна средства	4,536,000.00	1,996,660.00	6,532,660.00	67.75
	обртна средства	1,109,072.88	0.00	1,109,072.88	11.50
II	Туђи извори	0.00	2,000,000.00	2,000,000.00	20.74
	Фонд за развој АПВ		2,000,000.00	2,000,000.00	20.74
	Укупно: (I+II)	5,645,072.88	3,996,660.00	9,641,732.88	100.00

3.2.5. Финансијски план за век трајања пројекта

Инвеститор се бави производњом сојиног гриза, а намерава да се почне бавити и вршењем послова откупа, те услужног складиштање пољопривредних производа. У капацитете за прераду и смештај житарица и индустријског биља (складиште капацитета 500 тона и екструдер) инвеститор је до сада уложио преко 4,5 милиона динара. Како би се наведени капацитет оспособио за наведене послове у целости неопходно је исти довршити.

По комплетирању капацитет би служио за:

- производњу сојиног гриза,
- откуп сунцокрета,
- откуп кукуруза,
- откуп пшенице,
- складиштење житарица и индустријског биља.

Планирани обим производње и пружених услуга на годишњем нивоу приказан је у Табели 48.

Табела 48. Планиран обим производње и услуга на годишњем нивоу

Редни број	Опис	Јед. Мере	Количина (тона)
1	Производња сојиног гриза	Ха	480
2	Откуп сунцокрета	Тона	300
3	Откуп кукуруза	Тона	250
4	Откуп пшенице	Тона	500
5	Приходи од складиштења	Тона	300

У наредном периоду планирано је повећање промета услуга од 1% на годишњем нивоу.

Продајна цена сојиног гриза одређена је на нивоу од 29.500,00 динара по тони, ако се ова цена умањи за ПДВ обрачунска цена износи 27.140,00 динара по тони.

Обрачун цена за поједине врсте услуга изводи се на следећи начин:

- послови откупа обрачунавају се у износу од 3% од вредности извршеног откупа,
- послови складиштења наплаћују се просечно 1% од вредности ускладиштених производа месечно.

План укупног прихода пројекта приказан је у Табели 49.

Табела 49. Укупан приход у / дин./

Р. бр.	Опис производа / услуга	ЈМ	ГОДИНЕ ПРОЈЕКТА									
			1			2			3			
			цене по ЈМ	годишње количина у	укупан приход	цене по ЈМ	годишње количина у	укупан приход	цене по ЈМ	годишње количина у	укупан приход	
0	1	2	3	4	5(3x4)	6	7	8(6x7)	9	10	11(9x10)	
1	Производња сојиног гриза	тона	27,140	480	13,027,200	27,140	485	13,157,472	27,140	490	13,289,047	
2	Откуп сунцокрета	тона	470	300	141,000	470	303	142,410	470	306	143,834	
3	Откуп кукуруза	тона	350	250	87,500	350	253	88,375	350	255	89,259	
4	Откуп пшенице	тона	330	500	165,000	330	505	166,650	330	510	168,317	
5	Приходи од складиштења	тона	660	300	198,000	660	300	198,000	660	300	198,000	
	УКУПНО				13,618,700			13,752,907			13,888,456	

План укупних трошкова за време века пројекта приказан је у Табелама 50, 51, 52 (Прилог) и 53.

Обрачун потребног материјала за производњу једне тоне сојиног гриза приказан је у наредној Табели 50.

Табела 50. Материјал потребан за производњу 1т гриза у /дин./

Р. бр.	Опис	Јединица мере	Кол. по јед. Производа	Цена по јед. мере	Година века пројекта		
					1	2	3
1	Сојино зрно	тона	1	15,795.00	15,795.00	15,795.00	15,795.00
2	Вреће*	комада	25	12.00	300.00	300.00	300.00
3	Етикете*	комада	25	0.50	12.50	12.50	12.50
	Укупно				16,107.50	16,107.50	16,107.50

*Паковање се изводи у натрон вреће у количини 40 кг.

У складу са раније датим наводима и планираним обимом производње /480 тона годишње/ изведен је обрачун укупних трошкова директног материјала приказан у Табели 51 (Прилог).

План трошкова електричне енергије израђен је на основу ангажоване снаге, планиране цене електричне енергије и процене степена коришћења и даје се у Табели 52 (Прилог).

Трошење средстава настаје коришћењем, технолошким застаривањем, физичким старењем – корозија,.. Обрачун трошкова амортизација даје се у Табели 53.

Табела 53. Обрачун трошкова амортизације у /дин./

Р. Б Р	Опис	Набавна вредност	Стопа амор.	ГОДИНЕ ПРОЈЕКТА			Неаморти . вредност
				1	2	3	
1	2	3	4	5=3*4	6=3*4	9=3*4	-
1	Инвестиције у објекте / подно складиште 500 тона (16x7x8м)	3,645,000	5%	182,250	182,250	182,250	3,098,250
2	Инвестиције у опрему / екструдер	891,000	12%	106,920	106,920	106,920	570,240
3	Инвестиције у вагу СБВ – 60	903,290	10%	90,329	90,329	90,329	632,303
4	Инвестиције у опрему силоса	3,093,370	10%	309,337	309,337	309,337	2,165,359
	Укупно:	8,532,660		688,836	688,836	688,836	6,466,152

Обрачун трошкова зарада дат је у Табели 54 (Прилог)

План отплате кредита изведен је на основу следећих претпоставки (Табела 55.), изражен у динарима и исказан у Табели 56.

Табела 55. План отплате кредита

Износ кредита	2,000,000.00
Камата у току грејс периода	30,000.00
Укупан износ	2,030,000.00
Каматна стопа	4.2%
Грајање грејс периода	1
Рок отплате	3
Ануитет	265,885.78
Укупна камата	97,086.23

Табела 56. План отплате кредита у/дин/

Р. бр.	Година	Остатак дуга	Камата	Главница	Ануитет
	1	2	3	4	5=(3+4)
1	2	2,030,000.00	21,315.00	244,570.78	265,885.78
2	2	1,785,429.22	18,747.01	247,138.77	265,885.78
3	2	1,538,290.45	16,152.05	249,733.73	265,885.78
4	2	1,288,556.72	13,529.85	252,355.93	265,885.78
5	3	1,036,200.79	10,880.11	255,005.67	265,885.78
6	3	781,195.12	8,202.55	257,683.23	265,885.78
7	3	523,511.89	5,496.87	260,388.90	265,885.78
8	3	263,122.99	2,762.79	263,122.99	265,885.78
	Укупно:		97,086.23	2,030,000.00	2,127,086.23

Структура укупних (материјалних и нематеријалних) трошкова приказана је у Табели 57.

Табела 57. Структура укупних трошкова у /дин./

Р.бр.	ЕЛЕМЕНТИ	ГОДИНЕ ВЕКА ПРОЈЕКТА		
		1	2	3
0	1	2	3	4
I	Материјални трошкови			
1.	-сировине и материјал	7,731,600	7,808,916	7,887,005
2.	-ел.енергија	264,384	267,028	269,698
3.	-гориво			
4.	-остали материјални трошкови	25,000	25,000	25,000
Укупно I		8,020,984	8,100,944	8,181,703
II	Нематеријални трошкови			
1.	-амортизација	688,836	688,836	688,836
2.	-радна снага	2,203,200	2,203,200	2,203,200
3.	-закупнина			
4.	-камата по кредиту		69,744	27,342
5.	-пропаганда			
6.	-услуге правника			
7.	-путни трошкови	45,000	45,000	45,000
8.	-телефон	20,000	20,000	20,000
9.	-остали нематеријални трошкови	40,000	40,000	40,000
Укупно II		2,997,036	3,066,780	3,024,378
УКУПНО		11,018,020	11,167,724	11,206,082

На бази напред наведених података планиран је биланс успеха. Исти се даје у Табели 58.

Табела 58. Биланс успеха у /дин./

Ред. бр.	Е Л Е М Е Н Т И	ГОДИНЕ ВЕКА ПРОЈЕКТА		
		1	2	3
0	1	2	3	4
I	УКУПАН ПРИХОД	13,618,700	13,752,907	13,888,456
II	УКУПНИ РАСХОДИ: (1 + 4)	11,018,020	11,237,468	11,233,424
1	ПОСЛОВНИ РАСХОДИ (2 +3)	11,018,020	11,167,724	11,206,082
2	-Материјални трошкови	8,020,984	8,100,944	8,181,703
3	-Нематеријални трошкови	2,997,036	3,066,780	3,024,378
	ПОСЛ. РАСХОДИ БЕЗ АМОРТИЗАЦИЈЕ	10,329,184	10,478,888	10,517,246
4	- камата	0	69,744	27,342
5.	БРУТО ДОБИТ (I- II)	2,600,680	2,515,439	2,655,032
6.	ПОРЕЗ	260,068	251,544	265,503
7.	НЕТО ДОБИТ (5-6)	2,340,612	2,263,895	2,389,529

Учинковито управљање обртним средствима је потребно за остваривање циљева предузећа, попут профитабилности и економичности, као и опште конкурентности. То подразумева стално праћење и предузимање мера које се односе на висину и структуру обртних средстава, динамици кретања, роковима доспећа плаћања краткорочних обавеза и роковима наплате властитих потраживања.

Табела 59. План обртних средстава у /дин./

Ред. бр.	Врста обртних средстава	Годишње потребе	Бр. дана везивања	365	Потребна трајна обртна средства
0	1	2	3	4	6= (2x3) : 4

1.	Залихе сировина и материјала (вредност сировина и материјала)	8,020,984.00	40	9	879,011.95
2.	Залихе недовршене производње (УР)	11,018,020.00	1	365	30,186.36
3.	Залихе готових производа (УР)	11,018,020.00	7	52	211,304.49
4.	Потраживања (УП)	13,618,700.00	10	37	373,115.07
5.	Средства на жиро рачуну (УП)	13,618,700.00	2	183	74,623.01
(А)	Потребна трајна обртна средства (1 до 5)				1,568,240.88
6.	Добављачи (колико сировина и материјала)	8,020,984.00	15	24	329,629.48
7.	Амортизација	688,836.00	15	24	28,308.33
8.	Бруто зараде	2,203,200.00	15	24	90,542.47
9.	Об. из добити (колике су)	260,068.00	15	24	10,687.73
(Б)	Извори из текућег пословања (6 до 9)				459,168.00
(Ц)	Инвестиције у обртна средства (А-Б)				1,109,072.88

3.2.6. Оцена ефикасности пословног плана

Готовински ток је приказан у наредној Табели 60. С обзиром да су нето примања већи од нуле, може се сматрати да је инвестиција оправдана.

Табела 60. Готовински ток у /дин./

Ред. бр.	Е Л Е М Е Н Т И	“О”	ГОДИНЕ ПРОЈЕКТА		
			1	2	3
1	2	3	4	5	6
I	УКУПНИ ПРИМИЦИ (1+2+3)	9,641,733	13,618,700	13,752,907	21,463,681
1	Укупан приход		13,618,700	13,752,907	13,888,456
2	Извори финансирања	9,641,733	0	0	0
	- туђи	2,000,000			
	- сопствени	7,641,733			
3	Остатак вредности пројекта	0	0	0	7,575,225
	- основна средства				6,466,152
	- обртна средства				1,109,073
II	УКУПНИ ИЗДАЦИ (4+5+6+7)	9,641,733	10,589,252	11,724,231	11,818,950
4	Инвестиције	9,641,733			
	- у основна средства	8,532,660			
	- у обртна средства	1,109,073			
5	Пословни расходи (без амортизације)		10,329,184	10,478,888	10,517,246
6	Порез на добит		260,068	251,544	265,503
7	Об. према изворима финансирања			993,799	1,036,201
	Нето примци (I-II)	0	3,029,448	2,028,676	9,644,731

Економски ток представља приказ свих примитака, издатака и њихову разлику.

Табела 61. Економски ток у /дин./

Ред. бр.	Е Л Е М Е Н Т И	“О”	ГОДИНЕ ПРОЈЕКТА		
			1	2	3
1	2	3	4	5	5
I	УКУПНИ ПРИМИЦИ (1+2)	0	13,618,700	13,752,907	21,463,681
1	Укупан приход		13,618,700	13,752,907	13,888,456
2	Остатак вредности пројекта		0	0	7,575,225
	- основна средства				6,466,152
	- обртна средства				1,109,073
II	УКУПНИ ИЗДАЦИ (3+4+5)	9,641,733	10,589,252	10,730,432	10,782,749
3	Инвестиције		0		
	- у основна средства	8,532,660			
	- у обртна средства	1,109,073			
4	Пословни расходи (без амортизације)		10,329,184	10,478,888	10,517,246
6	Порез на добит		260,068	251,544	265,503
III	НЕТО ПРИМИЦИ (I-II)	-9,641,733	3,029,448	3,022,475	10,680,932

Нето садашња вредност инвестиционог пројекта приказана је у Табели 62 и представља разлику између садашње вредности будућег прихода од пројекта и садашње вредности његових будућих трошкова. Већи је од нуле, што значи да је пројекат прихватљив.

Табела 62. Нето садашња вредност инвестиционог плана у / дин./

Р. б.	Позиције	“О”	ГОДИНЕ			Кумулатив
			1	2	3	
0	1	1	3	4	5	
1	Нето примиси из економског тока		3.029.448	3.022.475	10.680.932	16.732.855
2	Дисконтна стопа		10%	10%	10%	
3	Дисконтни фактор		0.9090909	0.8264463	0.7513148	
4	Садашња вредност нето примитка		2.754.044	2.497.913	8.024.742	13.276.700
5	Нето садашња вредност пројекта (Кумулатив од 3-5)	9.641.733			3.634.967	
6	Релативна нето садашња вредност: кумулатив колона (од 3 до 5) колона 2				0.38	

Време поврата инвестиционих улагања обрачунао је у Табели 63.

Табела 63. Време поврата инвестиционих улагања у / дин./

Година у веку пројекта	НЕТО САД. ВРЕД. ПРИМИТАКА Диск. стопа 10%	Непокривени део инвестиције
1	2	3
-	0.00	-9,641,732.88
1	2,754,043.64	-6,887,689.24
2	2,497,913.49	-4,389,775.75
3	8,024,742.40	3,634,966.65

Инвестиција се отплаћује у трећој години века пројекта.

Интерна стопа рентабилности је дисконтна стопа за коју је нето садашња вредност једнака нули, односно где је збир дисконтних примитака једнак трошковима, приказана је наредној Табели 64.

Табела 64. Интерна стопа рентабилности / дин./

Р.бр.	Дисконтна стопа	Стопа 10 %	Стопа 30 %
		Нето садашња вредност	Нето садашња вредност
1	2	3	4
1.	НСВ	3,634,967	
2.	НСВ		-2,646,256

Интерна стопа рентабилности пројекта износи 21.57%

Доња тачка рентабилности (ризик од пада обима производње) обрачуната је у Табели 65.

Табела 65. Доња тачка рентабилности у /дин./

Р. Бр	Опис	Године века пројекта		
		1	2	3
1	Укупан приход од продатих производа	13,618,700	13,752,907	13,888,456
2	Варијабилни трошкови	8,020,984	8,100,944	8,181,703
3	Фиксни трошкови укупни	2,997,036	3,066,780	3,024,378
4	Маргинални резулт. (приходи - варијаб.тр.), (1)-(2)	5,597,716	5,651,963	5,706,753
5	Преломна тачка рентабилности - вредносно $-(3) / [1-((2):(1))] =$	7,291,498	7,462,387	7,360,393
6	Степен сигурности $[(1)-(5) / (1)] \times 100$ у (%)	46.46	45.74	47.00

Степен сигурности показује колико процената (%) може да падне обим продаје (производње) (1) у условима рентабилног пословања а да се не оде у губитак.

3.2.7. Резултати оцене ефикасности бизнис плана

На основу пројектованих величина и изведених прорачуна могу се донети следећи закључци:

- пројекат остварује добит у свим годинама пројектованог периода, добит се креће до 2.263.895 до 2.389.529 динара,
- готовински ток је неутралан у првој години инвестиције, док је у осталим годинама позитиван и креће се од 2.028.676 до 9.644.731 динара (са резидуалом пројекта),
- пројекат има позитиван економски ток који износи 7.091.123 динара,
- време поврата инвестиције је у трећој години пројекта,
- изведени економски показатељи су веома добри:

а) акумулативности

$$A 1 = 27.32\%$$

$$A 2 = 28.00\%$$

б) економичности

$$E 1 = 1.23$$

$$E 2 = 1.24$$

- степен сигурности је добар и омогућава смањење обима производње према годинама планираног периода:

$$I \quad 46.46 \quad \%$$

$$II \quad 45.74 \quad \%$$

$$III \quad 47.00 \quad \%$$

Ако се анализира шира друштвена оправданост пројекта могуће је уставновити да исти има позитиван макроекономски – друштвени ефекат по више основа:

- оснивањем производње остварује се директно запошљавање локалног становништва чиме се директно утиче на развој региона,
- кроз формирање капацитета за складиштење и откуп житарица и индустријског биља ствара се основа за развој ратарске производње у читавом региону,
- прерађени производи представљају добар извозни артикал и чине директну конкуренцију производима из иностранства чиме се позитивно утиче на платни биланс државе,
- раст и повећање производње и прераде индустријског биља омогућаје потпуније коришћење капацитета у сточарској производњи чиме се остварују услови за стварање извозно конкурентних производа у каснијим фазама производње.

На основу свега изнетог пројекат се позитивно оцењује и предлаже за реализацију.

4. Могућности унапређења и промовисања улоге инвестиционог планирања у пољопривредном саветодавству

Важност и улога пољопривредног саветодавства објашњена је у ранијим поглављима (Поглавље 2.). Пољопривредна саветодавна служба мора бити оптимално кадровски опремљена, стабилно и адекватно финансирана и у овом степену развоја у Србији, сасвим сигурно бесплатна. На тај начин би осигурала поверење својих корисника, пре свега сељака-фармера, обезбедила изградњу односа поверења и утемељила основе за даљи напредак и развој који би био обострано користан.

Нереално је посматрати саветодавну службу без њених корисника-сељака као и даљи развој пољопривреде без јаког утицаја стручних кадрова. Управо тај симбиотски однос треба да послужи као смерница у даљем развоју. У условима великог броја пољопривредних газдинстава, саветодавна служба мора да се све више оријентише на групни, масовни и медијски рад са произвођачима.

Израда бизнис плана даје темељан увид у сваку појединачну инвестицију и пројекат. Самим тим обезбеђује боље планирање и инвестирање средстава. На тај начин је јасна веза између саветодавства и инвестиционог планирања, и саветодавни рад се у једном сегменту деловања базира на резултатима бизнис плана. Инвестиције и представљају део у који саветодавство полаже очекивања, јер на основу резултата инвестирања путем саветодавства, може доћи до инвестирања. Може се рећи да је бизнис план „оруђе“ саветодавства.

Међутим, у Србији је вредност бизнис плана у пољопривреди у неку руку умањена, с обзиром да не постоји дугорочна аграрна политика, да су неизвесне цене пољопривредних производа, као и да је политика увоза/извоза такоређи сезонска, тј. од године до године. На тај начин је деградиран резултат бизнис плана и сама инвестиција није сигурна како то показује бизнис план. Како се бизнис план ради за неколико година унапред и резултати инвестирања се очекују тек у неком наредном периоду, не може се говорити о „сигурности“ бројки, бар не у практичном смислу. Приказана су два примера бизнис планова, у првом је реч о општем ратарству, с обзиром да говоримо о набавци пољопривредне механизације, а у другом о посебном, реч је о изградњи екструдера за соју. Тако да можемо говорити, у првом случају о тачнијим резултатима бизнис плана, с обзиром да набавка трактора није у уској вези са пласманом производа или њиховом ценом. Међутим, мора се и то узети у обзир јер уколико говоримо о услугама које би се радиле са том механизацијом, њихова цена индиректно зависи од цене производа. Исто тако, могућност отплате кредита зависи од цене производа, јер газдинство отплаћује кредит и једним делом продајом пољопривредних производа. У другом случају, резултати пословања су у већој корелацији са ценом производа, с обзиром да се ради о откупу истих.

У даљем раду је показано да влада и неповерење произвођача, како у државу тако и у саветодавство, баш због несигурности пласмана и набавке, непостојања гарантованих цена производа. У добро уређеним државама где је и аграрна политика дугорочно утврђена, инвестициони пројекти и бизнис планови имају далеко већи значај у саветодавном раду.

4.1. Саветодавство у Србији

Пољопривредна стручна саветодавна служба у Србији функционише у оквиру два нивоа, републичког и покрајинског. (Слика 2.)

Републички – МПШВ у сарадњи са Институтом за примену науке у пољопривреди је задужено за креирање вишегодишњег и једногодишњег плана рада оних служби које се

налазе на целој територији Републике Србије, изузев оних који се налазе на територији Аутономне Покрајине Војводине, праћење рада наведених служби, као и њихово оцењивање. Број служби које покривају ову територију је 22. Рад ових служби се финансира из буџета МПШВ.

Покрајински - Покрајински секретаријат за пољопривреду, водопривреду и шумарство задужено је за креирање вишегодишњег и једногодишњег плана рада оних служби које се налазе на територији Аутономне Покрајине Војводине, праћење рада наведених служби, као и њихово оцењивање. Број служби које покривају ову територију је 12. Рад ових служби се финансира из буџета Покрајинског Секретаријата за пољопривреду, водопривреду и шумарство.

Према члану 5 Закона о обављању саветодавних и стручних послова у области пољопривреде "Саветодавне послове могу да обављају привредна друштва чији је оснивач Република Србија, која су регистрована у Регистру привредних субјеката за обављање осталих услуга у пољопривреди, техничка испитивања и анализе или консалтинг и менаџмент послове и која имају запосленог пољопривредног саветодавца.

Саветодавне послове у пољопривреди могу да обављају и друга правна лица и предузетници ако су у Регистру привредних субјеката регистровани за обављање осталих услуга у пољопривреди, техничка испитивања и анализе или консалтинг и менаџмент послове и која имају запосленог пољопривредног саветодавца."

ПССС има важну улогу у:

- подизању нивоа знања пољопривредних произвођача,
- унапређењу конкурентности и профитабилности пољопривредне производње,
- производњи здравствено безбедне хране,
- побољшању квалитета производа,
- подстицању интересног удруживања пољопривредних произвођача,
- очувању природних ресурса,
- заштити животне средине и
- руралном развоју у целини.

Посебан вид рада саветодавне службе је праћење производње на одабраним пољопривредним газдинствима код којих саветодавци евидентирају трошкове инпута, остварене приносе и пласман производа, што представља основу за примену фарм - менаџмента на пољопривредном газдинству.

Саветодавни послови, поред тога што се спроводе на горе наведеним газдинствима, обављају се и код пољопривредних произвођача на другим газдинствима и то у виду стручних савета и препорука, информација и других облика трансфера знања и вештина ради увођења нових технологија и нових начина руковођења газдинством. Савети, помоћ и остале сктивности које произвођачи добијају од саветодаваца су бесплатни за све кориснике.

Осим државне ПССС постоје и приватне саветодавне службе које се баве овом делатношћу. Некима од њих је то основна делатност, док друге функционишу у оквиру

приватних фирми које се баве продајом инпута за пољопривредну производњу, па својим клијентима пружају у саветодавну помоћ.

Слика 2.: Мапа пољопривредних стручних служби у Србији



Покрајински секретаријат за пољопривреду је, на предлог Савета за пољопривредно саветодавство АП Војводине, донео Правилник о организацији и раду пољопривредне саветодавне службе Војводине.

Програм рада за текућу годину на нивоу Аутономне покрајине Војводине доноси Покрајински секретаријат за пољопривреду, у сарадњи са Саветом, а службе доносе свој годишњи програм рада који је усклађен са усвојеним Програмом рада Секретаријата.

У марту 2010. године, Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде је објавило Програм рада пољопривредне стручне службе у 2010. години.

У Програму су детаљније објашњени послови у оквиру саветодавства које ће обављати службе, како са одабраним газдинствима тако и са осталим, рад на усавршавању пољопривредних произвођача, извођење огледа у сточарској и биљној производњи у циљу увођења новог сортимента и расног састава, информисање произвођача о мерама аграрне политике и коришћењу подстивцајних и кредитних средстава, рад на унапређењу развоја села и сеоског туризма, помоћ у формирању и раду удружења и асоцијација, и др.

4.2. Лиценцирање саветодаваца

Лиценца је акт којим се утврђује да одређено физичко лице испуњава услове прописане законом о обављању саветодавних и стручних послова за вршење саветодавних послова у пољопривреди. Пољопривредни саветодавац може да врши саветодавне послове у пољопривреди ако има лиценцу, ако је уписан у регистар пољопривредних саветодаваца и ако је запослен у привредном друштву, односно правном лицу или код предузетника.

Да би се добила лиценца, физичко лице мора да има високо образовање на студијама другог степена, да има искуства на пословима из области пољопривреде најмање 1 годину и да има одређен број бодова које је добио преко сертификата о завршеној едукацији / тренингу из области саветодавних послова у пољопривреди. Упис у регистар саветодаваца се врши на захтев саветодавца по добијању лиценце. Министар односно надлежни орган аутономне покрајине доноси решење о дозволи уписа у Регистар. Бодови за добијање лиценце могу да се сакупе у едукационим центрима који организују тренинге. До данас су овлашћена само 2 "унутрашња" едукациона центра, а то си ИПН и Пољопривредна Станица Нови Сад, од стране министарства, и овлашћење се даје најмање на 5 година. Ови центри праве годишње планове преко којих се едукације/тренинзи контролису од стране Министарства. У едукационим центрима се издаје годишњи сертификат који носи одређен број бодова. Што се тиче "спољашњих" едукација, њих ће оцењивати комисија. Лица која су ишла на неку спољашњу едукацију ће, поред дипломе о курсу (едукацији) доставити и програм курса како би се лакше одредило колико ће бодова да носи тај курс.

Стручни савет за саветодавне послове и примењена истраживања у пољопривреди је посебна радна група коју оснива Министарство. Стручни савет је успостављен ради разматрања стручних питања и давања стручних мишљења, између осталог дају мишљење и на Годишњи план и предлаже смернице за израду Средњерочног програма

развоја саветодавних послова у пољопривреди, даје мисљење о врсти и начину едукације пољопривредних саветодаваца и о прописима и међународним споразумима који се односе на саветодавне послове и примењена истраживања у пољопривреди.

Обнова лиценце се врши сваких 5 година и за то време саветодавац мора да сакупи тражени број бодова. Захтев за обнављање лиценце подноси се министарству или надлежном органу аутономне покрајине у року од најраније 90 дана, а најкасније 60 дана пре истека рока важности лиценце. Идентификациона картица се издаје лицу које поседује лиценцу и које је уписано у Регистар.

4.3. Финансирање стручних саветодавних служби

Према члану 7 Закона о обављању саветодавних и стручних послова у области пољопривреде, који је ступио на снагу у мају 2010. године:

“Средства за обављање стручних послова у пољопривреди обезбеђују се законом којим се уређује годишњи буџет Републике Србије.

Средства за обављање стручних послова у пољопривреди обезбеђују се у буџету аутономне покрајине.”

За финансирање стручних саветодавних служби у Србији буџетом је за 2011. годину предвиђено 170.000.000,00 динара. (Табела 66.)

Табела 66. Расподела финансијских средстава из буџета Р. Србије према намени у 2010.г.

Ред.број	Намена средстава	Износ динара
1.	Послови саветодаваца	140.000.000,00
2.	Стимулативни део	11.600.000,00
3.	СТИПС	2.200.000,00
4.	Семинар	3.200.000,00
5.	Контрола, координација и оцена	7.500.000,00
6.	Опремање и адаптација	3.000.000,00
7.	Промивисање рада саветодаваца, портал, едукативни материјал, софтвер	2.500.000,00
	Укупно:	170.000.000,00

Саветодавни рад се, осим из буџетских средстава, финансира из донаторских средстава, прихода остварених код пружања посебних услуга, од средстава остварених по основу учешћа на конкурсима за појединачне пројекте, прихода остварених на основу учешћа у реализацији посебних програма, и од осталих прихода остварених у складу са Законом.

Једна новија анализа (Јанковић 2015) извршена за потребе ПСС АПВ показује да је број саветодаваца у ПСС АПВ релативно константан, али да финансирање није.

Графикон 2. Финансијска средства за ПСС АПВ

Са графикона се види да је 2008. године издвојена највиша сума за финансирање Пољопривредних стручних служби у Војводини, после тога се нагло смањује до 2010. године, и од тада релативно стагнира.

Графикон 3. Број саветодаваца у ПСС АПВ

Истовремено, средства за едукацију саветодаваца и за посебне програме такође значајно варирају.

Графикон 4. Укупна финансијска средства за едукацију саветодаваца



Графикон 5. Укупна финансијска средства за посебне програме



Као што се и из друге две слике може видети, постоји нестабилност и у финансирању посебних програма, као и едукације саветодаваца ПСС АПВ, што указује и на нестабилност извора финансирања, али и лутања по питању мера и политике према саветодавству у АПВ.

4.4. Истраживање ставова асистената саветодаваца у вези са сарадњом са пољопривредним произвођачима

Крајем 2011. године око 1800 дипломираних инжењера пољопривреде запослено је на пројекту Министарства пољопривреде, шумарства и водопривреде Р. Србије „Стручно знање за ваше имање“.

Дипломирани инжењери пољопривреде су у четири дана прошли обуку кроз три модула:

- саветодавне вештине и технике,
- стицање знања у области програма подстицајних мера државе за унапређење пољопривреде и стицање вештине презентације бенефита при коришћењу кредита у области пољопривреде
- процена потреба пољопривредних произвођача.

Након спроведене обуке, полазници који су положили тест стекли су могућност да учествују у Програму подизања нивоа пољопривредних капацитета у Републици Србији кроз Пројекат ангажовања асистената пољопривредних саветодаваца у сарадњи са Пољопривредним саветодавним и стручним службама за 2011. и 2012. годину који спроводи Министарство пољопривреде, трговине, шумарства и водопривреде у циљу подизања пољопривредне производње у Републици Србији и нивоа информисаности пољопривредних произвођача.

Намера Министарства је да била се упосли што више агронома и да сваки агроном има по 200 газдинстава које ће саветовати. Циљ је да између 250.000 и 300.000 газдинстава добије саветодавце који ће бити финансирани из буџета. Сваки агроном је имао задатак да дневно обиђе по три газдинства, што ће нам дати комплетну слику са терена.

Агрономи су потписали уговоре на годину дана и за то време су били задужени за обилазак регистрованих пољопривредних газдинстава, активних и пасивних, и преношење информација испред Министарства, као и посредовање приликом обнављања регистрације газдинстава. Такође су помагали пољопривредницима како би лакше дошли до регресираниог минералног ђубрива које је Министарство дистрибуирало преко јавних складишта, као и до јефтинијег дизел горива. Асистенти саветодавци су били распоређени по целој Србији, приступачним и мање приступачним територијама.

У даљем раду су приказани резултати анкете која је спроведена на узорку од 50 асистената саветодаваца којима је седиште пољопривредне станице у Новом Саду, Сомбору, Јагодини, Врању, Ваљевоу, Сенти и Свилајеву. Подаци су прикупљени уз помоћ упитника (*Прилог 2.*) који је послужио за истраживање ставова асистената саветодаваца у вези са сарадњом са пољопривредним произвођачима.

Међу асистентима било је 50% мушког и 50% женског пола. Највећи број испитаника имао је између 26 и 30 година старости. Од тога су сви завршили пољопривредни факултет, али само:

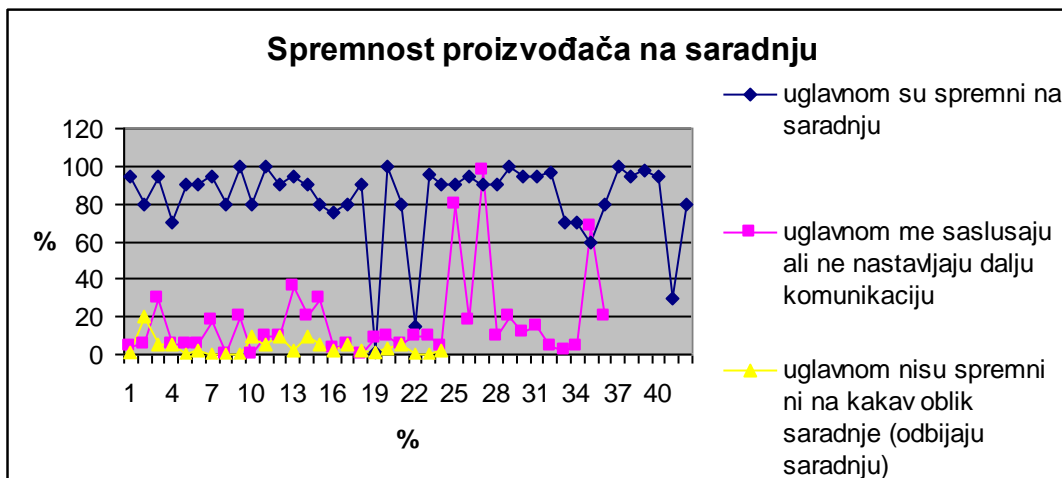
- 7% су специјалисти наука,
- 7% има мастер,
- код 7% испитаника је мастер у току,
- 76% нема ништа од наведених научних степена.

Просечан број газдинстава са којима асистенти сарађују био је 167, а од тога су сви произвођачи били старији од 40 година.

Према проценама асистената је 83% произвођача било делимично упознато радом стручних служби (*пољопривредних станица, агрозавода*).

На питање *У којој мери су произвођачи спремни на сарадњу са Вама као асистентом саветодавцем* 93% испитаника је одговорило да су произвођачи углавном спремни на сарадњу. (Графикон б.)

Графикон б. Спремност произвођача на сарадњу

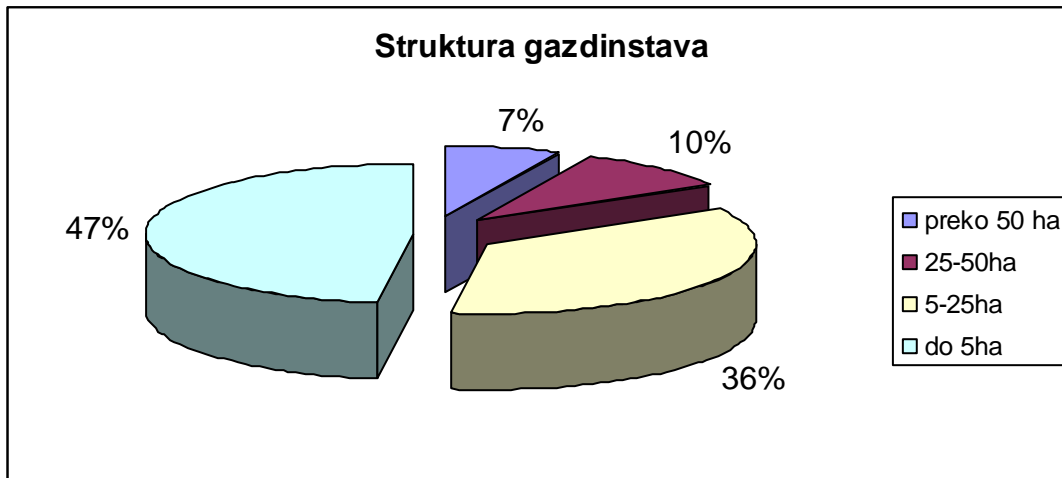


Што се тиче разлога незаинтересованости произвођача за сарадњу са саветодавном и стручном службом, истичу се слаба економска моћ и немогућност примене савета (37%), и неповерење и незадовољство аграрном политиком па самим тим и неповерење према саветодавним и стручним службама које се посматрају као продужена рука државе (37%).

Према резултатима анкета и искуству асистената, 61% произвођача са којима су сарађивали имају добро предзнање о пољопривредној производњи.

Охрабрују и резултати да је 57,5% произвођача спремно на даље инвестирање на газдинству и наставак бављења пољопривредом.

Графикон 7. Структура газдинстава



У структури газдинстава преовлађују мали поседи, до 5ха. Под структуром се подразумева целокупна пољпривредна површина која се обрађује, било да је у власништву или под арендом. (Графикон 7.)

Као најважнији проблеми са којима се асистенти сусрећу у свакодневном раду појављују се следећи:

- неадекватни услови рада (немање канцеларије или неког „склоништа” у лошим временским условима)
- лоша организација послова (необавештеност о задацима на време)
- недовољно квалитетних радних задатака
- високи трошкови (путовања, јер се ради углавном о теже приступачним местима и непостојању аутобуских линија)

Најважнији проблеми са којима се асистенти саветодавци суочавају у раду са произвођачима су:

- неповерење произвођача у млађе асистенте
- неинформисаност произвођача о мерама аграрне политике
- незадовољство аграрном политиком у земљи
- произвођачи дају нетачне податке о газдинству и трошковима.

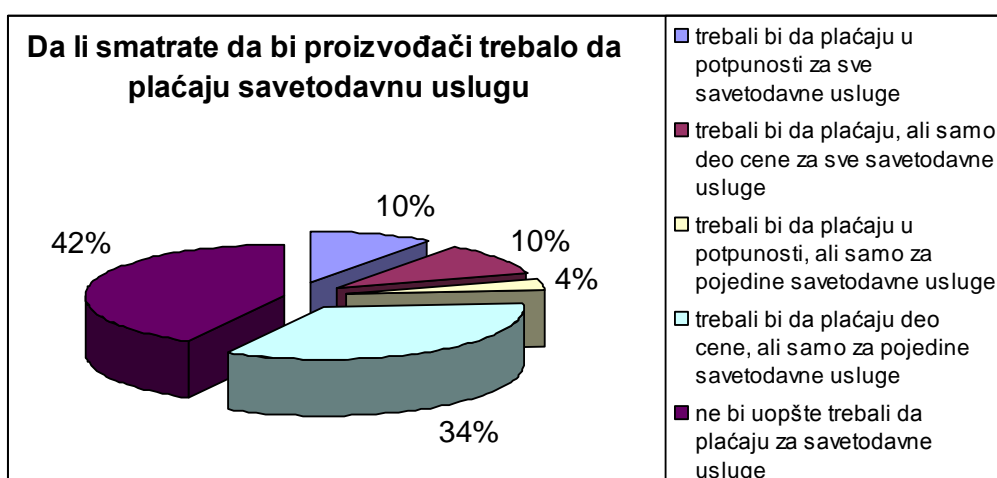
По мишљењу асистената саветодаваца, у наредном периоду ће произвођачима бити највише потребна помоћ око:

- вођења трошкова производње
- заштите биља
- благовремених информација о новим уредбама и повољним кредитима
- удруживања

- пласмана производа и проналажења тржишта
- анализе семена
- наводњавања.

Према мишљењу 52% испитаника, већина произвођача није спремна да плаћа било какву цену за саветодавне услуге, 24% асистената мисли да би само један мањи део произвођача био спреман да плати, али само мању цену саветодавне услуге (за све или поједине саветодавне услуге), 14% сматра да би један мањи део био спреман да плати пуну цену саветодавне услуге (за све или поједине саветодавне услуге), а 10% да би већина произвођача била спремна да плати, али само мању цену саветодавне услуге (за све или поједине саветодавне услуге).

Графикон 8. Мишљење испитаника о наплати саветодавних услуга



Највећи број асистената саветодаваца сматра да произвођачи не би требало уопште да плаћају за саветодавне услуге. (Графикон 8.) 33% испитаних асистената саветодаваца се сложило да саветодавни рад и даље за све групе произвођача треба у потпуности да се финансира од стране државе (да савети буду бесплатни за сељаци-фармере), 21% да само одређене групе произвођача (нпр. са већим поседом, бројем грла, финансијски способнији итд.) треба да плаћају за саветодавне услуге, 17% да сви произвођачи који траже саветодавну услугу треба да плаћају, а 24% испитаника нема став о томе.

Главне препреке за унапређење производње на газдинствима произвођача са којима асистенти саветодавци сарађују (у %) приказане су у Табели 67.

Табела 67. Препреке за унапређење производње по мишљењу испитаника

ГЛАВНЕ ПРЕПРЕКЕ	СТЕПЕН ВАЖНОСТИ ПРОБЛЕМА			
	Веома важан 1	Мање важан 2	Проблем не постоји 3	Не знам 4
1. Ситан и распарчан посед	81	19		
2. Застарела и неисправна пољопривредна механизација	88	12		

ГЛАВНЕ ПРЕПРЕКЕ	СТЕПЕН ВАЖНОСТИ ПРОБЛЕМА			
	Веома важан 1	Мање важан 2	Проблем не постоји 3	Не знам 4
3. Недовољна улагања у производњу (сељаци немају довољно новчаних средстава)	93	7		
4. Недостатак радне снаге у сељачкој породици	40	48	12	
5. Све је мањи број газдинстава која имају наследника на поседу	45	38	12	5
6. Неорганизовано тржиште пољопривредних производа	79	12	9	
7. Недовољна знања сељака о савременој производњи	57	31	12	
8. Недовољна брига локалне заједнице за пољопривреду свога краја	55	24	9	12
9. Недовољна подршка државе сељацима-фармерима за бављење пољопривредном производњом	50	38	10	2
10. Нешто друго, шта? _____ _____				
11. Не знам, не могу да проценим				

Из табеле се види да је главни проблеме недостатак материјалних средстава како би се више улагало у производњу и модернизовала механизација.

Као друге препреке асистенти су навели дефицит обрадивог земљишта, непостојање инфраструктуре, недостатак задруга и откупних станица, несигуран пласман производа и непознате цене, нема наводњавања, високе цене импута.

5. Закључак

Проблематика планирања и реализације инвестиција спада у есенцијалне проблеме развоја сваког друштва. Инвестиције су основни услов и средство реализације сваког друштва и сваког појединачног предузећа. Да би реализовао континуелан процес свога развоја свако предузеће (и газдинство) мора да инвестира, да улаже сопствена или позајмљена средства, да одлаже могућу потрошњу данас, да би обезбедило себи нову потрошњу и нова улагања за сутра. Инвестиције значи представљају неопходност јер даљи развој сваког привредног субјекта искључиво зависи од доброг планирања и ефикасне реализације инвестиција, односно од ефикасног управљања процесом инвестирања. Инвестирање представља крајњу фазу целокупног процеса развоја којом се реализују планирани развојни циљеви, а тиме и целокупан развој.

Процена инвестиционих пројеката представља оцену оправданости појединачних инвестиционих активности у циљу квалитетнијег доношења одлуке о (не)уласку у потенцијалну инвестицију. Оцена оправданости реализације једног бизнис плана је веома сложен поступак који треба да обухвати утврђивање ефеката који се добијају реализацијом одређене инвестиције. Ефекти од инвестиције представљају резултат одређеног улагања који се добија експлоатацијом одређене инвестиције и на тај начин представљају меру остварења постављених циљева инвестирања и служе као критеријуми за оцену ваљаности инвестиционих пројеката и избор најефикасније инвестиције коју треба реализовати.

Анализом актуелног стања пољопривредног саветодавства код нас, може се закључити да постоји релативно велики број субјеката који су на различите начине укључени у саветодавну делатност. Сви они, у домену својих специјалности, доприносе обављању саветодавних задатака који се тичу едукације, обуке, информисања, пружања услуга, истраживања, сарадње, повезивања и сл. На основу одговора анкетираних асистената саветодаваца, који су свакодневно били на терену и упознали се стварним стањем наше пољопривреде, може се закључити да постоји много проблема и недовршених одговора. Поред материјалних проблема и немогућности праћења техничких иновација, главни проблем је неинформисаност произвођача. Тај проблем, између осталих, могу да реше саветодавци на терену. Из резултата анкете се види да је 100% произвођача са којима су асистенти сарађивали старије од 40 година, улога саветодаваца би могла да помогне и у враћању младих на село и у пољопривреду.

Иако су резултати показали да је више од 50% произвођача са којима су асистенти сарађивали спремно на даља улагања у пољопривредну производњу, не могу се узети као релевантни јер се ради само о искуствима асистената и њиховој процени.

Подизањем општег нивоа знања и сталном едукацијом пољопривредних произвођача створили би се услови за повећање прихода на њиховим газдинствима управо због успешнијег управљања газдинством, због усклађивања и усмеравања производње газдинства са захтевима тржишта, и на крају, због лакшег решавања организационих и економских проблема са којима се пољопривредни произвођачи сусрећу. Према свему

горе наведеном, очигледно је да постоји интересовање и воља за унапређење пољопривреде и улагање од стране фармера, потребна је чврста рука државе и дугорочнија аграрна политика.

6. Литература

1. Agricultural advisory service, A background paper for “Innovating through science and technology”, Chapter 7 of the WDR (2008).
2. Anderson, Jock R. (2007). Agriculture and Rural Development Department, World Bank, Washington.
3. Андрић, Ј., Васиљевић, З., Средојевић, З., Инвестиције-основе планирања и анализе, Пољопривредни факултет Земун-Београд, 2005.
4. W. Van der Ban, H. S. Hawkins (1996), Agricultural Extension. Blackwell Science.
5. Бошњак, Д., (2001), Организација пољопривредне производње (практикум), Пољопривредни факултет, Нови Сад.
6. Јанковић, Д. (2007). Дефинисање пољопривредног саветодавства. Тематски број са међународног научног скупа „Мултифункционална пољопривреда и рурални развој II – очување руралних вредности“. Стр. 938-945, UDK 338.43(4-664)(082); 631(4-664)(082);331.5:631(4-664)(082), ISBN 978-86-82121-48-0, Издавач: Институт за економику пољопривреде
7. Брњац, З. (2002), Како припремити бизнис план, Привредни преглед, Београд.
8. Цветковић, Н., Пејановић, Н., Пејановић, Р., Тица, Н., “Инвестиције у циљу стварања конкурентности агро(привреде)”, Агроекономик, 32, Пољопривредни факултет, Департман за економику пољопривреде, Нови Сад, 2003.
9. Фонд за развој АП Војводине (2005), Методологије за израду пословних планова, Нови Сад.
10. Hoffmann, V., Gerster-Bentaya, M. Christink, A. and M. Lema (Ed.)(2009). Rural Extension. Basic concepts and issues. VOL: 1. MARGRAF PUBLISHERS.
11. Hoffmann, V., M. Christink, A. and M. Lema (Ed.)(2009). Rural Extension. Examples and background material. VOL: 2. MARGRAF PUBLISHERS.
12. Јанковић Д. (2005). Теорија дифузије иновација и њен допринос разумевању иновативног потенцијала села. *Зборник матице српске за друштвене науке*. Бр. 118-119, стр. 2259256, Нови Сад. ИССН 0352-5732 УДК: 316.334.55.
13. Јанковић, Д. (2015). Изазови пољопривредног саветодавства у Србији. Семинар саветодаваца ПСС АПВ. Суботица.
14. Јовановић, П., (2006). Управљање инвестицијама. Висока школа за пројектни менаџмент. Београд.
15. Leeuwis C., van den Ban, A., (2005) Communication for rural innovation: Rethinking agricultural extension.
16. Petrović, Ž, Janković, D. (2007). Agricultural extension of the AKIS in Serbia/Vojvodina. Thematic Proceedings from the 100th Seminar of EAAE „Development of Agriculture and Rural Areas in Central and Eastern Europe“. EAAE-SAAE. Str. 615-623. ISBN 978-86-86087-05-8, UDC: 631(4-12) (082), 338.43(4-12) (082), 316.334.3(4-12) (082)
17. Петровић, Ж. и Д. Јанковић(2010). Пољопривредно саветодавство Србије-стање, проблеми и могућности реформи. Пољопривредни факултет Нови Сад. Стр 1-201. ИСБН 978-86-7520-186-1.
18. Петровић, Ж. (ур.) (2007). Систем информација у пољопривредном саветодавству Војводине. Пољопривредни факултет, Нови Сад. (одабрана поглавља).
19. Rogers, E. M., „Diffusion of Innovations“, Free Press, Fift Edition, New York, 2003.

20. Новковић, Н., (2003). Планирање и пројектовање у пољопривреди. Пољопривредни факултет Нови Сад.
21. Субић, Ј., (2010). Специфичности процеса инвестирања у пољопривреди. Институт за економику пољопривреде. Београд.
22. Swanson, B.; Bentz, R.; Sofranko, A. (Ed.) (1998), „Improving Agricultural Extension - A Reference Manual“, FAO, Rome.
23. Van den Ban, A.W & H. S. Hawkins (1996). Agricultural Extension. Second Edition. Blackwell Science.
24. Влаховић Б., Стевановић С., Томашевић Д., Зелењак М. (2006), Аграрна производња у Републици Србији.
25. Volker Hoffmann, Maria Gerster-Bentaya, Anja Christinck, Mamusha Lemma; Handbook: Rural Extension, Basic Issues and Concept.
26. Вранић М. (2011), Специфичности оцене инвестиционог пројекта у пољопривреди, Дипломски-Мастер рад, Пољопривредни факултет, Нови Сад.
27. Задружни савез Војводине (2010), Ценовник машинских услуга у пољопривреди 2010, Нови Сад.
28. William M. Rivera, Agricultural extension in transition worldwide: structural, financial and managerial strategies for improving agricultural extension', Public administration and development, VOL. 16, 151-1 61 (1996).

Интернет и други извори:

1. [http://www.fao.org/docrep/W5830E/w5830e03.htm#the term extension](http://www.fao.org/docrep/W5830E/w5830e03.htm#the%20term%20extension)
2. http://www.agroedu.net/basic/m8/materijal_savetodavstvo_komunikacija.pdf
3. <http://www.mpt.gov.rs/articles/view/13/2596/Završeno-testiranje-nezaposlenih-agronoma.html>
4. www.ratko.biz
5. www.etmo.ba
6. www.effect-dubrovnik.com

Списак скраћеница:

ПССС – Пољопривредна Саветодавна и Стручна Служба Србије

ОЕЦД – Организација за економску сарадњу и развој

ЕЕЗ – Европска економска заједница

НВО – Невладина организација

МПШВ – Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде Републике Србије

ИПН – Институт за примену науке у пољопривреди

ПСС АПВ – Пољопривредне стручне службе Аутономне Покрајине Војводине

Прилог 1. Табеле

Табела 2. Подаци о носиоцу газдинства

1.	Име и презиме	Војислав Малешев
2.	Адреса	Краља Петра И 65, Каћ
3.	ЈМБГ	2211957800023
4.	Телефон	021/6212928
5.	Фах	021/6212928
6.	е-маил	војислав.малесев@гмаил.цом

Табела 3. Подаци о газдинству

1.	Адреса	Краља Петра И 65, Каћ
2.	Број пољопривредног газдинства	1234567890
3.	Датум регистрације	01.04.2004.
4.	Примарна делатност	Ратарство
5.	Број упослених на газдинству	3 стална радника

Табела 4. Власништво и структура поседа

Пољопривредно земљиште у употреби		
	Основ по којем се користи	Површина (%)
1.	Власништво	15,5
2.	У закуп	82,5
	Укупно	100

Табела 6. Најзначајнији производи у 2008. год.

Ред. Број	Назив производа	Површина (ха)	Принос (кг/ха)	Годишња количина (кг)	Цена по јед.произ. (дин/кг)	Укупни приход	Учешће (%)
	1	2	3	4=2*3	5	6=4*5	7
1.	Пшеница	80	7.000	560.000	13	7.280.000	24
2.	Кукуруз	50	10.000	500.000	12	6.000.000	20
3.	Соја	200	3.000	600.000	25	15.000.000	49
4.	Уљана репица	30	3.500	105.000	20	2.100.000	7
	Укупно	360	-	-	-	30.380.000	100

Табела 7. Најзначајнији производи у 2009. год.

Ред. Број	Назив производа	Површина (ха)	Принос (кг/ха)	Годишња количина (кг)	Цена по јед.произ. (дин/кг)	Укупни приход	Учешће (%)
	1	2	3	4=2*3	5	6=4*5	7
1.	Пшеница	90	6.000	540.000	15	8.100.000	18
2.	Кукуруз	120	9.000	1.080.000	18	19.440.000	43
3.	Соја	130	3.800	494.000	28	13.832.000	31
4.	Уљана репица	40	4.000	160.000	23	3.680.000	8
	Укупно	380	-	-	-	45.052.000	100

Табела 8. Најзначајнији производи у 2010. год.

Ред. Број	Назив производа	Површина (ха)	Принос (кг/ха)	Годишња количина (кг)	Цена по јед.произ. (дин/кг)	Укупни приход	Учешће (%)
	1	2	3	4=2*3	5	6=4*5	7
1.	Пшеница	100	8.000	800.000	17	13.600.000	21
2.	Кукуруз	150	10.500	1.575.000	18	28.350.000	44
3.	Соја	150	3.500	525.000	32	16.800.000	26
4.	Уљана репица	50	4.300	215.000	25	5.375.000	9
	Укупно	450	-	-	-	64.125.000	100

Табела 9. Најзначајније услуге у 000 дин.

	Врста услуге	Приходи за 2008. (дин)	Приходи за 2009. (дин)	Приходи за 2010. (дин)
1.	Сејање	500	800	1 000
2.	Сетвоспремирање	300	500	1 000
3.	Прскање	700	900	1 100
4.	Жетва	1 000	1 250	1 500
5.	Берба	1 000	1 250	1 500
	Укупно	3 500	4 700	6 100

Табела 24. Највећи добављачи у будућности

	Најзначајнији добављачи	Назив сировине	% учешћа у ук.набав.
1.	Агроглобе	Ђубриво	10
2.	Сојапротеин	Семе соје	15
3.	Дипком	Хемија	20
4.	ДОО Агробуцко Каћ	Ђубриво	10
5.	Институт за ратарство Нови Сад	Семе пшенице	15
6.	МК Комерц	Семе кукуруза и уљане репице	25
7.	Радун Авиа	Гориво	5

Табела 27. План произвођачких активности

	Активност	Месец у 2011. Години											
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
1.	Израда пословног плана	×											
2.	Затварање пословног плана				×								
3.	Набавка опреме						×						

Табела 40. Подаци о инвеститору

Тражилац кредита	СЗР Сојамих Бачка Топола, оснивач Даринка Мишић
ЈМБГ	2304946825049
Година оснивања	2006.
Адреса	Босанска 18, Бачка Топола
Тел.	024 715 479
Основна делатност газдинства	Прерада соје
Особа за контакт	Мишић Звонимир

Табела 41. Приказује податке о вредности средстава и обавезе изражено у /дин./

Ред. б.	Назив	Опис	Износ
I	ОСНОВНА СРЕДСТВА		19,326,600.00
1	Кућа са окућницом	Кућа у Бачкој Тополи основе 10 x 12 са три етажe и сви потребним нуспросторијама	6,885,000.00
2	Земљиште	10 катастарских јутара	1,620,000.00
3	Производни објекти	Ћаће њаааоёёі ёаіаёёоааа 500 оіа	3,645,000.00
4	Други објекти	Два пословна апартмана у Новом Саду површине цца 72м2	5,832,000.00
5	Опрема	Екструдер	891,000.00
6	Возила	Лада Нива	453,600.00
7	Остало	-	
II	ОБРТНА СРЕДСТВА		1,659,500.00
1	Залихе репроматеријала	100 тона сојиног зрна	1,579,500.00
2	Новчана средства		80,000.00
	УКУПНО I+II		20,986,100.00
	ОБАВЕЗЕ	Инвеститор нема неизмирних обавеза	0.00
III	УКУПНО III		0.00

Табела 51. Обрачун укупних трошкова директног материјала у /дин./

Р. бр.	Опис	Јединица мере	Годишња количина	Цена по јед. мере	Година века пројекта		
					1	2	3
1	Сојино зрно	тона	480	15,795.00	7,581,600	7,657,416	7,733,990
2	Вреће	комада	12000	12.00	144,000	145,440	146,894
3	Етикете	комада	12000	0.50	6,000	6,060	6,121
	Укупно				7,731,600	7,808,916	7,887,005

Табела 52. План трошкова електричне енергије у /дин./

Р. бр.	Опис	Јединица мере	Годишња потрошња	Цена по јед. мере	ГОДИНЕ ПРОЈЕКТА		
					1	2	3
1	2	3	4	5	6=4*5	7=4*5	8=4*5
1	Рад опреме	кWh	48,960	4.80	235,008	237,358	239,732
2	Остало	кWh	6,120	4.80	29,376	29,670	29,966
	Укупно:		55,080		264,384	267,028	269,698

Табела 54. Обрачун трошкова зарада у /дин./

Р. бр.	Квалификације	Број	Нето зарада месечно	ГОДИНЕ ПРОЈЕКТА		
				1	2	3
1	ВСС	1	28,000	336,000	336,000	336,000
2	ССС	1	24,000	288,000	288,000	288,000
3	НК	4	14,000	672,000	672,000	672,000
	Укупно нето зараде			1,296,000	1,296,000	1,296,000
	Порези и доприноси			907,200	907,200	907,200
	Укупно	6		2,203,200	2,203,200	2,203,200

Прилог 2. Упитник

Упитник за истраживање ставова асистената саветодаваца у вези са сарадњом са пољопривредним произвођачима
(молимо Вас да своје одговоре обележите црвеном бојом)

СЕДИШТЕ

ПОЉОПРИВРЕДНЕ

СТАНИЦЕ-АГРОЗАВОДА:

1. Пол

- a. Мушки
- b. Женски

2. Старост

- a. До 25 година
- b. 26 - 30 година
- c. 31 - 35 година
- d. 36 - 40 година
- e. 41 - 45 година
- f. 46 - 50 година
- g. 51 - 55 година
- h. 56 - 60 година
- i. 61 и више година

3. Врста завршене школе

Врста завршене школе	Смер
Виша пољопривредна школа	
Нека друга виша школа, која?	
Пољоприведни факултет	
Неки други факултет, који?	

4. Да ли имате неки од наведених научних степена?

- a. У току је специјалистички студиј
- b. Специјалиста наука
- c. У току је мастер студиј
- d. Мастер
- e. У току је магистарски студиј
- f. Магистар наука
- g. У току је докторски студиј
- h. Доктор наука
- i. Ништа од наведеног

АКТИВНОСТИ АСИСТЕНАТА САВЕТОДАВАЦА НА УНАПРЕЂЕЊУ ПОЉОПРИВРЕДНЕ ПРОИЗВОДЊЕ

5. Област рада:
 - a. Ратарство и повртарство
 - b. Сточарство
 - c. Заштита биља
 - d. Воћарство и виноградарство
 - e. Агроекономија
 - f. Остало, шта? _____

6. Укупан број додељених газдинстава са којима сарађујете: _____

7. На основу искуства и рада са додељеним газдинствима, каква је већина произвођача са којима сарађујете?
 - a. Младји су од 40 год.
 - b. Старији су од 40 год.

8. У којој мери сматрате да су произвођачи са којима сарађујете пре почетка сарадње са Вама били упознати са радом стручних служби (*пољопривредних станица, агрозавода*)?
 - a. Били су упознати у потпуности
 - b. Били су делимично упознати
 - c. Нису били упознати

9. Према вашој процени, у којој мери су произвођачи са којима сарађујете пре почетка сарадње са Вама били упознати са радом *Пољопривредне саветодавне службе*?
 - a. Били су упознати у потпуности
 - b. Били су делимично упознати
 - c. Нису били упознати

10. У којој мери су произвођачи спремни на сарадњу са Вама као асистентом саветодавцем?
 - a. углавном су спремни на сарадњу
 - b. углавном ме саслушају, али не настављају даљу комуникацију
 - c. углавном нису спремни ни на какав облик сарадње (одбијају сарадњу)
 - d. нешто друго, шта? _____

11. Према Вашем искуству, колики је проценат произвођача који су:
 - a. углавном су спремни на сарадњу: ____ %
 - b. углавном ме саслушају али не настављају даљу комуникацију ____ %
 - c. углавном нису спремни ни на какав облик сарадње (одбијају сарадњу) ____ %
 - d. нешто друго, шта? _____

12. Шта мислите који су разлози незаинтересованости произвођача за сарадњу са саветодавном и стручном службом? (заокружите максимално два одговора)
- неповерење у саветодавца. Зашто? _____
 - необавештеност о раду саветодавних и стручних служби и о томе колико им оне могу помоћи
 - слаба економска моћ и немогућност примене савета
 - неповерење и незадовољство аграрном политиком па самим тим и неповерење према саветодавним и стручним службама које се посматрају као продужена рука државе
 - Нешто друго. Шта ?

13. По Вашем мишљењу и искуству са произвођачима са којима сарађујете, колики је проценат:
- произвођача који имају добро предзнање о пољопривредној производњи: _____%
 - произвођача са мањим предзнањем: _____%
14. По Вашем мишљењу и искуству са произвођачима са којима сарађујете, колики је проценат:
- произвођача који су спремни на даље инвестирање на газдинству и бављење пољопривредом _____%
 - произвођача који нису спремни на даље инвестирање на газдинству и бављење пољопривредом _____%
15. Структура газдинстава са којима сарађујете по величини у ха (земљиште у власништву + земљиште у закупу) је следећа:
- са већом површином која се обрађује (преко 50 ха) _____%
 - са средњом величином поседа (од 25 до 50 ха) _____%
 - са мањом површином која се обрађује (од 5 до 25 ха) _____%
 - изразито малом површином која се обрађује (до 5 ха) _____%
16. Посматрано према изворима прихода, међу газдинствима са којима сарађујете има више:
- чисто пољопривредних газдинстава
 - мешовитих газдинстава (који имају и друге изворе прихода осим пољопривредних)
17. Посматрано према типу производње, међу газдинствима са којима сарађујете има више:
- специјализованих газдинстава
 - оних са “сваштарском” производњом
18. Покушајте да издвојите три најважнија проблема са којим се Ви лично (као асистент саветодавац) суочавате свакодневно у раду (услови рада, организација посла, примања, трошкови....)?
- _____

2. _____
3. _____
19. Покушајте да издвојите три најважнија проблема са којим се Ви лично (као асистент саветодавац) суочавате свакодневно у раду са произвођачима?
1. _____
2. _____
3. _____
20. Познавајући стање на вашем терену, шта мислите у чему ће у наредном периоду бити најпотребнија саветодавна помоћ произвођачима са којима сарађујете?
1. _____
2. _____
3. _____
21. У којој мери, према Вашем личном мишљењу, сматрате да су произвођачи са којима сарађујете у овом тренутку спремни да плаћају за саветодавну услугу
- a. Већина произвођача није спремна да плаћа било какву цену за саветодавне услуге
- b. Само један мањи део произвођача би био спреман да плати, али само мању цену саветодавне услуге (за све или поједине саветодавне услуге)
- c. Већина произвођача би била спремна да плати, али само мању цену саветодавне услуге (за све или поједине саветодавне услуге)
- d. Само један мањи део би био спреман да плати пуну цену саветодавне услуге (за све или поједине саветодавне услуге)
- e. Већина произвођача би била спремна да плати пуну цену саветодавне услуге (за све или поједине саветодавне услуге)
22. Да ли по Вашем личном мишљењу сматрате да би произвођачи у овом тренутку требали да плаћају за саветодавну услугу:
- a. Да, требали би да плаћају у потпуности за све саветодавне услуге,
- b. Да, требали би да плаћају, али само део цене за све саветодавне услуге
- c. Да, требали би да плаћају у потпуности, али само за поједине саветодавне услуге,
- d. Да, требали би да плаћају део цене, али само за поједине саветодавне услуге
- e. Не, не би уопште требали да плаћају за саветодавне услуге
23. Уколико сматрате да би саветодавне услуге требало да се плаћају, које би то групе требале да буду?
- f. Сви произвођачи који траже саветодавну услугу
- g. Само одређене групе произвођача (нпр. са већим поседом, бројем грла, финансијски способнији итд.)
- h. Само пољопривредна предузећа
- i. Нешто друго, шта? _____
- j. Саветодавни рад и даље за све групе произвођача треба у потпуности да се финансира од стране државе (да савети буду бесплатни за сељаке-фармере)
- k. Немам став о томе

24. На основу непосредног искуства које имате, које су, по Вашем мишљењу, главне препреке за унапређење производње на газдинствима произвођача са којима Ви сарађујете?

ГЛАВНЕ ПРЕПРЕКЕ	СТЕПЕН ВАЖНОСТИ ПРОБЛЕМА			
	Веома важан 1	Мање важан 2	Проблем не постоји 3	Не знам 4
1. Ситан и распарчан посед	1	2	3	4
2. Застарела и не исправна пољопривредна механизација	1	2	3	4
3. Недовољна улагања у производњу (сељаци немају довољно новчаних средстава)	1	2	3	4
4. Недостатак радне снаге у сељачкој породици	1	2	3	4
5. Све је мањи број газдинстава која имају наследника на поседу	1	2	3	4
6. Неорганизовано тржиште пољопривредних производа	1	2	3	4
7. Недовољна знања сељака о савременој производњи	1	2	3	4
8. Недовољна брига локалне заједнице за пољопривреду свога краја	1	2	3	4
9. Недовољна подршка државе сељацима-фармерима за бављење пољопривредном производњом	1	2	3	4
10. Нешто друго, шта? _____ _____	1	2	3	4
11. Не знам, не могу да проценим				

Уколико постоји нешто што Вас нисмо питали, а сматрате важним у вези са тематиком о којој је било речи, молимо Вас да нам то саопштите.
