РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА
УНИВЕРЗИТЕТ "Св. КИРИЛ И МЕТОДИЈ"-СКОПЈЕ
ЕКОНОМСКИ ИНСТИТУТ - СКОПЈЕ

УНАПРЕДУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ СТРУКТУРИ И МЕНАЏМЕНТ ПРАКТИКИТЕ НА ДЕЛОВНИТЕ СУБЈЕКТИ ЗА ОРГАНСКИ ЗЕМЈОДЕЛСКИ ПРОИЗВОДИ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Скопје 2017

Раководители:

- д-р Наташа Данилоска
- д-р Катерина Хаџи Наумова-Михајловска

Соработници:

- д-р Татјана Петковска-Мирчевска
- д-р Васил Поповски
- д-р Снежана Костадиновска-Милошевска
- д-р Диана Бошковска
- д-р Неда Петроска-Ангеловска
- д-р Климентитна Попоска
- д-р Марија Ацковска
- д-р Ирина Пиперкова-Мајовски
- д-р Искра Станчева-Гигов
- д-р Весна Георгиева Свртинов

Проектот е финансиран од страна на Економскиот институт-Скопје од средствата за финансирање на научно-истражувачки проекти за 2016/2017 година

Вовед **6**

I. Органско земјоделско производство-појава и состојби во светот и во Република Македонија **12**

1. Дефинирање, појава, развој и принципи на органското производство 12
2. Состојба на органското производство во светски рамки 17
3. Историски развој и состојба на органското земјоделско производство во Република Македонија 22
4. Состојби и искуства во организирањето на деловните субјекти за производство на органски земјоделски производи 29
   - 4.1 Организација на секторот за органско земјоделско производствово Република Србија 29
   - 4.2 Организација на секторот за органско земјоделско производство во Република Словенија 32
   - 4.3 Организација на секторот за органско земјоделско производство во Република Австрија 34

II. Организациски аспекти на деловните субјекти за органски земјоделски производи **37**

1. Значење на организациските аспекти за деловните субјекти за органски земјоделски производи на Република Македонија 37
2. Карактеристики и специфичности на органското земјоделско производство кои влијаат на организациските аспекти на деловните субјекти 38
3. Специфики кои влијаат врз менаџментот во деловните субјекти за органски земјоделски производи 39
   - 3.1 Сертификација на производството како посебна специфика на деловните субјекти во органското земјоделско производство 42
   - 3.2 Начини на организирање на деловните субјекти за производство на органски земјоделски производи во Република Македонија 45
     - 3.2.1 Производители на органски земјоделски производи 45
     - 3.2.2 Задруги на производители на органски производи 45
     - 3.2.3 Здруженија на производители на органски производи 47
     - 3.2.4 Советодавни субјекти 48
     - 3.2.5 Контролни и сертификациски тела 49

3.2.6 Државни институции вклучени во спроведување на органските земјоделски политики 51

4. Функции на менаџментот во деловните субјекти во органското земјоделско производство 53

4.1 Управувањето со финансиите во деловните субјекти во органското земјоделско производство 59

4.2 Управување со производството (производната програма) во деловните субјекти во органското земјоделско производтсво 60

4.3 Управување со маркетингот во деловните субјекти во органското земјоделско производтсво 60

4.4 Управувањето со човечките ресурси во деловните субјекти во органското земјоделско производтсво 62

4.5 Организација на деловните субјекти за производство на органски земјоделски производи 63

4.5.1 Дефинирање на организациските единици 64

4.5.2 Централизација наспроти децентрализација 66

4.5.3 Системи на комуникација и контрола 67

III. Емпириско истражување за начинот на управување и организирање на деловните субјекти за производство на органски земјоделски производи во Република Македонија 69

1. Методолошки пристап 69

2. Презентирање на наоди од емпириско истражување за начинот на управување и организирање на деловните субјекти за производство на органски земјоделски производи во Република Македонија 69

IV. Препораки за унапредување на организациските структури и менаџмент практиките на деловните субјекти и развој на органското земјоделско производство во Република Македонија 79

1. Организациски структури за деловни субјекти за производство на органски земјоделски производи во Република Македонија 79

1.1 Функционална организациска структура на деловен субјект од органско земјоделско производство базирана на функција на одделите 80

1.2 Организациска структура на деловен субјект од органско земјоделско производство базирана на производствени линии 81

1.3 Организациска структура на деловен субјект од органско земјоделско производство на основа на групирање на пазарите и крајните купувачи 83

1.4 Матрикс организациска структура на деловен субјект од органско земјоделско производство 85

2. Институционален приод во зајакнувањето на органското земјоделско производство во Република Македонија 87

2.1 Развој на органското земјоделство преку институционална промена во системот 91

2.2 Органското земјоделство како општествено движење 92

2.3 Органското земјоделство и институционалните меѓусебни врски 93

2.3.1 Институционализирање на органското земјоделскство преку соработка, натпревар и креативен конфликт 95

3. Системот на знаење како поттикнувач на развојот на органско земјоделство-чинители и фактори 97

3.1 Модел за унапредување на советодавната служба во Република Македонија во функција на развој на органското земјоделско производство 103

Заклучни согледувања 108

Користена литература 114

ВОВЕД

Сведоци сме на брз техничко-технолошки развиток, развиток на науката, големо присуство и значење на информатичката технологија, појава и развиток на нови индустриски гранки, особено од терцијалнот сектор на услуги, што секако има свои импликација во сите сфери на општественото живеење. Меѓутоа значењето на земјоделството како економска дејност и понатаму е големо, бидејќи истата останува единствената дејност која произведува храна за егзистенција на населението. Обезбедувањето доволно храна одсекогаш било основна грижа на секоја национална економија и како резултат на тоа, земјоделството, без конкуренција, продолжува да биде основа за постигнување на социјална и политичка стабилност на една земја. Затоа, земјоделството, односно агрокомплексот е водечки сектор во повеќето земји во развој, мерено според учеството во бруто домашниот производ (БДП), по ангажирана работна сила, учеството во вкупниот извоз, како и фактот што агрокомплексот, во потполност и единствено, обезбедува храна за луѓето и материјални средства за егзистенција.[1] Република Македонија не е исклучок од оваа констатација, а доплнително треба да се нагласи и дека земјоделскиот и руралниот развој се клучните елементи за влез на државава во Европската Унија.

Земјоделското производство во основа е биолошко производство, каде што посебно внимание се посветува на развојот на живите организми-земјоделските култури и животните. Како област на материјално производство земјоделството има посебна карактеристика поради својот органски карактер кој наметнува неопходност од грижа и посебен однос кон објектите во процесот на производство, со цел да не дојде до нивно изумирање и страдање. Меѓутоа, драматичните случувања во 20-тиот век изнудија пронаоѓање на нови методи и техники кои ќе го зголемат производството на храна што резултираше со интензивна примена на хемиски и синтетички супстанци со што многу култури, видови и раси изумреа или ја изгубија хранливата вредност и вкусот. Таквиот развој, воден од мотивот за остварување на профит, претпоставува употреба на голема количина на синтетички ѓубрива за подобрување на плодноста на почвата, пестициди, антибиотици и други медикаменти, како и прекумерна експлоатација на природни и обновливи ресурси и користење на механизација, а сé со цел да се зголемат единиците принос по обработена површина.

Сето тоа придонесе нарушување на природните еко-сисеми и рамнотежата во природата. Загрижувачки се податоците за ерозија на почвата и загадување на водата и воздухот. Зголемената употреба на пестициди доведе до отпорност на нив и потреба да се зголеми нивната употреба и концентрација, што од своја се претвори во движење во еден маѓепсан круг. Резултат на ваквите производствени методи е не само зголемено присуство на пестицити и други хемикалии во растенијата кои се третирани со нив, туку и во производите од животинско потекло како риба, месо, млеко и млечни производи, и тоа во концентрации многу поголеми од дозволените и со докажано токсично влијание

[1] Данилоска Н., Институционална поддршка за извоз на производи од агрокомплексот на Република Македонија, Економски Институт, Скопје, 2002, стр.9

врз човечкиот организам. Во поново време пак, прекумерната и неправилна употреба на вештачките ѓубрива, преку природниот процес на понирање на водата, доведе до загадување на водите со нитрати и фосфор а со тоа и појава на процесот на еутрофикација[2].

Во исто време, треба да се потенцира дека заштедата на енергенсите и заштитата на природните ресурси е врвен приоритет. На сите нивоа, национално и глобално се прават напори да се зачуваат енергетските резерви и во исто време да се осигура заштита на животната средина. Повразаноста на овие проблеми со земјоделството е многу голема. Всушност, како differencia specifica, земјоделството во исто време е најголем зачадувач на почвата, но и прва и најголема жртва од деградацијата на почвениот слој.

Во услови кога податоците за загаденоста на околината се алармантни, неопходно е да се подигне свесноста за содржината на состојките кои влијаат на квалитетот на производот, за посветување на поголемо внимание на луѓето врз сопственото здравје, за загриженост за околината и за похуман однос кон животните одгледувани на фарми, што пак неминовно ќе води кон запознавање и почитување на природниот циклус на живите организми и прифаќање на фактот дека нарушувањето на поединечните циклуси води кон трајни нарушувања на рамнотежата во природата и претставува услов за предизвикување на природни катастрофи. Притоа, потребно е изнаоѓање и промовирање на производство на храна кое ќе ги земе предвид прогнозите за зголемувањето на населението т.е растечките потреби за храна меѓутоа на начин коју нема да ја загрозува животната средина, ќе претставува услов за одржлив развој и ќе биде енергетски ефикасен.

Сепак, тоа воопшто не е едноставна задача бидејќи земјоделството и понатаму останува единствениот производител на храна за човештвото. Состојбата допонително се комплицира ако се знае дека до 2030 година се очекува светската популација да достигне 8,3 милијарди, а до 2050 година 9,3 милијадри житли[3]. Во исто време, сé повеќе се намалува квантитетот и квалитетот на земјоделското земјиште а се намалуваат и резервите од вода. [4] Во овој контекст треба да се каже дека и ефектите од климатските промени придонесуваат за загрозување на снабдувањето со храна во многу региони во светот. Кога кон ова ќе се придодаде и недостатокот на фосилни горива,[5] јасна е потребата од усвојување и практикување на земјоделски методи кои ќе го зголемуваат

[2] Еутрофикацијата е штетен процес кој подразбира збогатување на водата со хранливи материии (азот и фосфор) и органска материја која го интензивира растот на акватичните растенија-алги и други, и со тоа ја нарушува рамнотежата на екосистемот. Еден од главните негативни ефектина еутрофикацијата е зголемена присатност на штетни и токсични цутови кај алгите. Благодарение на зголемената исхрана, ваксите алги развиваат прекумерна биомаса која го користи расположливиот кислород во водата, предизвикувајќи на тој начин труење и снрт кај рибите и останатиот жив свет. Светската здравствена организација сметаа дека овие токсични алги се голем здравствен проблем за луѓето кои ваквите ваквите води ги користат за пиење и/или за рекреативни цели. Накратко, еутрификацијата е прогресивна штетна состојба за површинските води, со прогнози опасни по живот.

[3] FAO, World Agriculture: Towards 2015/2030-An FAO Perspective, (FAO, Rome, Italy), Earthscan Publications Ltd., 2003, стр. 4.

[4] Gomiero, T., Paoletti, M. G. and Pimentel D., Energy and Environmental Issues in Organic and Conventional Agriculture, Critical Reviews in Plant Sciences, 27, Taylor & Francis Group, LLC, 2008, pp.239-254;

[5] Pimentel, D., Soil erosion. Food, Energy, and Society: Third Edition, Eds. CRC Press, Boca Raton, FL, 2007. pp. 201-214.

производството на храна без ризик од нарушување на одржливоста на земјоделството и без прекумерни негативни влијанија врз животната средина.

Соочувајќи се со предизвиците за безбедност на храната, заштита на животната средина и недостатокот на енергетски ресурси, земјоделството мора да развие производни системи кои се профитабилни, кои обезбедуваат производство на здрава и безбедна храна и кои не ја загадуваат животната средина. Таквиот земјоделски производствен систем мора да биде дизајниран на начин кој ќе им обезбеди на земјоделците економски профит, а во исто време и зачувување на енергетски ресурси како и користење на производни методи кои нема да ја загадуваат животната средина. Ефикасното користење на енергија во земјоделството претставува еден од условите за одржливо земјоделско производство, на тој начин што обезбедува финансиски заштеди, зачувување на фосилните енергетски ресурси и намалување на загадувањето на воздухот.[6]

Така, се повеќе се прифаќа концептот за одржлив развој и примена на методи и техники во земјоделството кои ќе се засноваат на законите на природата. Органското земјоделско производство претставува еден од начините кои водат кон одржлив развој. Органското производство непосредно придонесува за стабилизација на еко-системите, одржување на природни ресурси и развој на рурални региони. Исто така тоа ги исполнува општествените очекувања кога станува збор за одржливото управување со необновливите природни ресурси, соодветна грижа за благосостојба на животните и производството на висококвалитетна и безбедна храна со висока хранлива вредност. Органското производство како систем ги зема предвид еколошките, економските, социолошките и културолошките аспекти на земјоделството на локално, национално и на глобално ниво.

Иако првите методи на органско земјоделско производство биле развиени во Европа уште во 20-тите години од минатиот век од страна на австрискиот филозоф Рудолф Штајнер[7] како дел од био-динамичното земјоделство, позначајни чекори во тој дел се направени со формирањето на Меѓународната федерација на движењата за поддршка на органското производство-IFOAM (International Federation of Organic Agriculture Movement), во 1971 год., кога се објавени и меѓународно прифатени првите основни стандарди за органско земјоделско производство и преработка, со што пак се поставуваат темелите за производство и сертификација на органската храна.

---

[6] Pervanchon, F., Bockstaller, C., Girardin, P., Assessment of energy use in arable farming systems by means of an agro-ecological indicator: the energy indicator, Agricultural Systems 72, 2002. pp. 149-72.

[7] Рудолф Штајнер (25.2.1861-30.3.1925) е австриски филозоф, книжевен научник, архитект, драмски писател и езотеричар. Основач е на правецот Антропофилозофија, на Валдорф образованието, Биодинамичното земјоделство, како и на Антропозофската медицина. Негово најзначајно дело е „Филозофија на слободата" или „Филозофија на духовната активност", што претставува истражување за тоа дека епистемологијаата и етиката нудат пат преку кој човекот може да стане духовно слободно битие. Штајнер ги поставува основите на Биодинамичното земјоделство, кое се смета за претходник на Органското земјоделство и чиј централен аспект е дека земјоделското стопанство треба да се набљудува во целина, како жив организам, кој треба да функционира во самоодржлив систем, без или со многу малку инпути од надвор. Штајнер сметал дека употребата на хемиските препарати во земјоделството влијае многу негативно врз духовноста на производителите. Тој бил противник на користењето на вештачки ѓубрива, пестициди и хербициди и верувал дека тие негативно се одразуваат врз квалитетот на храната и дека нивната употреба може да се редуцира, па дури и да се избегне, доколку се практикуваат дефинирани периоди за сеидба и садење, во согласност со движењето на месечината и планетите и сл.

Во рамки на ЕУ во 1991 година, усвоена е Регулативата на Советот бр. 2092/91 во која се дефинирани условите кои земјоделските производители треба да ги исполнат за да може да се декларираат за органски производители. Осум години подоцна, органското земјоделско производство станува инетегрален дел од Заедничката земјоделска политика (САР) на ЕУ. Со тоа се создаваат предуслови во 2001 год., во рамки на Стратегијата за одржлив развој на Унијата, органското земјоделско производство да се официјализира како еден од начините кои водат кон одржлив развој и соодвено, преку САР, да добие институционална и финансиска поддршка. Суштината на стратегијата во доменот на земјоделството е дека ЕУ ќе го потикнува квалитетот на земјоделските производи наместо квантитетот и дека органското земјоделско производство е прифатено како еден од условите кои придонесуваат за тоа.

Органското земјоделско производство доживеа динамичен развој и во другите развиени делови на светот. САД како и ЕУ имаат приближно иста големина на пазар за органски земјоделско-прехранбени производи, меѓутоа со значајни разлики во поглед на усвоените политики за развој на органскиот сектор. Имено, ЕУ активно го промовира растот на органското земјоделско производство со широк спектар на мерки дизајнирани да го зголемат земјиштето кое се обработува органски, вклучувајќи владини стандарди и сертификација, индивидуални цели за конверзија во органско земјоделско производство во секоја од земјите членки, субвенции за подршка, како соодветни политики за истражувања, едукација и сл. Во доменот на органското земјоделско производство. Од друга страна пак, САД повеќе се ориентираат кон промовирање на пристапот за слободен пазар, дизајнирајќи политики кои ќе го олеснат развојот на пазарот, преку национални стандарди и сертификација и пласирање на федерално финансирани грантови наменети за подршка на истражувања, едукација и маркетинг на органски земјоделско-прехранбени производи.

Интересот и значењето на органското земјоделско производство, покрај во развиените земји, расте и во другите делови на светот. Од тој аспект покрај САД и ЕУ, особено интересни за анализа се Кина и Индија, како земји во светот со најмногубројна популација (19% т.е 17% од светската популација, пред САД со 4,5%), посебно во услови на актуелност на дилемата дали органското земјоделско производство може да обезбеди доволно храна за да се задоволат потребите на растечката светска популација.

Република Македонија, како аграрна и доминантно ридско-планинска земја со погодни еколошки предуслови за одржлив развој и традиционлано екстензивно земјоделие, има голем потенцијал за развој на органско земјоделско производство.[8] Исто така, во Република Македонија се создадени и сите неопходни институционални предуслови за развој на органското производство, односно во декември 2009 година донесен е новиот Закон за органско земјоделско производство[9], целосно усогласен со новата европска регулатива Council Regulation (EC) No 834/2007 и Commission Regulation (EC) No 889/2008. Во 2011 година се донесени и 18 подзаконски акти, кои подетално ја регулираат оваа значајна област. Дополнително, во 2007 година усвоена е

[8] Студија за одржлив развој на органското земјоделско производство во источниот плански регион, Универзитет „Гоце Делчев“ Штип, Штип, 2010.
[9] Сл.весник на РМ бр.146/2009

Националната стратегија и акционен план за органско производство, во рамките на која Владата на Република Македонија овозможува финансиска поддршка за органските земјоделски производители врз две основи. Првата основа е покривање на половина од трошокот за контрола и сертификација, а втората е финансиска поддршка по единица површина, односно култура која се произведува на сертифицираната површина.

Досегашните сознанија покажуваат дека македонските производители на органски земјоделско-прехранбени производи доследно ги почитуваат правилата и постапките, односно стандардите за органско производство, но и дека истовремено се соочуваат со сериозни проблеми при настап и континуирано присуство на пазарот односно со несигурен пласман на производството, неорганизиран извоз проследен со несоодетна организација на производителите на органски производи односно здруженијата, како и некоординираност на сите субјекти во органскиот сектор. Имајќи ги предвид изнесените сознанија, основна цел на проектот е да се направи сеопфатна анализа на состојбите и перспективите за развој на органското земјоделско производство во Република Македонија, со посебен осврт кон начините на организирање и управување во деловните субјекти кои се занимаваат со производство на органски замјоделско-прехранбени производи во Република Македонија, со цел да се поттикне натамошниот развој на производството на органското земјоделско производство.

Првиот дел на овој проект, покрај дефинирање и елаборација на појавата, развојот и принципите на органското земјоделско производство, дава осврт и на тековната состојба. Имено, во овој дел е анализирана состојбата на органското земјоделско производство во светски рамки и во Република Македонија, за која е даден и детален историјат. Овде исто така се претставени и компаративни искуства во организирањето на деловните субјекти за производство на органски земјоделски во Република Србија, Република Словенија и Австрија, заедно со анализа на тековната состојба.

Вториот дел од проектот се занимава со организациските аспекти и нивното значење за успешно опстојување на деловините субјекти во органското земјоделско производтсво. За да се потенцира нивото значење, на самиот почеток појаснети се карактеристиките и спецификите на органкото земјоделско производство кои влијаат на организациските аспекти на деловните субјекти. Од нив, поради својата важност и релевантност за проектот, подетално се објасниети сертификација на производството и начини на организирање на деловните субјекти за производство на органски земјоделски производи во Република Македонија. Во продолжение на вториот дел, дадена детална теоретска експликација на функциите на менаџментот и начините на организирање и управување во деловните субјекти кои се занимаваат со производство на органски замјоделски производи.

Имајќи предвид дека акцентот на проектот е ставен на деловните субјекти во органското земјоделско производство во Република Македонија, односно идивидуалните проиводителите на органски земјоделско-прехранбени производи, како основна организациска единица, за потребите на проектот, спроведено е и примарно (теренско) истражување на релевантен примерок, со квалитативен истражувачки метод, со примена на техниката на анкета со стуктуриран анкетен прашалник. Во третиот дел е презентиран методолошкиот пристап кон емпириското истражување за начинот на

управување и организирање на деловните субјекти за производство на органски земјоделски производи во Република Македонија и наодите од него.

На основа на сознанијата стекнати од теоретскиот преглед, компаративната анализа и емпириското истражување, во четвртиот дел на проектот елаборирани се препокараки кои можат да дадат сериозен придонес во унапредување на организациските структури и менаџмент практиките на деловните субјекти за органски земјоделски производи, но и на состојбата на органското земјоделско произвбодство во Република Македонија, воопшто. Така, врз основа на функциите во деловните субјекти од опрганското земјоделско производство, на производствените линии, на крајните купувачи, како и комбинација од сите, во четвртиот дел се препорачани четири можни организациски структури. Следната препорака се однесува на потребата од поголема институционализација на органското земоделско производство и елаборирани се три гледишта кои можат да послужат како основа за воспоставување на институционална рамка, а тоа се: институционална промена, општествено движење и меѓусебни врски (соработка, натпревар и креативен конфликт). Третатта препорака е во контекст на унапредување на системот за размена на информации, услуги и совети, односно виспоставување на систем за знаење преку формирање на соодветни советодавни институции.

На крајот од проектот се дадени заклучни согледувања во коо се сублимирани главните наоди од активностите спроведени за потребите научно-истражувачкиот проект „Унапредување на организациските структури и менаџмент практиките на деловните субјекти за органски земјоделски производи во Република Македонија”.

I. Органско земјоделско производство-појава и состојби во светот и во Република Македонија

1. Дефинирање, појава, развој и принципи на органското производство

Постојат бројни дефиниции за органското земјоделство, но главно сите се обединуваат околку основната цел да го претстават како интегриран, хуман, еколошки и економски одржлив земјоделски производствен систем, којшто се потпира врз користење на обновливи ресурси добиени од земјоделското производство и врамнотежување со еколошките и биолошките процеси и односи. Специфичен е приодот на Lampkin[10], кој наместо ставот за „органско“ како вид на инпут кој е употребен, тврди дека тоа треба да се смета како „концепт во кој земјоделското стопанство треба да биде како еден организам во кој сите компоненти-почвените минерали, органските материи, микроорганизмите, инсектите, растенијата, животните и луѓето взаемно делуваат за да создадат една целина“.

Универзална прифатена дефиниција за органско земјоделско производтсво е таа на меѓународната федерација на движењата за органско производство (IFOAM-International Federation of Organic Agriculture Movements), според која тое е *„систем на производство, кој се одржува на здрава почва, екосистеми и луѓе. Се однесува на еколошките процеси, биодиверзитетот и циклуси адаптирани на локалните услови. Ги комбинира традицијата, иновативноста и науката во полза на животната средина и промовира здрави односи и квалитет на живот на сите засегнати чинители*.“ [11]

Органското земјоделско производство, општо, може да се дефинира како заокружен систем на управување со земјоделското производство кое се заснова на етички принципи, на заштита и унапредување на животната средина и претставува економски исплатливо производство, со органолептички препознатлив квалитет. Во органското производство исклучена е примена на хемиски синтетизирани средства за заштита на растенијата (пр. пестициди), средства за исхрана на растенијата (минерални ѓубрива), генетски модифицирани организми, регулатори на растот и вештачки адитиви. Особено внимание се посветува на добрата земјоделска практика, современите техники за обработка на земјиштето и унапредување на локалниот биодиверзитет. Органското производство се базира на четири принципи:[12]

Здравје: органското производство треба да го поттикнува и зголемува здравјето, односно благосостојбата на почвата, растенијата, животните, човекот и планетата како една, неделива целина.

- Екологија: органското производство се базира на животниот циклус на природата и еко-системот, односно упатува на тоа како треба да се работи за да се поттикнува и одржува природата.

[10] Lamkin, N., Organic farming: sustainable agriculture in practice. Chapter 1 in Lampkin, N. and Padel, S. (eds) (1994) The economics of organic farming. Wallingford: CAB International. 1994, p. 3-4.
[11] "Definition of Organic Agriculture". IFOAM. Retrieved 2008-09-30.
[12] Juma M. A. (2007): IFOAM's Perspectives on Organic Agriculture, Food Security and Sovereignty, in FAO International Conference on Organic Agriculture and Food Security, 3-5 May 2007, FAO, Italy.

- Исправност: органското производство треба да изгради врски кои ќе осигураат грижа кон околината и воопшто кон животот во општините.
- Грижа: органското производство треба да биде организирано со внимателност и одговорност со цел да се заштити здравјето и доброто на сегашните и идните генерации и околината.

Зачетокот на органското земјоделство лежи во многу алтернативни земјоделски движења кои се појавиле во првата половина од дваесеттиот век. Нивната појава била инспирирана од разни филозофски движења. На пример, многу од пионерските трудови за органско земјоделство датираат од 1940-те години[13,14,15], што довело и појава на Почвената асоцијација (Soil Association) основана во 1946 година, чија основна цел била да ги промовира принципите на доброто земјоделско производство преку целосно разбирање на врската помеѓу почвата, растенијата, животните и човекот.

За појавата и развојот на органското земјоделско производство, посемна улога одиграле три движења. Едно од нив било биодинамично земјоделство, кое се појавило во Германија под инспирација на предавањата што ги одржувал Rudolf Steiner (1861-1925) во Koberwitz во близината на Breslau, Германија во 1924. Предавањата кои биле познати како духовна основа за обнова на земјоделството биле држени на околу 60 фармери. Rudolf Steiner бил застапник на филозофското движење, наречено антропософија. Второто движење е појавата на органско фармерство, кое се појавило во Англија на база на теориите развиени од Albert Howard (1873-1947). Третото движење било познато како биолошко-органско земјоделство, кое било развиено во Швајцарија од Hans-Peter Rusch и Hans Müller. [16]. И покрај некои нагласени разлики, заедничката иднина на сите овие движења била да се нагласи есенцијалната поврзаност меѓу земјоделското производство и природата и да се промовира грижата кон природната рамнотежа.

Низ 50-тите години на минатиот век, главна цел на земјоделството била да се постигне големо подобрување во продуктивноста, како и да се задоволат моменталните потреби за храна и да се задоволат потребите на храна во Европската Унија. Во овие околности, било очигледно дека на органското земјоделство не се гледало многу благонаклонето.

До крајот на 60-тите, и особено во 70-тите години на 20 век, органското земјоделството дошло во преден план како одговор од потребата за заштита на животната средина. Се појавиле нови асоцијации каде биле вклучени производители, потрошувачи и други заинтересирани за екологијата и за водење на животен стил во поголема хармонија со природата. Овие организации создале свои сопствени спецификации, со правила и производните методи.

Веќе во 80-тите години на XX-тиот век органското производство навистина доживеало подем, кога новите производни методи продолжиле да се развиваат, заедно со инетересот за нивните производи, не само во европските земји, туку исто така и во

[13] Howard, A., An agricultural testament, Oxford University Press, Inc.,1943.
[14] Balfour, Lady Eve, The Living Soil: London: Faber and Faber, 1948.
[15] Pfeiffer. E., Soil Fertility, renewal and preservation-biodynamic farming and gardening. Faber: London. 1947.
[16] Lockeretz, W., Organic farming: an international history, CAB International, 2007, p.19.

САД, Канада, Австралија и Јапонија. Во тој период има рапидно зголемување на бројот на органски производители и појава на бројни иницијативи за преработка и маркетинг на органските производи. За ваквата ситуација многу придонела и свесноста и загриженоста на потрошувачите да бидат снабдувани со земјоделско-прехранбени производи кои првествено се безбедни и здрави, како по однос на човековото здравје, така и по животната средина. Во исто време почнуваат да се носат и првите законски одреби за регулирање на органското производство.

И покрај видниот напредок, органското земјоделство сеуште не било широко распространето, особено поради тоа што потрошувачите не биле секогаш сигурни што точно претстава органското земјоделство. Причината за забуната лежела, меѓу другите работи, и во постоењето на разни "школи" или "филозофии", недостатокот од хармонизирана терминологија, нестандардизирана презентација на органските производи и тенденцијата да се замаглат разликите меѓу концептите како што е органско, природно, здраво, еколошко или слично. Ситуацијата драстично почнува да се подобрува во доцните 80-ти и раните 90-ти години од XX-тиот век, кога концептот на органското земјоделско производтсво е официјално признат од страна на Европската заедница, односно, усвоена е соодветна легислатива за регулирање на органското земјоделство во заедницата. Основната правна рамка е содржана во Регулатива бр. 2092/91 (ЕЕЗ)[17], каде се дефинирани главните принципи за органско производство и правилата кои што мора да се следат за преработка, продажба (етикетирање и маркетинг) и важноста на органските производи во Европа. Малку подоцна, заедницата ја усвојува и Регулативата бр. 2078/92[18], со која се овозможува финансиска поддршка на органското земјоделство. Донесувањето на формални акти и правила било најдобар начин да му се даде кредибилитет на пазарот на органското земјоделство. Факторите кои ги забрзале ваквите процеси во рамки на Европската унија, вклучуваат: [19]

- загриженоста на потрошувачите за безбедноста на храната, квалитетот на храната, благосостојбата на животната средина и животните;
- проблемите со животната средина поврзани со повеќе конвенционални земјоделски методи;
- потребата да се реформира Common Agritultural Policy (CAP)-Заедничката Земјоделска Политика (ЗЗП) за да се редуцира хиперпродукцијата на храна;
- намалувањето на приходите на земјоделските производители;
- препознавање на нови пазарни можности од страна на главните супермаркети;
- поголема финансиска поддршка за органските производители.

Аргументите кои најчесто се користат за фаворизација на органското производство и за негов развој се остварувањето на профит и зголемувањето на

[17] Council Regulation (EEC) No 2092/91 of 24 June 1991, on organic production of agricultural products and indications referring thereto on angricultural products and foodstuffs.
[18] Council Regulation (EEC) No. 2078/92 on agricultural production methods compatible with the requirements of the protection of the environment and the maintenance of the countryside.
[19] Le Guillou, G. and Sharpe, A., Organic Farming, Office for Official Publications of the European Commission, Luxembourg, 2001.

работната сила во земјоделството. Органските производи достигнуваат повисоки цени и методите на органското производство влијаат на интензитетот на работната сила на пр., механичкото или рачно плевење како и повисокиот удел во трудо-интензивните земјоделски култури, како што е зеленчукот, може да имаат потреба од поголема работна сила, споредено со конвенционалното производство.[20]

Во ноември 1998 година IFOAM ги приспособила основните стандарди за органско земјоделство и преработка. Оваа Федерација која била формирана во 1972 година ги згрижила органските организации од целиот свет вклучени во органското производство, сертификацијата на органските производи, истражувањето, образованието и промоцијата на органското земјоделство. IFOAM исто така дала голем придонес за развојот на органското земјоделство во Европската Унија.

Во јуни 1999 година, Codex Alimentarius на Европската Комисија усвоил Правилник за производство, преработка, означување и маркетинг за органски произведена храна. Овие правила ги содржат принципите на органското производство почнувајќи од земјоделското стопанство преку подготовката, складирањето, транспортот, означувањето и маркетингот на поледелски производи. Нивна цел била да им овозможи на земјите членки га донесат свои правила, врз основа на принципите, притоа водејќи сметка за специфичните национални карактеристики. Набргу потоа биле донесени и правилата за органско производство на анимални производи. Во 1999 FAO исто така почнува да го поддржува органското земјоделство, главно грижејќи се за промоција на органското земјоделство во земјите во развој.[21]

На меѓународно ниво, основните стандарди за органско земјоделство и преработка на IFOAM обезбедуваат рамка за сертифицирани програми низ сите земји во светот за да ги развијат нивните национални или регионални стандарди. IFOAM стандардите немаат законаска основа и покрај тоа што стандардите за органско производство на ЕУ се усогласени со нив, Европската Комисија во најмала рака не ги признава IFOAM стандардите во поставување на своите стандарди.

Главните цели на органското земјоделство се заштитата на природата, намалување на штетното влијание врз животната средина и пејсажот, развивање на биолошката разновидност, грижата за здрава вода, и производстово на високо квалитетна храна. Како резултат на континуираниот раст на органскиот земјоделски сектор и предизвиците и можностите кои доаѓаат од него IFOAM ги донеле четири принципи на кои се базира органското земјоделско производство. Тоа се принципот на здравје, еколошкиот принцип, принципот на праведност и принципот на грижа.

Органското земјоделство би требало да го зачува и подобри здравјето на почвата, растенијата, животните, луѓето и планетата како една целина, неразделиви еден од друг. Овој принцип потенцира дека здравјето на индивидуите и на заедницата не можат да се раздвојат од здравјето на екосистемот-здрави почви произведуваат здрави растенија кои го унапредуваат здравјето на животните и луѓето. Целта на органското земјоделство е да

[20] Abildtrup, J., Dubgaard, A., Andersen, K. S., Green Roads to Growth, Support to organic farming and bio-energy as rural development drivers, Danish Environmental Assessment Institute, Copenhagen, 2006.
[21] Bavec. F. and Bavec. M., Organic production and use of alternative crops, Taylor & Francis Group, LLC, 2007, pp. 15.

произведува високо квалитетна, хранлива храна која придонесува кон превенција на здравствената нега и благосостојбата.

Органското земјоделско прозводство треба да се базира на живи еколошки системи и циклуси, да работи со нив, да ги поддржува и да им помогне во нивната одржливост. Овој принцип го поврзува органското земјоделство со живите еколошки системи. Го изнесува гледиштето дека производството се базира на еколошките процеси и рециклирањето. Храната и благосостојбата се обезбедуваат преку екологијата на специфична производна животна средина. Оние кои произведуваат, преработуваат, тргуваат или конзумираат органски производи треба да ја заштитат и да ја користат заедничката животна средина вклучувајќи го пејсажот, климата, природните живеалишта, биодиверзитетот, воздухот и водата.

Органското земјоделство треба да биде изградено врз основа на односи кои осигуруваат праведност со водење на грижа за заедничката животна средина и животните услови. Праведноста се карактеризира со еднаквоста, почитување и праведност во заедничкиот свет, како меѓу луѓето така и со нивните врски со другите живи суштества. Овој принцип нагласува дека оние кои се вклучени во органското земјоделство треба да ги одржуваат човечките односи во насока да осигураат праведност на сите нивоа и меѓу сите страни-земјоделските производители, работниците, преработувачите, дистрибутерите, трговците и потрошувачите. Праведноста бара систем за производство, дистрибуција и тровија кој е отворен и води грижа за вистинските социјални и економски аспекти на животната средина.

Органското земјоделско производство треба да се управува на внимателен и одговорен начин којшто ќе го зачува здравјето и благосостојбата на сегашните и идните генерации и на животната средина. Органското земјоделско производство е жив и динамичен систем кој реагира на внатрешните и надворешните барања и услови. Оние кои го практикуваат органското производство можат да ја подобрат ефикасноста и да ја зголемат продуктивноста, но тоа не треба да биде за сметка на ризикот од загрозување на здравјето и благосостојбата. Според тоа, новите технологии мора да се проценуваат и постоечките методи да се преиспитуваат. Мора де се води грижа за екосистемот и земјоделството. Овој принцип покажува дека внимателноста и одговорноста се главниот интерес при управувањето, развојот и изборот на технологија во органското земјоделско производство.

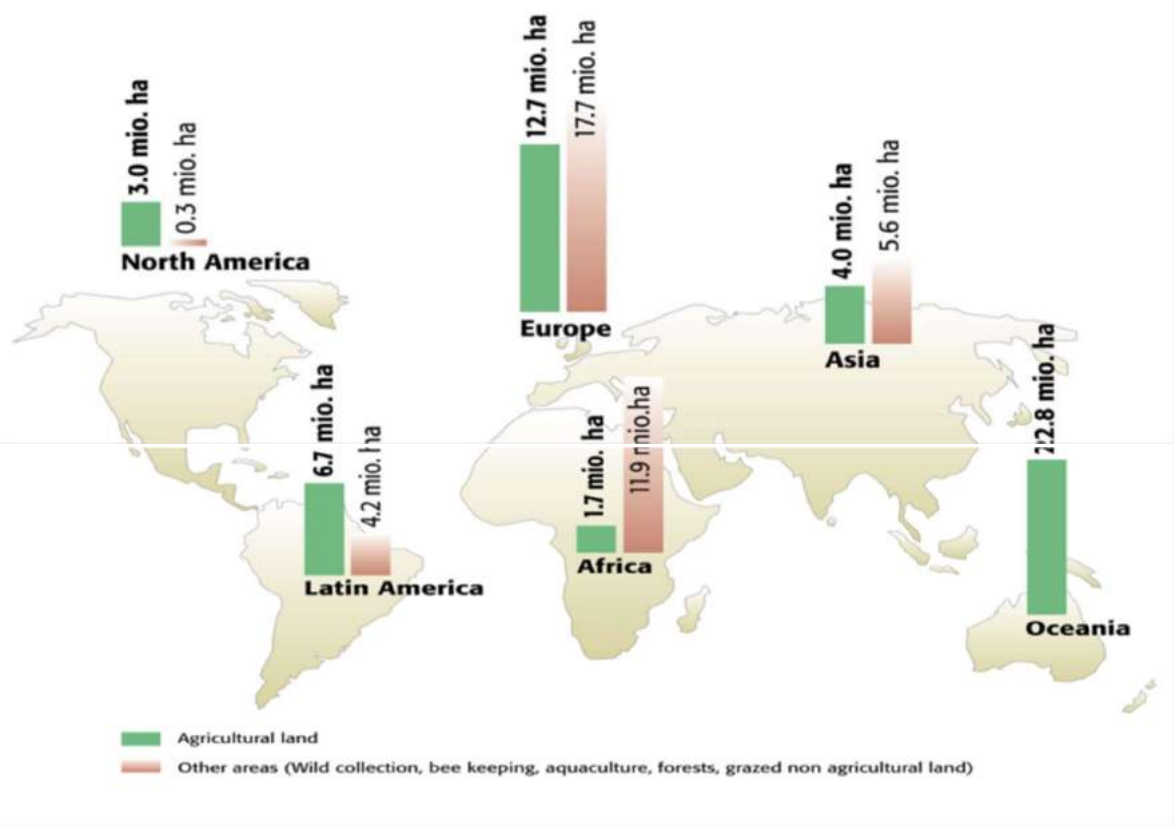
Во своите почетоци органското земјоделство било применувано само од луѓето со алтернативни погледи за зачувување на животната средина, зачувување на дивиот свет и производство на здрава храна. Денеска органското земјоделско производство претставува најдобро решение за оние земјоделски производители кои бараат долгорочни решенија за земјоделските производни методи и производство на здрава, високо квалитетна храна. Како резултат на стравот кој се јавува кај потрошувачите, предизвикан од зголемениот потенцијал на земјоделските производи да пренесуваат и предизвикуваат болести, како што е кравјото лудило или да содржат штетни адитиви, како што се пестициди, хормони, нитрати и други вештачки состојки и сомнежите што се јавуваат во поглед на генетски модифицираната или озрачена храна, постои зголемена побарувачка на здрава, високо квалитетна храна. Зголемената свест на потрошувачите за безбедноста на храната и грижата за животната средина придонесуваат за

зголемување на огранското земјоделство во последните неколку години. Свеста за штетното влијание на интензивното земјоделско производство-загадувањето на почвите со пестицидите и тешките метали, загадувањето на подземните води од нитратите и пестицидите, намалувањето на биодиверзитетот, и исчезнувањето на растителните и животинските видови, бара зголемена одговорност од земјоделските производители во односот кон природата.

2. Состојба на органското производство во светски рамки

Вкупните земјоделски површини во светот на кои се одгледуваат органски земјоделски култури во 2015 година изнесуваат 50,9 милиони ha. или 1,1% од вкупното светско земјоделско земјиште. Со своите 22,8 милиони ha. (5,4% од вкупното земјоделско земјиште), Океанија има најмногу земјоделски површини под органско земјоделско производство, после што следуваат Европа со 12,7 милиони ha. (2,5% од вкупното земјоделско земјиште) и Латинска Америка со 6,7 милиони ha. (0,9% од вкупното земјоделско земјиште). Понатаму следат Азија со 4 милиони ha. (0,2% од вкупното земјоделско земјиште), Северна Америка со 3 милиони ha. (0,7% од вкупното земјоделско земјиште), и Африка со 1,7 милиони ha. (0,1% од вкупното земјоделско земјиште). (Графикон 1). Споредено со податоците од 2013 година светските површини под органско производство се зголемиле за повеќе од 6 милиони ha. Овој резултат се должи на зголемените земјоделски површини под органско земјоделско земјиште во Австралија. Имено, според податоците на FiBl, најголемо зголемување на површините по органско земјоделско производство е забележано во Австралија за 4,35 милиони хектари, по што следуваат САД 474.810 хектари и Индија 1,95 милиони хектари.

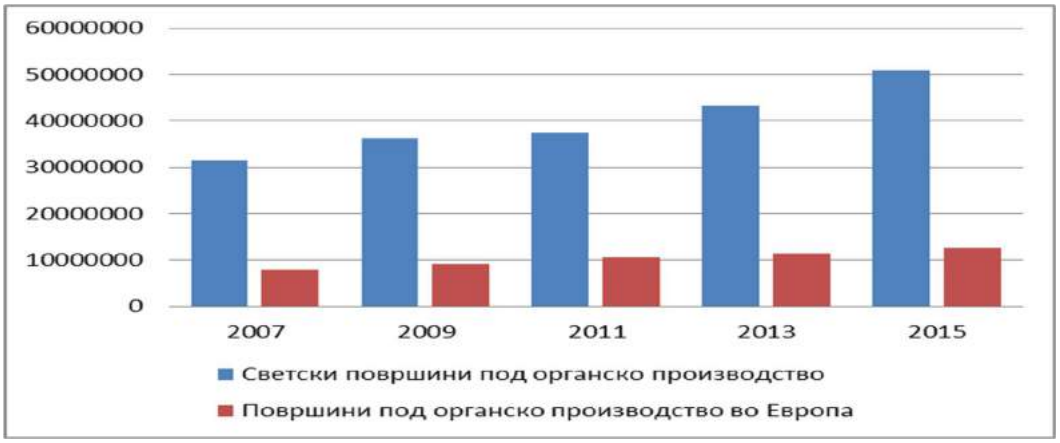
Графикон 1: Површини под органско земјоделско производство во светот во 2015 година



Извор: The World of organic agriculture, statistics and emerging trends 2017, http://www.organic-world.net/2419.html?&L=0, 18.4.2016

Од податоците изнесени во Графикон 2., јасно може да се забележи дека површината под органски земјоделски култури во светот континуирано се зголемува. Вкупната земјоделска површина во светот на која се одгледуваат органски култури во 2015 година изнесува 50,9 милиони ха. Споредено со податоците од 2007 година светската површина под органско производство се зголемила за повеќе од 19 милиони хектари, додека во Европа површината под органско производство во однос на 2007 година се зголемила за околу 4 милион хектари.

Графикон 2. Површини на органско земјоделско земјиште во светот и Европа, во периодот 2007-2015 година (во милиони хектари)

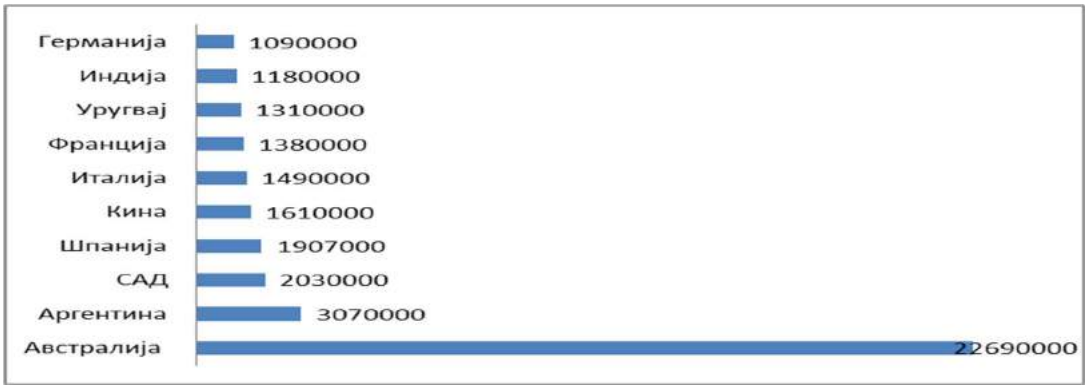


Извор: The World of organic agriculture, statistics and emerging trends 2017, http://www.organic-world.net/2419.html?&L=0, 18.4.2016

Според податоците на Меѓународниот истражувачки институт за органско земјоделско производство-FiBl, земји со најголеми површини под органско производство се Австралија, Аргентина и САД.

Во Европа најголеми површини под органско земјоделско производство имаат Шпанија (1,97 милиони хектари), Италија (1,49 милиони хектари), Франција (1,37 милиони хектари) и Германија (10,09 милиони хектари).

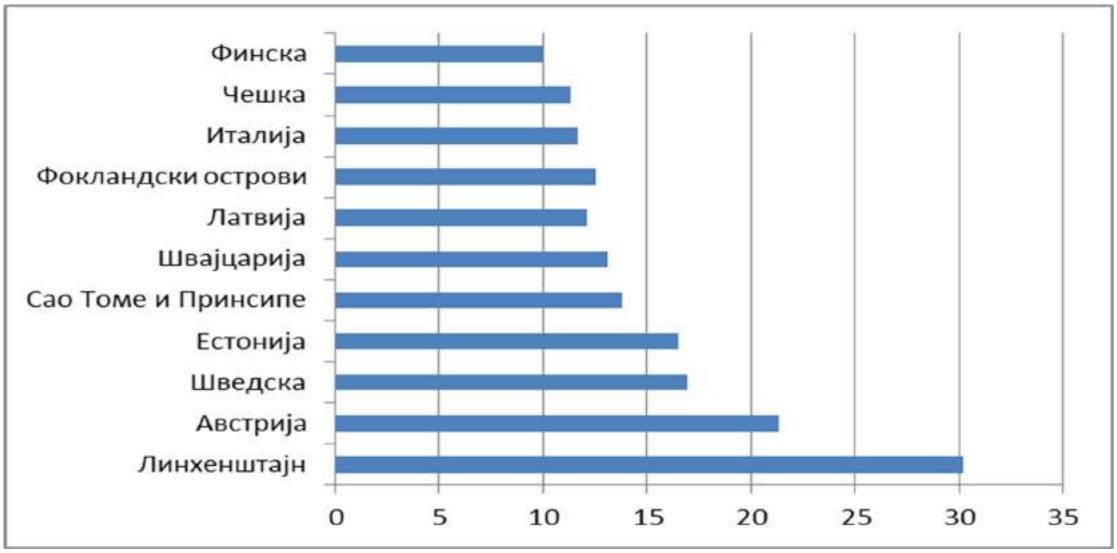
Графикон 3. Земји со најголеми површини под органско земјоделско производство во 2015 (во милиони хектари)



Извор: The World of organic agriculture, statistics and emerging trends 2017, http://www.organic-world.net/2419.html?&L=0, 18.4.2016

Земји со најголем удел на органското земјоделско земјиште во вкупната земјоделска површина се Линхенштајн (30,2%), Австрија (21,3%) и Шведска (16,9%), (Графикон 4.)

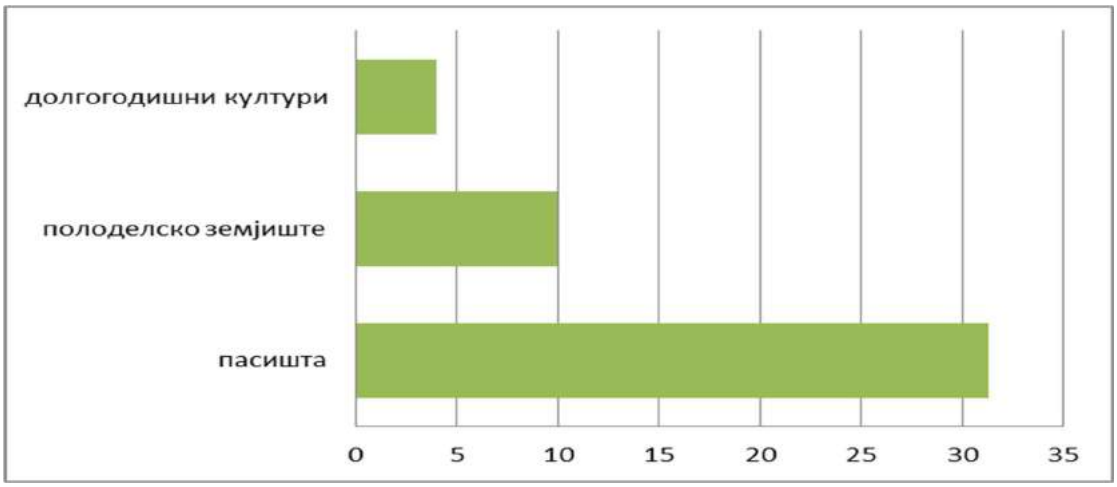
Графикон 4. Земји со најголем удел на органското земјоделско земјиште во вкупната земјоделска површина во 2015 година (во проценти)



Извор: The World of organic agriculture, statistics and emerging trends 2017, http://www.organic-world.net/2419.html?&L=0, 18.4.2016

Од вкупната светска површина под органско земјоделско производство во 2015 година, пасишта изнесуваат 33,1 милиони хектари, површините под поледелски култури изнесуваат 10 милиони хектари, додека површините под долгогодишни култури изнесуваат 4 милиони хектари (Графикон 5.).

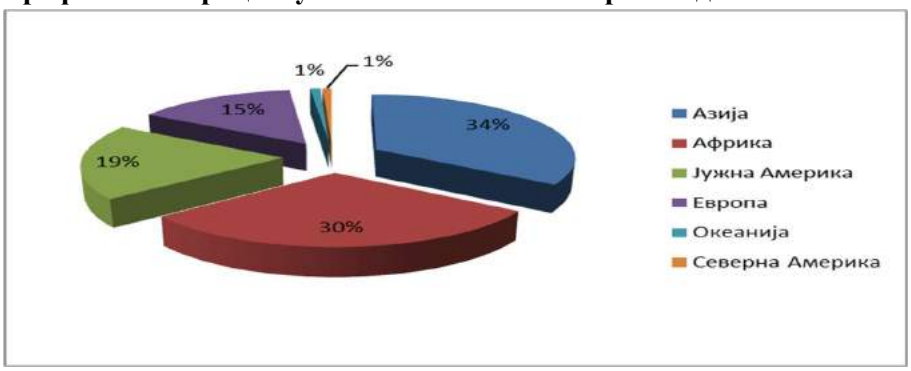
Графикон 5. Најважни групи на органски култури во 2015 год. (во милиони хектари)



Извор: The World of organic agriculture, statistics and emerging trends 2017, http://www.organic-world.net/2419.html?&L=0, 18.4.2016

Во 2015 година бројот на органски земјоделски производители во светот изнесувал 2,4 милиони производители, што претставува зголемување за повеќе за 160.000 или 7% во споредба со 2014 година. Најголем број на органски земјоделски производители има во Азија (851.016), потоа следуваат Африка (719.720), Јужна Америка (457.677), Европа (349.261), Океанија (22.021) и Северна Америка (19.138). Процентот на учество по контитненти е даден на Графикон 6. Од анализа на податоците може да се заклучи сдека значително зголемување на бројот на органските земјоделски производители во 2015 година забележуваат Етиопија, Демократска Република Конго, Перу, Мексико и Кенија. Во Европа бројот на органски земјоделски производители во 2015 година бил 350.000 од кои 270.000 се од земјите на Европската Унија. Земја со најголем број производители е Италија. (Графикон 6.).

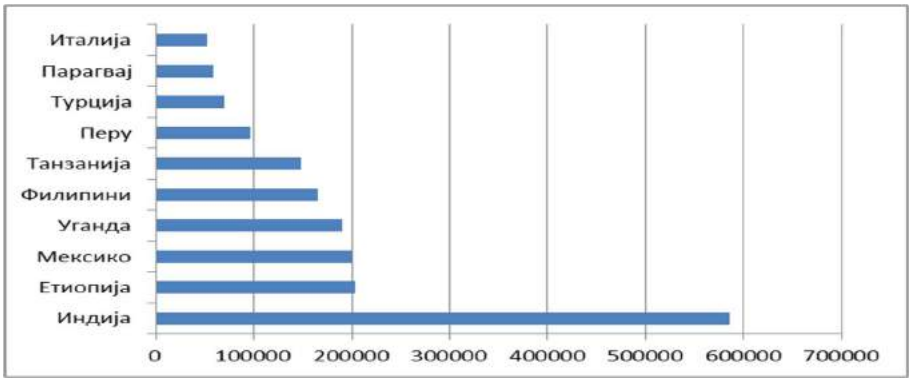
Графикон 6. Процентуална застапеност на производители во Светот во 2015 година



Извор: The World of organic agriculture, statistics and emerging trends 2017, http://www.organic-world.net/2419.html?&L=0, 18.4.2016

Во однос на апсолутните бројки, на светско ниво, според бројот на органските земјоделски производители доминираат земјите во развој. Имено, најголем број на органски земјоделски производители има во Индија, и тоа 585.200, а по неа следуваат Етиопија со 203.602 и Мексико со 200.039. Во Европа земји со најголем број на производители се Турција со 69.967 и Италија со 52.609. (Графикон 7.).

Графикон 7. Земји со најголем број на органски производители во 2015 година



Извор: The World of organic agriculture, statistics and emerging trends 2017, http://www.organic-world.net/2419.html?&L=0, 18.4.2016

Во 2015 година светскиот пазар на органска храна се проценува дека изнесувал 75 милијарди евра. САД биле земја со најголем пазар за органска храна (39 милијарди евра), па потоа следуваат Германија (8,6 милијарди евра), Франција (5,5 милијарди евра) и Кина (4,7 милијарди евра).

Земји со најголема потрошувачка на органска храна по глава на жител годишно се Швајцарија (262), Данска (191), Шведска (171), Луксембург (170) и Линхенштајн (142).

Може да се констатира дека во земјите на Европската Унија (ЕУ) постои голем интерес и јавна поддршка на органското земјоделско производство. Ова произлегува од фактот што, во 1991 година од страна на Европската Унија е усвоена Регулатива на Советот бр.2092/91 (EEC No.2092/91) која претставува рамка која во детали дефинира кои побарувања треба да се исполнат за одредени земјоделски производи или храна за да може да се етикетираат како органски. Исто така, од 1999 година Советот го опфати органското земјоделство во својата стратегија за еколошка интеграција и одржлив развој, како дел од заедничката земјоделска политика, со што органското земјделство го врза за структурните политики на Европската Унија.

3. Историски развој и состојба на органското земјоделско производство во Република Македонија

Во Република Македонија првите чекори за органското производство датираат од доцните 90-ти со вклучување на одделни производители потпомогнати од повеќе странски донатори. Во тој период во употреба беше синонимот еколошко производство, бидејќи Законот за органско земјоделско производство се уште не беше донесен. Во 1997 година, најголемата фармацевтска компанија во Република Македонија излезе на домашниот пазар со неколку видови органски чаеви направени од собрани самоникнати билки. Во 1998 година, 4-5 фармери од Охрид, Куманово и Струмица ги започнаа првите органски земјоделски активности во Република Македонија, произведувајќи по начелата на органското производство за однапред познати купувачи. Во 1999 година се обезбедува почетната експертиза за создавање нацрт законска основа за органското производство. Кон крајот на 2000 година беше завршен првиот нацрт Закон за органското производство во консултација со европски експерти за органското производство. Во 2001 година, Владата на Република Македонија го усвои нацрт Законот за органско производство, и истиот е предададен во парламентарна процедура. Истата година се основаа и првите здруженија на органски земјоделски производители и отпочна проектот за поддршка на „Локални иницијативи кон органско земјоделство“, како дел од Програмата за поддршка на еколошките невладини организации. Во 2002 година се организираше воведна работилница за значењето на здруженијата за органско земјоделство и нивно обединување во национален сојуз. Истата година се промовираше регионалната соработка во органското земјоделство преку неколку работилници со наслов „Промоција на органското земјоделство на Балканот“ за периодот 2002-2005 година. Во 2003 година како резултат на успешното привршување на еколошкиот проект „Локални иницијативи кон органско земјоделство“, беше донесена одлука да се започне со нов проект целосно посветен на развојот на органското земјоделство. Истата година

започна прекугранична соработка во органското земјоделство со Бугарија, Хрватска, Грција и Швајцарија, во областа на образование и обука, студиски посети, издавање брошури и сл. Исто така во 2003 година инспектирани се првите 13 органски фарми.[22]

Посериозни чекори за воспоставување на органското движење во Република Македонија започнаа со имплементација на Проектот за поддршка на локални иницијативи во Македонија за развој на органското земјоделство поддржан од СДЦ (Swiss Agency for Development and Cooperation), Швајцарска агенција за развој и соработка. Во периодот на 2003-2004 година иницијалниот проект беше преструктуиран во Проект за органско земјоделство во Македонија, поддржан од Швајцарска агенција за развој и соработка-СДЦ, а под водство на ФИБЛ (Forschungsinstitut für biologischen Landbau), Швајцарски истражувачки институт за органско земјоделство. Во рамки на проектот беше формирана стручна советодавна служба, упатена во техниките на органското производство од страна на ФИБЛ, како и други институции.[23] Бидејќи во тој период, во Република Македонија не постоеше акредитирано контролно и сертификациско тело, првите македонски органски прозиводители беа сертифицирани од ИМО (Institut für Marktökologie) во Швајцарија.

Паралелно со овие настани донесен е Законот за органско земјодеслко производство во април 2004 година.[24] Врз основа на тукушто донесениот Законот, беше потребно усвојување на 12 подзаконски акти, со што започна формирањето на националната легислатива за органско земјоделско прозиводство. Во декември 2004 година се усвои првиот подзаконски акт со кој се основа Советодавна координативна комисија за органско земјоделство.

Во март 2005 година се усвои вториот подзаконски акт, Програмата за поттикнување на развојот на органското земјоделство. Во јуни 2006 година се усвоија уште три подзаконски акти со кои се регулираат стандардите за органско земјоделско прозиводство (растително производство, животинско производство, преработка)[25], и регистриран е Националниот сојуз на здруженија на производители на органски производи, „Биосан“.

Во 2007 година усвоена е Националната стратегија и акциониот план за органско земјоделство во Република Македонија и докомплетирани се сите подзаконски акти на кои повикува Законот за органско земјоделско производство, со што се заокружи целокупната национална законска регулатива.

Во 2007 година контролното/сертификациско тело „Балкан Биосерт“ доби овластување од МЗШВ за вршење на стручна контрола во органското земјоделско производство во Македонија.

Во 2008 година формирана е Федерација на производители на органски производи на Македонија (ФПОПМ), како Национална организација која ги обединува и координира регионалните здруженија на органски производители. Во 2009 година

[22] Национална стратегија за земјоделство и рурален развој 2007-2013, МЗШВ, 2007, стр. 20

[23] Ангеловски Г., Тимова Љ., Делев К., Колев Г., Ивановски А., Славковска А., „Водич за органско производство“, Центар за истражување и информирање за животната средина „Еко-свест“, Скопје, 2008, стр. 5

[24] Службен весник бр. 16/2004

[25] Службен весник бр. 60/2006

беше акредитирано првото македонското контролно и сертификациско тело Про-церт, и беше усвоен е нов Закон за органско земјоделско производство[26], кој стапи на сила во 2010 година. Со новиот Законот за органско земјоделско производство се уредува производството, подготовката, преработката, доработката, складирањето, транспортот, дистрибуцијата, рекламирањето, продажбата, означувањето и контролата на органските производи кај кои се користени методите на органското производство. Согласно Законот, до крајот на 2010 беа донесени повеќе правилници кои ја регулираат областа на производството, контролата, сертификациските тела и нивното овластување, пакувањето, транспортот и складирањето на органските производи, како и содржината и изгледот на националното лого за органски производи. За додполнително усогласување со Регулативите (ЕС) 834/2007 и (ЕС) 889/2008, односно интегрирање на правилата и постапките предвидени во Регулативата (ЕС) 1235/2008 кои се однесуваат на увоз на органски производи од трети земји во националната правна рамка, како и на Регулативата (ЕС) 710/2009 за утврдување на детални правила за органско производство на животни од аквакултурата, во 2011 година се донесоа три правилника и тоа: Правилник за правилата за одгледување на водни животни, Правилник за формата, содржината и образецот на сертификатот дека производот, процесот на производство, подготовката или пуштањето во промет е во согласност со правилата и постапките од законот, како и на евиденцијата која ја водат субјектите и Правилник за формата, содржината и образецот на серификатот за сообразност на производството на органски производи со земјата увозник, начинот на издавањето како и потребна документирана евиденција за увоз на усогласени производи.[27] Законот за органски производи во делот на казнените одредби е изменет и дополнет во 2011.[28]

Органските производи задолжително мора да имаат соодветна кознака, којашто е дел од националната регулатива. Ознаката на производот е потврда дека производот е сертифициран во согласност со одредените стандарди. Ознаката и рекламирањето под терминот „органско“ може да користи само производител кој при производство применува правила и постапки за органско земјоделско производство утврдени со Законот за органско земјоделско производство во Република Македонија и прописите донесени врз основа на овој Закон. Ознаката „органско“, според македонскиот Закон за органско земјоделско производство означува:[29]

- Начин на производство, а не ниво на квалитет на добиениот производ;
- употреба на сертифицирани органски производи по претходно добиена согласност од контролното/сертификациско тело кое врши стручна контрола;
- тип на производство, период на преод и органски производ.

За потрошувачите тоа е релевантна информација дека производот што го купуваат е сертифициран според одредени стандарди и дека сертификатот е издаден од

[26] Службен весник на РМ бр. 146/2009
[27] Службен весник на РМ бр. 53/11
[28] Службен весник на РМ бр. 53/2011
[29] Службен весник бр. 146/2009

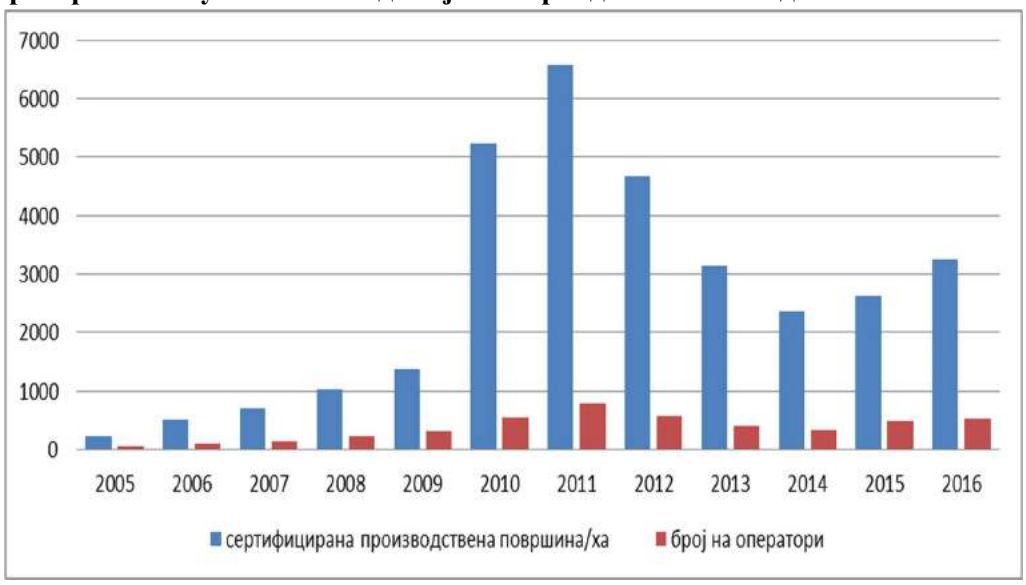
овластена сертификациска куќа. На тој начин, потрошувачот непосредно се известува за органското потекло и квалитетот на производот.

Слика 1: Национална ознака за органски производ и органски производ во преод

Извор: Службен весник на РМ 162/2010

Како што беше изложено во делот посветен на историскиот развој на органското земјоделско производство во Република Македонија, може да се заклучи дека историјата на органското земјоделско производство во земјава е куса, но охрабрувачка. Имено, од 4-5 производители на органски земјоделски производи во 1998 година, во 2016 година имаме 533 регистрирани и сертифицирани оператори во органското земјоделско производство, додека најголем број на оператори се регистрирани во 2011 година-780. (Графикон 8.).

Графикон 8. Преглед на вкупни обработливи површини (ха) и број на органски опеаратори во Република Македонија за период 2005-2016 година



Извор: Министерство за земјоделство, шумарство и водостопанство, http://www.mzsv.gov.mk/files/Organsko%20proizvodstvo_sostojba%202016.pdf, 20.4.2017

Историската анализа ни дава за право да заклучиме дека развојот на органското производство продолжува со тренд на зголемување. Во системот на органското

земјоделство се вклучуваат сé повеќе субјекти, а исто така се прошируваат и производните површини.

Во поглед на структурата, од податоците преставени во Графикон 9. може да се види дека најголемо учество во органското растително производство во 2016 година имаат житните култури, а по нив следат фуражните култури и ароматичните односно лековитите растенија.

Графикон 9. Структура на органско растително производство во Република Македонија во 2016 година (во %)

Извор: Министерство за земјоделство, шумарство и водостопанство, http://www.mzsv.gov.mk/files/Organsko%20proizvodstvo_sostojba%202016.pdf, 20.4.2017

Како што се гледа од Табла 1., драстично намалување на органско земјоделско производство се јавува кај маслодајните култури, имено во 2014 година се забележани вкупно 119,53ха а во 2016 42,84. Истото може да се констатира и за лозовите култури. Податоците покажуваат дека намалувањето се јавува кај производството во преод поточно производството кое се насочува кон органско земјоделско производство. Водечка култура во органсктото земјоделско производство се житните култури за кои може да се каже дека имаат релативно стабилно производство последните три години.

Од Табелата 1, исто така се забележува и значител напредок во развојот на органското сточарско производство. Вкупниот број на говеда е зголемен од 2136 грла во 2014 година на 3317 грло во 2016 година, бројот на овци од 53484 грла во 2014 година на 78664 грла во 2016 година, а зголемен е и бројот на кози од 2276 во 2014 година на 4142 грла во 2016 година.

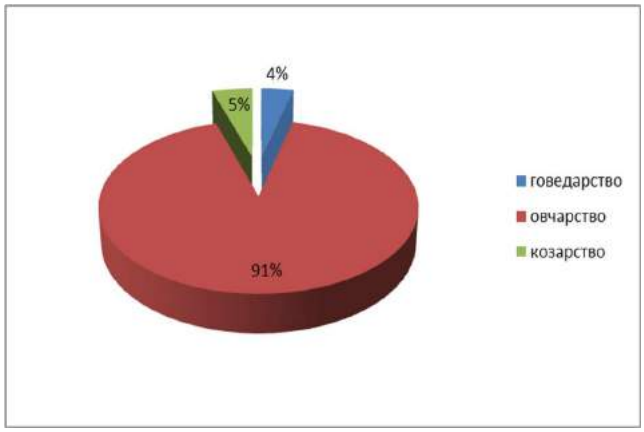
Табела 1. Капацитети под органско земјоделско производство во Република Македонија во периодот 2014-2016 година

Растително органско производство									
	2014 година			**2015 година**			**2016 година**		
Вид/култура	Во преод	Органско	Вкупно/ха	Во преод	Органско	Вкупно/ха	Во преод	Органско	**Вкупно/ха**
Житни	193,90	702,50	**896,40**	187,29	417,13	**604,42**	358,82	579,58	**938,40**
Фуражни	69,48	454,51	**523,99**	231,65	745,68	**977,33**	209,60	539,38	**748,98**
Маслодајни	24,02	95,51	**119,53**	82,7	20,86	**103,56**	10,0	32,84	**42,84**
Овошни	317,97	109,15	**427,12**	220,28	179,91	**400,19**	178,01	244,13	**422,14**
Лозови	71,05	25,49	**96,54**	49,71	26,68	**76,39**	11,29	6,25	**17,54**
Градинарски	30,24	22,17	**52,41**	42,36	41,52	**83,88**	53,23	39,94	**93,17**
Угар	204,22	38,98	**243,20**	103,28	539,01	**642,29**	171,69	230,45	**402,15**
Сточарско органско производтсво									
Вид животно	Во преод	Органско	Вкупно/бр	Во преод	Органско	Вкупно/бр	Во преод	Органско	**Вкупно/бр**
Говеда	773	1363	**2136**	1606	1574	**3180**	1594	1723	**3317**
Овци	16998	36486	**53484**	34243	35764	**70007**	32577	46087	**78664**
Кози	527	1749	**2276**	1235	2777	**4012**	1278	2864	**4142**

Извор: Министерство за земјоделство, шумарство и водостопанство, http://www.mzsv.gov.mk/files/Organsko%20proizvodstvo_sostojba%202016.pdf, 20.4.2017

Во 2011 година, во сточарското органско производство водечка гранка е овчарството (91% од органското производство). Козарството учествува со 5%, а говедарството учествува со 4% во сточарското органско производство (Графикон 10.).

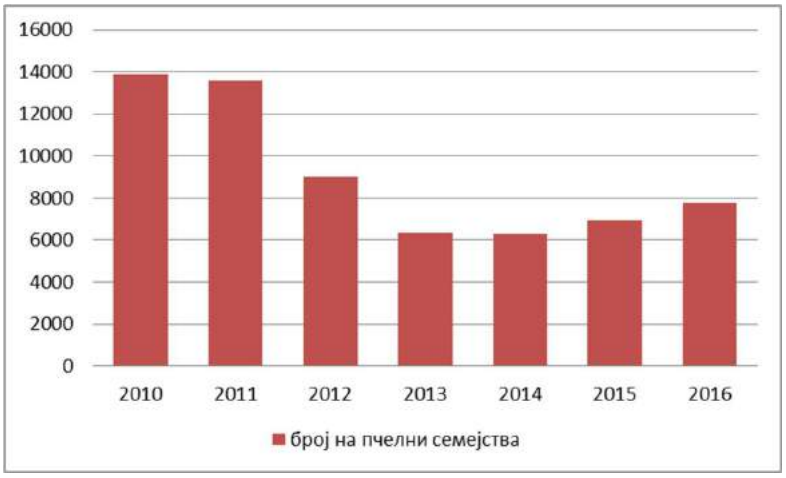
Графикон 10. Структура на органско сточарство во Република Македонија во 2016 година (%)



Извор: Министерство за земјоделство, шумарство и водостопанство, http://www.mzsv.gov.mk/files/Organsko%20proizvodstvo_sostojba%202016.pdf, 20.4.2017

Загрижувачки се податоците во однос на бројот на пчелни семејства. Имено, од 2012 година бројот драстично опаѓа, во последните две години се забележува благ незабележителен пораст. Бројките и не се толку неочекувани имајќи предвид дека бројот на пчелни семејства во целиот свет континуирано опаѓа. (Графикон 11).

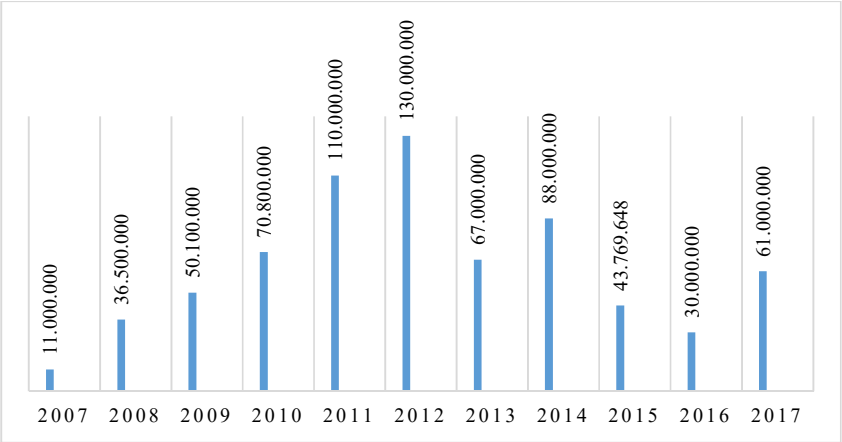
Графикон 11. Број на органски пчелни семејства во Република Македонија во период 2010-2016



Извор: Министерство за земјоделство, шумарство и водостопанство, http://www.mzsv.gov.mk/files/Organsko%20proizvodstvo_sostojba%202016.pdf, 20.4.2017

Мерките од Програмата за развој на органското производство предвидуваат зголемена финансиската поддршка од 30% за органското производство во однос на редовното производство, како и дополнителна поддршка за преработка и трговија на органски производи, проследени со покривање на 50% од трошоците за сертификација на органското производство. На Графиконот 12 е претставена висината на финансиската поддршка во органското земјоделско производство во периодот 2010-2017. Може да се констатира дека во 2012 година исплатена се највисока субвенција за органско земјоделско производство-130 милиони денари. Оттогаш наваму се забележува опаѓање на поддршката во органското производство, најмала сума на исплатени субвенции се забележува во 2016 година 30 милиони денари.

Графикон 12. Висина на финансиска поддршка на органското земјоделство во Република Македонија за период 2010-2017 (во денари)



Извор: Агенција за финансиска поддршка во земјоделството и рурален развој, http://www.ipardpa.gov.mk/Root/mak/default_mak.asp, 25.4.2017

Според податоците за состојбата на органското производство во Република Македонија може да се воочи дека финансиската поддршка има силно влијание на интересот за органското земјоделско производство. Имено, доколку се споредат годините кога финансиската поддршка е најниска (2013-2017) со годините на површини под органско земјоделско производство може да се заклучи дека со опаѓањето на финансиската поддршка се намалува и интересот. Може да се констатира дека субвенциите за органско земјоделско производство како и кај производителите на конвенционално земјоделско производство се доживуваат како социјална компонента за производителите на органско производство, наместо да поттикнат зголемување на конкурентноста.

Од сите презентирани податоци во врска со развојот на органското земјоделство во Република Македонија, можеме да кажеме дека го следи трендот на владината финансиска поддршка. Ова признание е прилично обесхрабрувачко, бидејќи финансиската поддршка е составен дел на националната земјоделска политика, која е во директна врска со буџетскиот капацитет и може да биде предмет на промени. Дополнително, оваа состојба говори и за тоа дека земјоделските производители неммат јасна посветеност кон органското земјоделско проиоизводство и го прифаќаат пробна опција, а не како деловна определба. Во однос на структурата, евидентно е дека не е добро диверзифицирано, бидејќи и во органското растително и животинско производство во Република Македонија имаме еден доминантен претставник (житарици и добиток), додека другите видови на производство покажуваат малку или немаат напредок.

4. Состојби и искуства во организирањето на деловните субјекти за производство на органски земјоделски производи

Во насока на потенцирање на можностите кои ги нуди органското земјоделско производство од аспект на негова организација, како на ниво на државата, така и на ниво на деловните субјекти, во продолжение се дадени неколку компаративни искуства. Имено, преставени се состојбата и искуствата во оргаизирањето на органското земјоделско производство во Републка Србија, Република Словенија и во Австрија. Во секоја од овие земји, органското земјоделско производство е развиен и значаен производствен систем. Во исто време, секој национален систем на органско производство се одликува со специфичности од кои можат да произлезат значајни наоди во напорите за унапредување на развојот на органското земјоделско производство.

4.1 Организација на секторот за органско земјоделско производствово Република Србија

Развојот на органскотот производство во Република Србија започнал на крајот на 80-те години од минатиот век и тоа прво во северните делови поточно на територијата на Војводина. Во 2000 година е донесен Законот за органско производство, и од тогаш се забележува побрз развој кој трае и денес. И покрај потенцијалот и константниот пораст на главните индикатори, органското земјоделство во Република Србија тешко го

постигнува саканиот развој. Во производството доминираат ратарските производи, потоа овошјето и житариците. Поголемиот дел од овие производи се извезува, најмногу во ЕУ, бидејќи домашниот пазар е слабо развиен заради ниската куповна моќ на купувачите.

Со поддршка на Министерството за земјоделство и водостопанство досега се формирани шест центри за развој на органско производство (Селена, Лесковац, Свиљанац, Ваљево, Неготин, Ужице) и Војводинскиот кластер за органско земјоделство кои ги здружило сите заинтересирани страни од териоторијата на Војводина. Исто така, некои локални општини реализирале иницијативи за развој на органското земјоделство со поддршка на производителите на органско производство (Суботица, Нови Сад, Белград). Следствено, евидентирани се некои движења во организираноста на секторот, развиени се одреден број различни, локално активни здруженија, кластери, организации, кооперативи и интересни групи. Поволни можности се појавиле со усвојувањето на Законот за здруженија кој овозможил здруженијата до одредена мера ги остварат деловните активности и создадат капитал.

Врз основа на податоците од Министерството за земјоделство на Република Србија, постои тренд на зголемување за интерес за органското земјоделско производство. (Табела 2.). Учество на органско земјоделско производство во вкупното земјоделско производство во 2015 година изнесува 0,44%.[30] Во овој процент не се опфатени и површините за собирање на диви јагодести овошја, печурки и лековити билки.

Табела 2. Преглед на површини под органско производство во периодот 2012-2015 во Република Србија

Година	Површини под огранско земјоделско производство во хектари	Учество на органското земјоделско производство во вкупното земјоделско производство во %
2012	6.340	0,18
2013	8.228	0,23
2014	95.47,8	0,28
2015	15.298	0,44

Извор: Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede Republike Srbije

Треба да се напомене дека во Република Србија не постои официјална методологија врз основа на која може да се добијат податоци за вкупната површина на која се одвива собирање на диви саморастечки растенија. Најголем процент припаѓа на органското растителното производство - 68,7%, (вклучувајќи ги ливадите и пасиштата). Од растителното произвпдство најзастапени се житариците, потоа овошјето и зеленчукот. Од сточарското производство најзастапенено е овчарството, живинарството

[30] Simić I., Organska poljoprivreda u Srbiji 2017, Nacionalno udruženje za razvoj organske proizvodnje Serbia organika, 2017, p. 12

и говедарството. Најразвие регион е Војводина со учество од 75,85% во вкупното органско производство.

Основна единица на организацијата на производителите на органско производство во Република Србија се производителите кои се поделени на две групи или типови: ***самостојни***-оние кои имаат склучено договор директно со некои од контролните организации и таканаречени ***кооперанти***-чие производство подлежи на групна сертификација (во согласност со Законот за органско производство) и на тој начин сите производители се во договорен однос со некоја компанија, која го откупува целото производство наменето за пазар, а истовремено им обезбедува поддршка во вид на репроматеријали, едукација и ги покрива трошоците за сертификација (при компанијата е носител на сертификацијата, а не производителот). Вториот вид на орггганизација се покажал како многу успешен судејќи по бројот на учесници кој далеку го надминува бројот на индивидуални земјоделски производители.[31]

Според структурата, големината и производствената ориентација на стопанството, се разликуваат три категории на стопанства, односно фарми. Првата група се мали, воглавно семејни фарми во кои се интегрирани растителното и сточарското производство. Втората група се специјализирани фарми, на пример за органско ратарско производство или органско производство на овошје што не е поволно за овој вид производство. Третата група се се големи фарми кои го комбинираат растителното и сточарското производство на големи површини, често во склоп имаат и центар за преработка, што за ова производство претставува наповолен модел.

Компаниите кои имаат фрижидери доминираат во органскиот сектор бидејќи полесно е да се добие сертификат за ладење отколку да се вложува во комлетна линија за преработка. Во Република Србија има регистрирано повеќе од 40 компании кои се занимаваат со преработка на органска храна. Кај некои од нив главна дејност е преработка на конвенционална храна, но поседуваат дополнителна линија за преработка на органка храна, додека кај останатите главна дејност е преработка на органска сировина. Исто така, постојат производители кои се занимаваат со преработка на органската храна, но поголем број од нив имаат склучено договор со големи компании. Многу малку се занимаваат само со преработка на органска храна. Производителите кои немаат кооперантски договор со откупувачи, своите производи ги продаваат на самата фарма или на познати купувачи. Производителите на овошје и зеленчук, често заради малите количини прават џемови, сокови и слично и го продаваат на познати купувачи или на блискиот пазар.

Граѓанскиот сектор има голем придонес во развојот на органското земјоделство иако постои евидентен проблем со недостаток на средства потребни за функционирање и спроведување на нивните активности. Министерството води евиденција за сите здруженија регистрирани, а многу од овие организации се организатори или коорганизатори на саеми, собири и манифестации во областа на органското земјоделство и имаат континуитет од повеќе години.

[31] Исто, p.19

Во Република Србија постојат 35 советодавни служби за чија работа е одговорно Министерството за земјоделство и водостопанство и покраинскиот секретаријат за земјоделство, водостопанство и шумарство.

4.2 Организација на секторот за органско земјоделско производство во Република Словенија

Значителен дел од обработливото земјоделското земјиште во Република Словенија спаѓа во неповолно развиени подрачја, па затоа државата одлучува тесениот избор на култури да биде кон еколошко производство со исклучителен квалитет. Главната цел на Република Словенија е да ја подобри положбата на земјоделците во однос на приходите со пренасочување на преработувачката индистрија кон нивните потреби, да постави соодветни организациски форми и да ја дополни земјоделската активност со други економски активности како туризам, занаетчиство во согласност со животната средина во целост.

Почетоците на органското земјоделство во Словенија се забележуваат од деведесетите години на 20 век кога се организирани предавања за еколошко производство од страна на професори од странски земји и формирани се невладини организации за еколошко производство. Во 1998 година е формиран Институт за одржлив развој во кој е формиран оддел за меѓународно образование на супервизори за органско земјоделско производство.[32] Истата година се извршени контроли од страна на странски меѓународни сертификациски куќи на 41 производители и оттогаш расте интересот за овој вид производство. Оваа година се смета за почеток на интензивен развој на пазарот на земјоделски производи. Имено, организиран е првиот саем на органски производи во Љубљана, државната советодавна служба се вклучува и организира обуки и едукација за органско земјоделско производство.

Според последните статистички податоци органското земјоделско производство претставува 8.69% од вкупното земјоделско производство во Република Словенија што претставува многу висок процент во споредба со земјите од ЕУ.[33]

Бројот на органски земјоделски стопанска од година во година варира и бележи постојан раст (Графикон 13). Во 2016 година се регистрирани вкупно 2933 органски зејоделски стопанства што претставува 65% од вкупниот број на регистрирани земјоделски стопанства во Словенија. Досега најголемо учество (83%) од целото органско земјиште во искористената земјоделска површина сеуште се трајни ливади и пасишта.

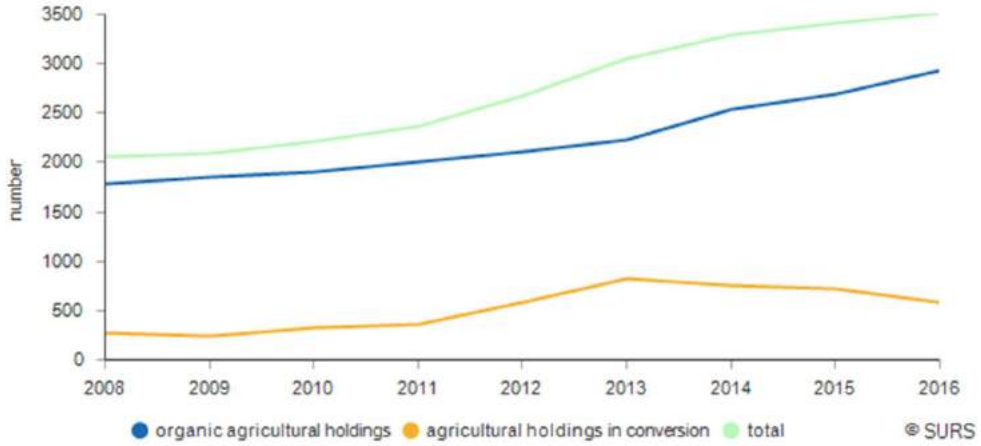
Во производството, од година во година, првото место далеку пред сите го зафаќа учеството на пасиштата и индиректното сточарско производство.

Контролата на органско производство или преработка се врши од страна на контролни организации кои ги исполнуваат техничките, административните и организационите услови пропишани од министерот. Еколошките производи или прехранбените производи мора да бидат придружени со сертификат и официјална

[32] Akcijski nacrt razvoja ekoloskega kmetijstva v Sloveniji do leta 2015, Vlade Republike Slovenie
[33] Slovenia – The structure of agriculture, www.forumoragriculture.com/news_feature/slovenia , 20.6.2017

еколошка ознака на пазарот. Сепак, органските производи или прехранбените производи може дополнително да се обележат со брендови како што се Biodar и Demeter. Инспекцијата на контролната организација ја спроведуваат Земјоделската инспекција и Инспекциската служба за контрола на квалитет на земјоделски производи и прехранбени производи.

Графикон 13. Органски земјоделски стопанства во Република Словенија во периодот 2008-2016



Извор: Statistical office of Republic of Slovenia, http://www.stat.si/StatWeb/en/News/Index/6784, 31.3.2017

Во Република Словенија постојат две големи организации на производители за органско земјоделство: Унија на Словенски Органски Земјоделски Здруженија (уште наречена биодарска асоцијација) и Здружението AJDA.

Во состав на Унијата се пет регионални здруженија со кои е опфатена целата држава кои делат исти стандарди за производство и се залагаат за поголема конверзија на фармата.

- Словенечкото здружение на органски земјоделци (S.O.F.A), основано во мај 1997 година, член на ИФОАМ;
- Здружението за органско земјоделство во североисточна Словенија, основано во август 1997 година;
- Здружението на органски фармери на крајбрежниот регион, основано во јуни 1998 година;
- Здраво живеење (здружение на органски земјоделци), основано во март 1999 година;
- Здружение за органско земјоделство Горењска, основано во мај 1999 година.

Откако била основана Унијата, во 1999 година биле основани уште две здруженија, кои имаат за цел да влезат во Унијата:

- Детленица (здружение на органски земјоделци и производители), и
- Здружението за органско земјоделство во Доленска, Посавје и Белокожина.

Унијата своите производи ги продава производите со заедничка марка (лого) за органски производи-Biodar.

AJDA е здружение за биодинамичко производство со околу 400 членови повеќето неземјоделци. Тие го користат меѓународното лого за биодинамично производство Demeter-Logo.[34]

Постојат и неколку други организации кои учествуваат во органското земјоделство или го поддржуваат нејзиниот развој, како што е Словенечкото општество за перкукултура и некои локални организации. Главни двигатели на органското земјоделско производство во Република Словенија се невладините организации за подигнивање на еколошката свест кај граѓаните.

Она што дава посебна карактеристика во организацијата на органкиот сектор во Република Македонија е учеството на туризмот во развојот на овој сектор. Имено, од вкупно 503 регистрирани органски фарми во Република Словенија, 39 се занимаваат и со туризам. Поголемиот дел од органските фарми се членови на Биодарската асоцијација, а повеќе од половина од нив го користат брендот Biodar. Здружението на туристички фарми на Словенија ги промовира овие фарми заедно со другите туристички фарми преку промотивни каталози и веб-страници.

4.3 Организација на секторот за органско земјоделско производство во Република Австрија

Во австриската земјоделска политика во целина, постојат четири главни влијателни актери, Министерството за земјоделство, Земјоделската комора, задругите (обединети во Рајфајзен Вернбанд) и AMA (Agrarmarkt Austria). Конкретно, земјоделската комора и нејзините социјални партнери се сметаат за релативно поважни во политичкиот процес од парламентот.

Австрија е една од земјите со успешна приказна за органското земјоделско производство и во однос на големина на производството и во однос на политичка поддршка на национално ниво и на ниво на ЕУ регулативите. Органското земјоделство е концентрирано во регионите околу Алпите, особено областите Тирол, потоа Стеинмар, Салцбург, Бургеланд. Околу 65% од сите органски фарми се членови на организација на органски производители и приватни тела за сертификација (во Австрија има 11 организации, но Ernte е најстаро и најголем процент (55%) се членови на ова тело), а останатите го следат кодексот на стандардите инспирирани од Земјоделските Комори. Поголемиот дел од овие фарми се наоѓаат во областа Тирол и Салцбург, додека Ernte е сконцетрирано во јужните и југоисточните региони.

Се до 1990 година органските производители биле мотивирани да произведуваат органски производи од нивните убедувања. Ова се променило со воведувањето на субвенции за овој тип на производство и можноста овие производи да се продаваат по повиска цена. Ernte одиграла важна улога во промовирањето на органското земјоделство како начин за одржување на австрискиот традиционален модел на семејно земјоделство.

[34] Organic farming in Slovenia, http://www.organic-europe.net/country-info/country-report/slovenia.html , 2.06.2017

Така промоцијата на органското земјоделство се фокусира на прашањата за здравјето, благосостојбата на животните и стратегиите за преживување за традиционалниот австриски тип земјоделец.

На почетокот на развојот на органското земјоделско производство во Австрија, информирањето и воведувањето било наметнато од страна на фармерите преку неформални врски меѓу производителите. Потоа, тие самите започнале да формираат информациони и советнички служби. Ова било поддржано од официјалните институции кои спровеле обуки за фармерите, делумно заради регионелен развој на одредени области според кој се покриени органските иницијативи. Како резултат на рапидниот развој во периодот 1992-1995 година, земјоделските комори ја препознале потребата да се инволвираат, пред се заради се поголемиот број на фармери кои се вклучиле, но и поради бројот на фармери кои произведувале органско производство а не биле членови на организации. Во развојот на органското земјоделско производство во Австрија биле вклучени повеќе страни:[35]

- Министерството за заштита на потрошувачите кое ја дало првата политичка иницијатива за поддршка на органското земјоделство.
- Министерството за земјоделство кое вовело грантови за здруженија на органски производители со национална субвенција за пренасочување на фармерите кон органско производство.
- AMA (Agrarmarkt Австрија) е организација која има исклучително важна функција во земјоделството во Австрија. Таа да ги спроведува режимите за поддршка на земјоделските производи и од друга страна го организира маркетингот на земјоделските производи. Овие функции ги обавува и за органското земјоделство.
- Организацијата на органски производители (Ernte) претставува важен фактор во лобирањето за органско земјоделско производство, таа ги поддржува членовите во маркетингот на нивните производи и обезбедува директен маркетинг. Таа е водечка организација во чадор организацијата ARGE Biolandbau (Arbeitsgemeinschaft zu Förderung des biologischen Landbaus). Други организации во рамките на оваа чадор организација се ORBI (Fördergemeinschaft für ein gesundes Bauerntum), Demeter Österreich, Biolandwirtschaft Ennstal, Verein der biologisch wirtschaftenden Ackerbaubetriebe (BAF) and Freiland. Втората чадор организација ÖIG (Österreichische Interessengemeinschaft für biologische Landwirtschaft) постои само со три здруженија Erde & Saat заедно со Grüner Zweig, Dinatur и KOPRA (здружение на потрошувачи).
- Фирмите за трговија, особено синџирите на маркети Billa и Merkur. Тие имаат позитивна улога во развојот на пазарот за органски производи, воведувајќи три главни трговски марки за органски производи („Ja natürlich“ од Била / Меркур, „Landfrieden“ на некои млекарници и „Natur pur“ на Spar).

[35] Michelsen J., Lynggaard K., Padel S., Foster C., Organic Farming Development and Agricultural Institutions in Europe: A Study of Six Countries, Organic Farming in Europe: Economics and Policy Vol. 9, Stuttgart-Hohenheim, 2001

- Регионалните задруги. Речиси сите австриски земјоделци се членови на задруга, кои се организирани во една бизнис корпорација Raiffeisen Verband. Рајфајзен е поврзан со политичките групи што ги претставуваат земјоделските интереси. Таа е официјален член на двете провинциски комори: Земјоделска комора и Централна комора. Помалку официјално, Рајфајзен е важен бидејќи министерството назначува претставници од Рајфајзен на сите земјоделски интересни групи, како што се АМА и неговите советодавни одбори. Првично Рајфајзен бил силен противник на органското земјоделство и го сметал движењето како конкурент поради фокусот на органските фармери за независност од пазарите. Слично на тоа, органскиот сектор се спротивставил на Рајфајзен, бидејќи се смета дека има обемни врски со агробизнисот. Денес односите се чинат порелаксирани како резултат на зголемениот број на органски земјоделци во многу задруги, како и намалената важност на Рајфајзен во некои сектори од пристапот на Австија во ЕУ.

Не постои формална организација која ги координира сите организации за органско производство и земјоделство во Австија. За австриското земјоделство воопшто, Земјоделските комори се официјални претставници на сите австриски земјоделци и органските фармери се вклучени како задолжителни членови. Оттука, коморите, исто така, имаат обврска да ја претставуваат земјоделската заедница како целина, вклучително и интересите на органските фармери. Во спроведувањето на нивните општи цели, коморите се координираат со земјоделската политика и пазарот на храна. Тие имаат блиски формални врски со политичарите и јавните администратори и тие ги формализираат врските со пазарот на храна преку застапеност на неколку различни одбори со задругите на фармерите.

II. Организациски аспекти на деловните субјекти за органски земјоделски производи

1.Значење на организациските аспекти за деловните субјекти за органски земјоделски производи на Република Македонија

Производтсвото на органски земјоделски производи претставува комплексна активност и поради тоа треба да се третира повеќедимензионално. Во предходниот дел беа дискутирани основните карактеристики и постулати врз кои почива органското производство. Меѓутоа, повеќедимензионалноста на органското производство наметнува негово третирање и на микро ниво, поточно на ниво на деловните субјекти кои се занимаваат со производство на органски земјоделско-прехранбени производи и нивна продажба, т.е од страна на бизнисите во органското земјоделско производство. Станува збор за менаџмент практиките кои се користат во работењето на македонските органски производители и креирањето на нивната деловна политика. Имено, при дијагностицирање на причините за состојбите во производството и продажбата на органски земјоделко-прехранбени производи во Република Македонија, неминовно се доаѓа до сознанието дека тоа исклучиво се потпира на природните конкурентски предности и употреба на биолошки прифатливи инпути (средства за прихрана и заштита), што во суштина претставуваат основна претпоставка за организирање и сертифицирање на органско земјоделско производство и се само еден од факторите на конкурентноста. Напорите за унапредување на менџмент практиките треба да бидат насочени кон зголемување на конкурентност на македонските органски земјоделско-прехранбени производи. Притоа, секогаш треба да се има предвид дека менаџмент практиките во органското земјоделско производство всушност треба да управувааат и синхронизираат еден затворен циклус на движење на хранливите материи во рамките на системот: почва-растенија-животни-човек, пришто ќе се произведат здрави и квалитетни производи за исхрана на населението, без негативни ефекти во животната средина, кои би ја нарушиле рамнотежата во природата. Во оваа смисла, основниот принцип на кој треба да се потпираат менаџмент практиките во деловните субјекти од органското земјоделско производство е примена на етичките норми за заштита и унапредување на животната средина и менаџирање на економски исплатливо производство, со препознатлив органолептички квалитет.[36] На ова секако треба да се надоврзе незаприрливиот тренд и крактеристика на современата трговска размена во делот на органското земјоделско производство, а тое е разновидноста на производите кои се нудат на пазарот. Оттука, секој деловен субјект кој се занимава со производство и продажба на органски земјоделско-прехранбени производи и настојува да биде конкурентен на глобалниот пазар, се наоѓа пред предизвикот за претходно дефинирање на сопствените конкурентските предности. Затоа, слободно може да се каже дека основна движечка сила на деловните активности поврзани со органското земјоделско

[36] Juma M. "IFOAM's perspectives on organic agriculture, Food Security and Sovereignty", Internacional conference on Organic Agriculture and Food Security, FAO, Italy, 2007

производство претставува примената на современите начини и принципи на управувањето или менаџментот како и прифаќањето и примената на маркетинг концепцијата. Притоа, мора да се нагласи дека основна карактеристика на органското земјоделство производство е квалитетот на производите кој му дава посебен идентитет и кредибилитет и го прави полесен пристапот до пазарот. Затоа, сите менаџмент активности во органското земјоделско производство мора да се во синергија со специфичниот начин на производство, улогата на стандардизацијата, сертификацијата, задоволувањето на барањата на потрошувачите. Таквиот приод ќе придонесе за правилно организирање и раководење на производствениот процес и дефинирање на соодветна стратегија за насочување на сите расположливи ресурси кон производство на органски земјоделско-прехранбени производи од една, и правилно дијагностицирање на состојбата на пазарот, како и соодветно позиционирање на определен пазар или негов сегмент, од друга страна. Синергиското делување на организациските аспекти на ниво на деловните субјекти од органското земјоделско производство во Република Македонија ќе им помогне да воспостават соодветни координативни и контролни механизми за постигнување на одржлива конкурентност.

2. Карактеристики и специфичности на органското земјоделско производство кои влијаат на организациските аспекти на деловните субјекти

Сите земјоделско-прехранбените производи, вкчучително и оние од органското производство, се дневни потреби на сите, но ретко некој е свесен за бројот и видот на различните активности вклучени во нивното производството и дистрибуција. Така на пример, трговската размена на органските земјоделско-прехранбени производи не би била можна без нивно транспортирање, кое иако е сложен процес, се изведува секој ден во годината. Тоа е резултат на долготрајна работа, на договарање и координирање и тргување, за тие да се донесат на местото на продажба и до крајниот купувач, по прифатлива цена. Во основа, производството на земјоделско-прехранбени производи е комплексен систем кој вклучува многу разновидни активности. Почнува со извршување на набавки неопходни за деловниот субјект (индивидуалното земјоделско стопанство или преработувачкото претпријатие), потоа продолжува преку организирање и управување на производството, маркетингот и дистрибуцијата, а сè со цел да се задоволат барањата на потрошувачите. Дополнителна специфика на органското земјоделско прозиводство и неговата сертификација.

Пред да ја започнеме дискусијата за примена на менаџмемнт принципи и практики, сметаме за потребно терминолошки да го појасниме и дефинираме терминот деловен субјект за органско земјоделско производство.

Поради мноштвото активности потребни за добивање на еден органски земјоделско-прехранбен производ, деловните субјекти вклучени во органското земјоделско производство имаат широко поле на делување. Затоа, органското земјоделско производство ги вклучува сите оние деловни субјекти и менаџмент активности коишто имаат свој удел во процесот на набавка на инпути за органско производство на земјоделско-прехранбени производи, во неговото организирање,

сертификација и реализација на производството, но и во прерабока, транспорт, финасирње, складирање или продажба на органски земјоделско-прехранбени производи.

Терминот деловен субјект од органско земјодеско производство, сфатен уште пошироко, во себе ги вклучува и сите видови активности, вештини и знаења кои се користат во органското земјоделско производство, а тоа се следниве:

1. Примарно органско земјоделско производство и органско одгледување на домашни животни, производство на органски производи од домашни животни, растенија и растителни производи, шуми и шумски производи и нивна доработка, обработка и преработка.
2. Обезбедување на услуги поврзани со органското земјоделското производство, од една, и производството и дистрибуцијата на набавките потребни за реализирање на органското производството на земјоделско-прехранбени производи од друга страна.
3. Секоја активност поврзана со сертификација, инспекција, преработка и маркетинг на примарните и преработени органски земјоделски производи, како и нус производите од примарното органско земјоделско производство и органската прехранбената индустрија.
4. Сите аспекти за подигнување и управување со органски оранжерии, расадници, уредување на земјиштето и хортикултура.
5. Конзервирање, збогатување, подобрување и искористување на обновливите природни ресурси.
6. Повеќенаменска употреба на шумите и пасиштата.

Покрај напред набројаните конкретни активности, треба да се додаде дека во денешното економско опкружување, деловните субјекти кои се вклучени во органското земјоделско производство се постојана интеракција со најразлични државни тела и органи, комерцијални претпријатија, образовни институции, граѓански организации и здруженија

3. Специфики кои влијаат врз менаџментот во деловните субјекти за органски земјоделски производи

Во текот на последните децении од минатиот век, спроведени се многубројни студии со намера да се одреди најчестата причина за неуспех на деловните субјекти, односно бизнисот воопшто. После истражувањето на стотици случаи, заклучоците водат кон сознанието дека речиси 88% од сите деловни неуспеси потекнуваат директно од неефикасен менаџмент.

Менаџерските принципи и воопшто, науката за менаџменот е идентична за секој деловен субјект. Разликата помеѓу различните деловни субјекти како што се на пример тие од органското земјоделско производство е во различните начини на примена на менаџерските принципи, во зависност од природата на самиот бизнис и на спроведувањето на менаџмент процесот, кој се состои од следниве активности: планирање, организација, контрола и одлучување. Така, и големите деловни субјекти во

органското производство (претпријатија) со стотина вработени, и најмалите деловни субјекти, индивидуалните органски земјоделски стопанства, со само десетина вработени, при организирањето на нивната дејност се раководат според генерални принципи. Разликата меѓу големите и малите деловни субјекти, меѓу оние во органското земјоделско производство и другите дејности, лежи во уметноста како тие генерални, базични менаџмет принципи, ќе се применат во конкретниот деловен субјект.

За органското земјоделско производство, како биолошко производство, карактеристика е неговиот сезонски карактер и високата зависност од климатските услови и промени. Како и за останатите начини на земјоделско производство, важна специфика и на органското земјоделско производство е диверзифицираноста на производството, односно постоењето на продукција на илјадници различни видови производи (примарни земјоделски производи, сточарски, овошје и зеленчук, прехранбени производи, алохолни и безалкохолни пијалаци, тутун, житарки...). Понатаму, постои огромна шареноликост во големината на деловните субјекти во органското земјоделско производство, од организирање во рамки на еден производител (една личност, семејство) до вистински гиганти во оваа сфера. Недиференцираноста на пазарната понуда е исто така специфика на земјоделско-прхранбените производи воопшто. Имено, деловните субјекти од органското земјоделско производство делуваат на релативно либерализирани пазари, кои во однос на понудата, се карактеризират со две свои специфичности: присуство на релативно голем број на производители, и непостоење на можност за воспоставување на монопол. Покрај тоа, освен што се поинакви од конвенционалните земјоделско-прехранбени производи, многу е тешко да се направи диференцијација на пазарната понуда на органските земјоделски производители, зашто органските производи, особено примарните, во повеќето случаи, многу малку се разликуваат од производител до производител. Во таа смисла, постои и огромна понуда на недиференцирани органски земјоделско-прехранбени производи на пазарот. Кон сите овие посебности, треба да се додаде и специфичната животна филозофија на органските производител, како и нивната ригидност во поглед на промените и осовременувањето.

Карактеристики и специфики на органското земјоделско производство кои имаат влијаание врз менаџментот во деловните субјекти, се и следниве:[37]

- Начинот на ѓубрење на почвата. Во органското земјоделско производство не е дозволена употребата на вештачки (синтетички) ѓубрива за подобрување на плодноста на почвата туку методи и техники кои на природен начин ќе го постигнат тоа, како што се: користењето на арско (природно) ѓубриво, употребата на зелено ѓубриво, компостирање, употреба на црви за производство на биокомпост, мулчирање и плодоредот.
- Начинот на справување со плевелите. Во органското земјоделско производство е забрането користење на хемиски супстанци кои влијаат на угинување на

[37] Ангеловски Г., Тимова Љ., Делев К., Колев Г., Ивановски А., Славковска А., „Водич за органско производство“, Центар за истражување и информирање за животна средина „Екосвест“, Сојуз на здруженија на органски производители – Биосан, Скопје, 2008, стр.1

плевелите и притоа штетно влијаат на почвата и другите култури. Во замена на тоа, пред да се избере методот на сузбивање на плевелите се зема предвид за каков плевел станува збор бидејќи не се исти методите за сузбивање на едногодишните и повеќегодишните плевели. Така, може да се користи методот на културно-техничка контрола, којшто подразбира избор на помалку заплевена површина за садење, зголемена густина на садењето, затревување со растителен покривач кој не е конкурентен на плевелот, соодветно напојување со вода преку системот капка по капка, со што се наводнува кореновиот систем додека останатиот дел е сув и нема поволни услови за развој на плевели и слично. Може да се примени и механичка контрола на плевелите, со орање, косење на плевелот, спалување и соларизација со црна фолија, или пак биолошка контрола, со употреба на микроорганизми кои ги напаѓаат плевелите, а не влијаат на културите и животните кои го пасат плевелот. Исто така, има можност и за примена на хемиска контрола, со дозволени органски хербициди на база на лимонска, оцетна киселина или растителни екстракти кои имаат хербицидно дејство.

- Начинот на заштита од болести и штетници. Во органското земјоделско производство забранета е употребата на синтетички пестициди за заштита на растенијата од болести и штетници кои имаат докажано токсично дејство врз здравјето на човекот. За таа цел се применуваат еколошки механички, биолошки и хемиски методи, кои човекот ги користи од многу одамна за сузбивање на болестите како употребата на бакарот и неговите соединенија и сулфурот. Всушност, заштитата од болести и штетници во органското земјоделско производство се однесува на преземање превентивни мерки како селекција и садење на сорти отпорни на болести, внимателен избор на локација и место на садење на културата, спроведување на агротехничките мерки плодоред и ротација на културите и избор на квалитетен, здрав семенски и саден материјал.
- Начинот на грижа за животните кои се одгледуваат. Во органското сточарско производство се претпочита хуман однос кон животните кои се одгледуваат и создавање на услови кои одговараат на карактеристиките и природата на животните. Притоа, особено се внимава на начинот на уредување на живеалиштата, пришто животните не треба да се чуваат во ограничени простори, каде што не може да се однесуваат на природен начин. Внимание се обрнува и на начинот на исхрана, зошто во органското сточарско производство животните треба да се хранат со храна добиена по органски пат, со што се исклучува употреба на вештачката храна, антибиотици и хормони за стимулирање на растот и неприродното зголемување на тежината кај животните. Што се однесува до начинот на лекување, во органското сточарско производство особено внимание се посветува на зајакнување на природниот имунитет на животните и превенција на болестите преку избор на квалитетни раси и грла, избор на соодветно живеалиште и исхрана и намалување на стресот кај животните, вакцинација, користење на фитотерапевтски и хомеопатски терапевтски средства односно лекови на природна база.

Друга значајна специфика на органското земјоделско производство е сертификацијата, која подробно ќе биде елаборирани во продолжение.

Она што од аспект на принципите на менаџментот во деловните субјекти од органското земјоделско производство е исто така многу карактеристично, се начините на неговата организација. Организацијата претставува еден од најзначаените микро фактори на успешност и предиспозиција за поголема конкурентска способност при настапот на пазарот. Во овој домен, интересно е што организационите форми можат да бидат составени од еден извршител, од неколку извршители, а можат да бидат вклучени и стотина вработени. Исто така, формата на деловните субјекти не е строго определена од големината или видот на органското производство, а покрај тоа, не ретко, деловните субјекти во органското земјоделско производство делуваат преку здруженија. Дополнително, врз организациската поставеност на деловните субјекти големо влијание имаат и бројни државни институции вклучени во спроведување на националните органски земјоделски политики. Со оглед на последнава специфика, во продолжение ќе бидат претставени и организациските форми на деловните субјелти во органското земјоделско производство во Република Македонија, како и македонските државни институции кои се надлежни за конципирање и реализирање на органските земјоделски политики.

3.1. Сертификација на производството како посебна специфика на деловните субјекти во органското земјоделско производство

Сертификацијата е сложен систем со кој се одредува и потврдува прилагоденоста на производот на стандардите кои се применуваат. Сертификатот говори дека при производството постои примена на точно одредени техничко-технолошки методи, кои обезбедуваат посебен квалитет на производот. Дефинирањето на сертификација на органските производи може да се следи од повеќе гледишта: [38]

- Сертификацијата овозможува полесна комуникација на пазарот. Од една страна сертификатот му гарантира на потрошувачот дека производот е произведен со користење на предностите и потенцијалите на екосистемот, а при стимулирање и хармонизација на биолошките процеси му дава извесни поинакви квалитетни својства. Од друга страна, на деловниот субјект му овозможува својот напор и енергија да ги наплати онолку колку што чинат, односно дава можност да се дојде до купувачот кој е спремен да плати повеќе.
- Сертификацијата осигурува висок квалитет на производот. Процесот на сертификација треба да осигура почитување на одредени стандарди односно принципи, техники, технологија, како и стандардни процедури кои овозможуваат производство на храна во хармонија со природата и кои на посреден начин ги штитат природните ресурси. Сертификацијата на органските производи е базирана на современи принципи на осигурување на квалитетот со контрола во

[38] Standardizacija i certifikacija organske poljoprivredne proizvodnje, project-Razvoj klastera organske poljoprivredne proizvodnje, 16.03.2009

текот на производството (а не на крајот од процесот) со што им се помага на производителите да произведат квалитетен и сигурен производ.

- Сертификацијата е процес кој го унапредува работењето во целокупниот агроиндустриски комплекс. Процесот на сертификација се заснова на контрола на основната документација на деловниот субјект т.е секој влез и излез од производниот систем. Само во специјални случаи се вршат додатни хемиски анализи. Причината за овој минимален ангажман е двостран: прво, органското производство се темели на принципите на одржливост, односно заштита и зачувување на природните ресурси, а секоја хемиска анализа придонесува за оптоварување на природата со штетни хемиски материи; и второ, настојувањето да се намалат трошоците на сертификација. Во секој случај, органските земјоделски производители кои сакаат да добијат сертификат мора да обезбедат прецизна документација за секоја производна фаза и секоја деловна трансакција. Така кај производствените деловни субјекти, но и кај деловните субјекти кои учествуваат во производството, преработката и пласманот на органските земјоделско-прехранбении производи, се создава прецизна база на податоци, односно прецизен информационен систем.

Во почетокот на развојот на органското земјоделско производство постоеле мал број на деловни производствени субјекти кои самите ги продавале своите производи директно на локалните пазари и не постоело потреба од сертификација на производството. Но, со порастот на побарувачката за органски производи и нивна дистрибуција, и вклучувањето на повеже деловни субјекти во органското земјоделско производство, се појавила и потребата од воведување стандарди и сертификација со цел да се осигура квалитетот, да се спречат измами и да се олесни трговијата органските земјоделско-прехранбени производи. Првите меѓународни стандарди за сертификација на органските земјоделско-прехранбени производи ги воведува IFOAM (International Federation of Organic Agriculture Movements) и тие имаат цел да им помогнат на националните организации за сертификација низ светот да воспостават сопствени стандарди, имајќи ги предвид специфичните национални услови. Основните принципи на кои почива сертификацијата на органските земјоделски производи според IFOAM се:[39]

- Да произведува доволна количина на храна со висока хранлива вредност.
- Да делува на конструктивен начин кој позитивно влијае врз животот во целиот природен систем и циклусите.
- Да ги поттикнува и зајакнува биолошките циклуси во рамките на системот на деловниот субјект, вклучувајќи ги микроорганизмите, почвената флора и фауна, растенијата и животните.
- Да ја одржува и зајакнува долгорочната плодност на почвата.

[39]What is organic farming? HIDRA-the organization www.infonet-biovision.org/res/res/files/488.OrgFarm.pdf-пристапено на 1.10.2013

- Да користи колку што е можно повеќе обновливи ресурси во локално организирани земјоделски системи.
- Да делува колку што е можно повеќе во рамките на затворени системи во поглед на органско ѓубриво и хранливите материи. Ова е со цел да се редуцираат надворешните инпути.
- Да користи колку што е можно повеќе материјали и супстанци кои може да бидат повторно употребени или рециклирани, било да е кај самиот производствен деловен субјект или на друго место.
- Да им овозможи на животните услови каде што ќе имаат непречена можност за природен начин на однесување.
- Да ги минимизира сите форми на загадување кои може да произлезат од земјоделската практика.
- Да го задржи генетскиот диверзитет во земјоделскиот систем и во опкружувањето, вклучувајќи ја заштитатата на растенијата и живеалиштата на дивите животни.
- Да им овозможи на земјоделските производители да живеат во согласност со човековите права на ООН, да ги задоволат основните потреби и да остварат соодветна валоризација и сатисфакција од нивната работа, вклучувајќи ја безбедната работна околина.
- Да го има предвид поширокото социјално и еколошко влијание на системот на земјоделско производство.

Централно значење во воспоставувањето на глобалните стандарди за органско производство имаат:[40]

- Меѓународниот сојуз на органските земјоделски движења IFOAM (International Federation of Organic Agriculture Movements)-меѓународна чадор организација на организациите за органско земјоделско производство која ги објавила првите основни стандарди за органско производство и преработка и кои се основа за сертификација на органската храна во националните организации за сертификација.
- Codex Alimentarius-дел од FAO/WHO Food Standard Program, кој ги поставува стандардите за храна. Насоките за производство, преработка, означување и маркетинг на органските производи биле одобрени од Комитетот за означување на храната на кодексот во 1999 година. Кодексот не е регулаторно тело и неговите насоки може да бидат употребени од земјите кои сакаат да ги зајакнат стандардите за органско производство.
- ISO65-протоколот за меѓународна стандардизација, администратиран од ISO (Меѓународна организација за стандарди) со кој се поставени барања за телата кои работат со сертификациски систем.

Сертификацијата на органските производи претставува формална и документирана процедура со која третата страна (сертификациско тело) уверува дека се

[40] Ibidem

почитувани органските стандарди. Самиот процес подразбира ангажирање на сертификациско тело кое ќе ја направи проверката и ќе издаде сертификат, што претставува трошок за производствениот деловен субјект, но од друга страна пак води кон доверба на потрошувачите во органскиот производствен систем и во производите. За таа цел, голем дел од националните економии кои настојуваат да го стимулираат органското земјоделско производство, доделуваат посебна помош на производителите т.е. субвенција за сертификација на органските производи.

3.2 Начини на организирање на деловните субјекти за производство на органски земјоделски производи во Република Македонија

Органскиот сектор во Република Македонија во никој случај не е хомогена економска област. Иако е дел од земјоделството, органското земјоделско производство се карактеризира со комплексна и хетерогена структура во која освен земјоделските, вклучени се еколошки, социјални, сертификациони, здравствени и економски структури. Оваа комплесност и хетерогеност секако се одразува и на начинот на којшто се организирани деловните субјекти во органското земјоделско производство, па дури ги прави различни и од останатите начини на еколошко производство. Покрај органиозирањето на индивидуалните деловни субјекти, во органското земјоделско производство специфични форми на делување, со сопствени организациски аспекти се и се задругите и здруженијата. Овде секако треба да се вклучат и субјектите кои даваат поддршка на развојот на секторот, а тоа се стручните советовани субјеки, како и други релевантни институции на системот.

3.2.1. Производители на органски земјоделски производи

Главни носители на органскиот сектор во Република Македонија се индивидуалните земјоделски производители на органско производство. Тие најчесто се среќаваат во форма на индивидуален земјоделец и семејно земјоделско стопанство, фарма во која семејството ја сочинува основната работна сила. Индивидуалните производители на органски производи во Република Македонија, органското производство може да го организираат како растително и сточарско органско производство. Семејните земјоделски стопанства главно се производители на примарни органски земјоделски производи и главна цел им е производство наменето за пазар, а мал дел од производството користат за сопственото домаќинство. Големината на семејните земјоделски стопанства е различна, но се работи за мали интегрални стопанство, со фармерски производствен присрап, односно стопанства каде каде што се изведува и растително и сточарско органско производство, поврзани во кружен систем на одгледување, што исто така е специфика на земјоделтвото.

3.2.2 Задруги на производители на органски производи

Задругите на производители на органски производи во Република Македонија се релативно нов начин на здружување. Имено, поимот „задругарство“ сè уште се

поистоветува со задругите од претходниот систем на општествено уредување каде што здружувањето не било доброволно и не се базирало на системот на задружни вредности. Задругарството во светски размери постои повеќе од 150 години и се заснова на релативно софистицирани техники на менаџментот кои почиваат на вмрежување и испреплетување на економските и социјалните аспекти во задружна форма на организирање. Според Меѓународниот сојуз на задругите (International Cooperative Alliance-ICA) идентитетот на современата задруга ја одредуваат три компоненти:[41]

I. Дефиниција на задругата-задруга е автономна асоцијација на лица кои доброволно се здружуваат со цел остварување на заеднички економски, социјални и културни потреби и желби преку заедничко демократски контролирано претпријатие.
II. Задружни вредности-претставуваат систем на вредности на задружното движење на кои почива секоја задруга, меѓу кои се самопомош, самоодговорност, демократија, еднаквост, праведност и солидарност. Паралелно на овие вредности задругарите уживаат етички вредности како чесност, отвореност, општествена одговорност и грижа за другите. Примената на овие вредности е од примарно значење за задружните принципи.
III. Задружни принципи-претставуваат основни насоки со кои задругите ги применуваат задружните вредности во практика. Задружните принципи се: доброволно и отворено членство, демократска контрола од страна на членовите на задругата, економска партиципација на членовите на задругата, автономија и независност, образование, обука и информирање, меѓузадружна соработка и грижа за заедницата.

Може да се каже дека задругите претставуваат вистински начин на организирање на производителите за примена на новиот концепт на развој кој се базира на одредена рамнотежа меѓу човекот и природата-одржлив развој бидејќи по своите компоненти: дефиниција, вредности и принципи се многу блиски на концептот на органско земјоделско производство.

Формирањето на задругите на производители на органски производи во Република Македонија е регулирано со Законот за задруги[42] и имаат цел економско здружување на производителите на доброволна база, унапредување на органското производство и заеднички настап на пазарот. Со оглед на менталитетот, отсуството на довербата во системот кои се резултат на негативните искуства за задругите од претходниот систем, задругите во Република Македонија се многу малку на број. Тие започнаа да се формираат со донесувањето на Програмата за финансиска поддршка на рурален развој преку која финансиски се поддржува формирањето и функционирањето на земјоделските задруги.

[41] Vujatović – Zakić Z., "Koop menadžment Osnovni zadružni principi i savremena praksa", Dunav grupa Dunav preving a.d, Beograd, 2000, str. 14
[42] Службен весник на РМ бр.52/2002

3.2.3 Здруженија на производители на органски производи

Здруженијата се најчесто застапена форма на здружено организирање во органскиот сектор во Република Македонија. Основната цел за здружување на индивидуалните производители на органски земјоделско-прехранбени производи е заедничка набавка на репроматеријали со цел тие да бидат поевтини и навремено доставени, добивање кредити, набавка на опрема и други основни средства, планирање на каналите на дистрибуција и нивно заедничко користење со цел производството да стане поконкурентно, остварување на права, да имаат влијание врз релевантни владини институции при донесувањето на значајни законски и подзаконски акти кои се во интерес на производителите и на крај што е најзначајно, успешно истражување и настап на пазарот и откривање на нови пазари и нови пазарни сегменти.

Највисока форма на здружување во Република Македонија е Федерацијата на производители на органски производи (ФПОП) чија цел е обезбедување на координација и водство на органското движење во Република Македонија. Во својот состав има девет регионални здруженија и е форма на обединување на производителите на органски производи заради развивање на органското производство во Република Македонија и остварување на поширок општествен интерес. Членовите имаат рамноправно учество во работата на Федерацијата преку органите на Федерацијата: собрание, управен одбор, надзорен одбор, стручна комисија и клубот на партнери.

ФПОП соработува со домашни и меѓународни невладини организации, владини институции на локално и национално ниво, како и образовни и бизнис субјекти кои придонесуваат и влијаат на условите за развој на одржливо и профитабилно органско производство. Реализацијата на целите се врши со:[43]

- Обезбедување препознатливост на ФПОП како национална „чадор“ организација, лобирање, претставување и застапување на интересите на членовите пред сите домашни и странски организации и институции.
- Зголемување на членството и на површините под органско производство, вмрежување и координација на регионалните здруженија и на нивното членство, како и воспоставување и почитување на соодветни кодови на однесување меѓу сите членови на ФПОП.
- Организирање на едукативни настани и средби, прибирање и споделување информации за искуството во органското производство, засновани на истражување и размена на искуства меѓу членовите и меѓународна соработка.
- Обезбедување квалитетни советодавни услуги и информации за производителите и преработувачите во врска со стандардите, техниките и процедурите за органско производство преку сопствена стручна советодавна служба.
- Промоција на органското производство и консумација на органска храна со едукација на јавноста.

[43] Федерација на производсители на органски производи, http://www.fpopm.com 2.02.2015

- Промоција на органското производство како најефикасен начин за одржливо земјоделско производство, ревитализација на руралната економија и култура, како и осигурување соодветен приход за органските производители.
- Стимулирање на побарувачката за македонски органски производи со промоција на сите нивоа и со помош на членовите во снабдување на потрошувачите со органски производи.
- Подигање на свеста и побарувачката за сертифицирани органски производи со употреба на симболите за органска сертификација и обезбедување препознатливост на палетата домашни органски производи под заедничката трговска марка „Green food“.
- Поддршка при планирањето на органското производство, изнаоѓање пласман и зголемување на пазарните можности за органските производители со цел подобрување на нивната економска положба.

ФПОП има цел да ги заштитува економските, социјалните и културните интереси на производителите на органски производи и да работи на подобрување на условите на пазарното производство.

3.2.4 Советодавни субјекти

Производителите на органско производство имаат потреба од информации, услуги и совети. За таа цел се формираат стручни советодавни институции. Органското производство е релативно нов концепт во Република Македонија, па оттука покрај интересот за истражување постои и интерес за обезбедување корисни информации и совети за примена на овој концепт. Советодавните субјекти во Република Македонија за органско производство се значаен елемент во успешното организирање и остварување на органско земјоделско производство.

Во рамките на проектот за поддршка на локални иницијативи во Република Македонија за развој на органското земјоделско производство, поддржан од Швајцарската агенција за развој и соработка, постоеше мрежа на советници, односно шест т.н мултипликатори организирани од „Биосан“ со основна задача да се во секојдневен контакт со производителите на органски производи со цел:[44]

- Да ги обучуваат за техниките од органското производство.
- Да ги подготвуваат за стручна контрола и сертификација.
- Да ги советуваат за тековната пазарна побарувачка од органска храна.
- Да препознаат нови производители на органски производи кои може да се вклучат кон органското движење.
- Да разработат и постават опити чиишто резултати ќе се користат за развој на одредени органски земјоделски техники прилагодени кон специфичните македонски климатски и слични услови.

[44] Национална стратегија за земјоделство и рурален развој 2007-2013, http://www.mzsv.gov.mk/files/NSAP%20Mkd.pdf, 21.10.2015

По завршувањето на овој проект, обучените советници продолжија да функционираат како приватни консултанти за органско земјоделско производство. Тие покрај советите околу организирање на производството, нудат помош околу изработка на бизнис планови, развојни планови и физибилити студии, како и при пополнување на сите потребни документи во процесот на контрола и сертификација на органското производство.

Најголема поддршка производителите добиваат од самите сертификациски/контролни тела кои освен што ги водат низ административната постапка за сертификација ги едуцираат за процесот на органско производство. Во рамките на ФПОП постои советодавна служба кој дава поддршка на производителите на органски производи.

Во согласност со Стратегијата за развој на земјоделство на Република Македонија, во 1998 година формирана е Агенцијата за поттикнување и развој на земјоделството (АПРЗ) како единствена национална советодавна служба во секторот земјоделство. Улогата на АПРЗ во поттикнувањето на органското производство е да им помогне на земјоделците кои сакаат да преминат кон органско земјоделство да го организираат тоа преку примена на агротехнички мерки кои се применуваат во органското производство. Советодавните услуги се дизајнираат и обезбедуваат преку: практична примена на научните и техничките сознанија насочени според потребите на пазарот, зајакнување на соработката на здруженијата, поддршка во спроведување на владини програми и мерки наменети за земјоделскиот сектор, воспоставување и примена на информативни системи во функција на подобрување на следливоста на земјоделските активности и размена на информации со чинителите на агрокомплексот[45].

Покрај АПРЗ, постојат центри за применето истражување и континуирана едукација од областа на органското производство на Факултетот за земјоделски науки и храна при Универзитетот „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје и Земјоделскиот факултет при Универзитетот „Гоце Делчев“ во Штип каде што покрај совети се извршуваат и одредени педолошки и други анализи за потребите на органското земјоделство.

3.2.5 Контролни и сертификациски тела

Сертификацијата е значаен и клучен елемент на органското производство која претпоставува дефинирање на принципи кои мора да се исполнат за да може производството да се декларира како „органско“. Самиот процес подразбира ангажирање сертификациско тело кое ќе ја направи проверката и ќе издаде сертификат. Според Законот за органско земјоделско производство, контролата и сертификацијата на органското производство ја врши овластено домашно или странско правно лице-

[45] Natasha DANILOSKA: MODEL OF KNOWLEDGE SYSTEM FOR ORGANIC AGRICULTURE IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA (Original scientific paper), Economic development, Journal of the Institute of Economics-Skopje, Year.16 No.1-2/2014, pp. 49-65; http://ek-inst.ukim.edu.mk/images/docs/ED/ED-16-No-1-2-2014/4-model-of-knowledge-system-for-organic-agriculture-in-the-republic-of-macedonia.pdf-пристапено, април, 2017.

контролно/сертификациско тело. Сертификациското тело за да добие овластување за стручна контрола во органското производство треба да ги исполнува следниве услови:[46]

- Да има вработено најмалку две лица со високо образование од областа на земјоделството, шумарството, ветеринарството, биотехнологијата или технолошките науки кои имаат најмалку две години работно искуство во областа на органското земјоделско производство.
- Да располага со соодветни простории и опрема.
- Да е акредитирано за сертификација на органско земјоделско производство од страна на Институтот за акредитација на Република Македонија во согласност со барањата за акредитација на сертификациски тела за производи, или да е во процес на акредитација под услов таа да ја стекне најдоцна до една година од доставувањето на барањето за акредитација.
- Да ја достави на увид во Министерството за земјоделство, шумарство и водостопанство својата организациска структура.
- Да не врши советодавна активност за субјектите над кои врши контрола.
- Нивната активност да не е во спротивност со Законот за спречување на судир на интереси.

Во Република Македонија постојат две сертификациски тела, акредитирани од Институтот за акредитација на Република Македонија и овластени од страна на Министерството за земјоделство, шумарство и водосопанство: Балкан Биосерт и Процерт. Овие сертификацискитела вршат стручна контрола на органското производство во согласност со стандардот EN 45011 и ISO/IEC Guide 65 (General requirements for bodies operating products certification system).

Процесот на сертификација започнува на иницијатива на производителот со советување со стручно лице и запознавање на условите и правилата кои мора да се запазат при органскиот начин на производство. Потоа се пополнува апликација за контрола и сертификација на планираното органско производство и се поднесува до избраното контролно и сертификациско тело. Врз основа на доставената апликација, сертификационото тело до производителот доставува понуда во која се наведени условите и трошоците за вршење на контролата и сертификацијата. Доколку производителот се реши да продолжи со процесот на контрола и сертификација, потребно е на сертификациското тело да му достават подетални информации за планираното производство по што се потпишува договор за контрола и сертификација. Со потпишувањето на договорот, започнува постапката за контрола и сертификација. Производителот мора да му обезбеди на сертификациското тело пристап до сите делови на производството и до сите објекти, како и увид во евиденцијата и во соодветната придружна документација. Сертификациското тело е овластено во кое било време да врши ненајавени контроли во процесот на производство и да го надгледува

[46] Овие сертификацискитела вршат стручна контрола на органското производство во согласност со стандардот EN 45011 и ISO/IEC Guide 65 (General requirements for bodies operating products certification system), http://www.iarm.gov.mk, 9.10.2015

придружувањето кон принципите на органско производство. Доколку контролата покаже дека производителот не се придржува на принципите на органско производство, сертификациското тело има право да изрече соодветни казнени мерки, како и да го одземе сертификатот. Дополнителни казнени мерки за непридржување кон органските принципи на производство се предвидени во Законот за органско земјоделско производство.

3.2.6 Државни институции вклучени во спроведување на органските земјоделски политики

Во спроведувањето на органската земјоделска политика, посредно или непосредно учествуваат следниве државни институции:[47]

- Министерство за земјоделство, шумарство и водостопанство. Во самото Министерство постојат сектори и органи директно вклучени во политиката со органското земјоделско производство: Сектор за земјоделство (Одделение за органско земјоделско производство), Сектор за шумарство и ловство, Сектор за рурален развој, Државен земјоделски инспекторат, Агенција за храна и ветеринарство, Фитосанитарна управа и Управа за семе и саден материјал. За поттикнување и развој на органското земјоделско производство, Владата на Република Македонија донесува годишна програма со која се утврдуваат мерките за поддршка и развој на органското земјоделско производство како и обемот на средствата за нивно извршување. Средствата за финансирање на Програмата се обезбедуваат од Буџетот на Република Македонија, донации, кредити и други приходи. За поттикнување, развој, унапредување и координација на органското земјоделско производство, министерот за земјоделство, шумарство и водостопанство формира Комисија за органско земјоделско производство која дава мислење од областа на органското земјоделско производство, особено за годишната програма за поттикнување и развој на органското земјоделско производство, предложените позначајни прописи и одделни проекти, како и други прашања од областа на органското земјоделско производство. Потоа обврска на Министерството за земјоделство, шумарство и водосопанство е да објави во Службен весник на Република Македонија и на интернет страницата на Министерството, листа на ѓубрива и средства за подобрување на својствата на почвата, листа на производи за заштита на растенијата, листа на состојки кои не биле произведени според принципите на органското земјоделство и листа на средства за чистење и дезинфекција кои може да се употребуваат во Република Македонија. Министерството за земјоделство, шумарство и водостпоанство врз основа на годишните извештаи од контролните/сертификациските тела објавува годишна листа на репродуктивен материјал од видови кои се наоѓаат во редовно производство и кои може да се употребат во органското растително

[47] Национална стратегија за земјоделство и рурален развој 2007-2013, http://www.mzsv.gov.mk/files/NSAP%20Mkd.pdf, 21.10.2015

производство. Министерството воспоставува и води евиденции и бази на податоци и тие се објавуваат на интернет страницата на Министерството. Министерот за земјоделство, шумарство и водостопанство дава овластување на контролното/сертификациското тело за вршење на стручна контрола во органското земјоделство. Тој исто така ги пропишува сите правила и прописи за производство на органски земјоделски производи во согласност со Законот за органско земјоделско производство.

- Министерство за животна средина и просторно планирање. Во својот состав ги вклучува Управата за животна средина и Државниот инспекторат за животна средина. Во рамките на спроведување на органските земјоделски политики одговорно е за заштита на природата и биодиверзитетот, за одржливо искористување на природните ресурси, за издавање на извозни дозволи за собрани самоникнати билки, шумски плодови и печурки, за развој на мрежа на заштитени зони (строги природни резервати, национални паркови, споменици на природата и слично).
- Министерството за економија. Орган кој е во состав на ова Министерство, а има надлежност при контрола на трговијата со органски производи и е одговорно за регулирање на домашната и странската трговија и заштита на потрошувачите е Државниот пазарен инспекторат.
- Министерство за финансии. Во рамките на спроведување на органската земјоделска политика одговорно е за буџетот и одобрување на среднорочни и годишни програми за финансиска поддршка во земјоделството, царинскиот систем и спроведување на царинските одредби. Министерството во согласност со наведените функции, директно е вклучено во исплатата на субвенциите за органско земјоделство, како и средствата за другите програми за поддршка на органско земјоделско производство. Исто така, ова Министерство е вклучено во процесот на увоз/извоз на органски производи при спроведување на царинските одредби кои се однесуваат на овој тип производи.
- Институт за акредитација на Република Македонија (ИАРМ). Институтот е одговорен за акредитација на телата за контрола и сертификација на органско земјоделско производство и органски производи.
- Институт за стандардизација на Република Македонија (ИСРМ). ИСРМ е одговорен за техничките прописи по одделни области (национални или приватни стандарди) како и за стандардите врз кои се темели органското земјоделско производство.
- Државен завод за индустриска сопственост (ДЗИС). Во рамките на спроведување на органската земјоделска политика, ДЗИС е одговорен за регистрација на знакот за органски производи.
- Високо-образовни и научно-истражувачки институции. Во рамките на овие институции постојат катедри за еколошко земјоделство кои се одговорнни за давање стручна советодавна помош за организирање на органското земјоделско производство. Исто така, се изведуваат одредени лабораториски и педолошки

анализи по барање на приватни субјекти или некоја институција за потребите на органското производство.

- Агенција за поттикнување на развојот на земјоделството (АПРЗ). Советниците вработени во АПРЗ имаат улога да им помогнат на земјоделците со совет за организирање на органско производство од агроекономски аспект.
- Агенција за финансиска поддрша во земјоделството и руралниот развој (АФПЗРР). Улогата на АФПЗРР е да ги имплементира мерките за поддршка и поттикнување на органското земјоделсо производство, врши прием, обработка и исплата на барањата за користење на државна помош (субвенции).
- Државните институции имаат цел да ги осознаат потенцијалните придобивки, можности и проблеми со кои се соочуваат сите засегнати страни кои учествуваат во органското земјоделско производство за да може да придонесат за подобрување на политиките за органско земјоделско производство во Република Македонија.

4. Функции на менаџментот во деловните субјекти во органското земјоделско производство

Во теоријата, за дефинирање на менаџментот постојат толку многу мислења и гледишта колку што постојат истражувачи во оваа област. Некои го објаснуваат менаџментот како распределување на одговорноста по разни области, како што се финансии, производство, маркетинг и човечки ресурси. За други, менаџментот е координирање на разни ресурси и инпути, како пари, пазари, репроматеријали, машини, методи и работна сила. Сепак, општо е прифатена дефиницијата дека при организирање на некоја активност, менаџментот е умешност за доаѓање до посакуваните резултати со помош на расположливите ресурси, поточно тој е начинот за остварување на посакуваните резултати преку ефикасна употреба на расположливите ресурси. Оттука, и успехот или неуспехот на секој деловен субјект во органското земјоделско производство почива првенствено на степенот на ефикасно организирање при користењето на расположливите ресурси од страна на менаџерот во намерата да се произведат и продадат сертифицирани органски земјоделско-прехранбени производи.

Менаџментот на органското земјоделско производство претставува деловна функција со која се остваруваат целите на деловниот субјект. Процесот на менаџмент го чинат пет, заемно поврзани и зависни една од друга функции, и тоа: планирање, организирање, управување, координација и контрола. Кон оваа низа би требало да се додадат уште две функции-мотивација и комуникација, со оглед на тоа што од нив многу зависи успехот или неуспехот на претходните пет функции. Значењето на овие функции се состои во:[48]

- Планирањето подразбира идентификување и усвојување на конкретни програми со цел да се постигнат посакуваните резултати и цели;

[48] F.Cooleman: Modern Farming Management, The International Committee of Work Study and Labour Management in Agriculture, Gyöngvös, Hungary, 1992, p.38

- Организирањето претставува структуирање на работните односи на начин кој овозможува сите да работат заедно за да ги остварат поставените цели и подразбира меѓусебно усогласување на одделните делови од организацијата;
- Управувањето (водење, раководење) значи артикулирање на јасна визија и поттикнување на сите да функционираат на високо ниво за да се остварат визиите и/или цели. Тоа претставува обид да се посочи најдобриот пат за рализирање на поставената цел;
- Координирањето подразбира синхронизација и унифицирање на активностите и помага да се осигураме дека работата се одвива онака како што е замислена;
- Контролирањето претставува проверка и оценување дали сè се одвива во насока на остварување на поставените цели и преземање акција за одржување или подобрување на извршувањето.

За да бидат комплетни посочените пет функции на менаџмнетот во деловните субјекти од органското земјоделско производство, задолжително треба да ја вклучиме и мотивацијата. Таа е онаа сила која ги придвижува сите активностии во деловниот субјект. Добрата мотивација резултира со брз, ефикасен, успешен, напреден менаџмент. Лошата мотивација може да предизвика непосакуван застој. Комуникацијата пак треба да обезбеди непречена размена на информациите создадени од секоја функција на менаџментот.

Планирањето е функцијата на менаџментот која на деловните субјекти од органското земјоделско производство им овозможува да се движат во посакуваната насока. Во органското земјоделско производство, за конзистентно опстојување и освојување на пазарот, неопходно е планирање на сите активности зошто непланското работење продуцира немерливи резултати. Отсуството на функцијата на планирање особено негативно ќе се одрази на подготовката за и документирањето на процесот на сертификација.

Планирањето најчесто се интерпретира како врска помеѓу менаџмент-инпутите и менаџмент-аутпутите, односно како систем кој овозможува усогласување на информациите од екстерното и интерното окружување и овозможува правилно и функционално спроведување на менаџмент-процесот. Планирањето всушност претставува интермедијарен процес на дистрибуција и компарација на информациите со помош на кој менаџерите извршуваат повеќе задачи.

Планирањето е функција на антиципативно одлучување во менаџментот во која се определуваат различни цели што ќе се реализираат под влијание на екстерното и интерното окружување. Планирањето претставува основа за другите функции на менаџмент процесот, и тоа: организирањето, мотивирањето, координирањето, контролата и управувањето.

Планирањето започнува со јасно дефинирање на целите на деловниот субјект вклучен во производство на органски земјоделско-прехранбени производи. Јасно дефинираните цели го олеснуваат процесот на планирање и ја одредуваат насоката кон која се движи деловниот субјеклт. При дефинирањето на целите треба да се води сметка тие да бидат мерливи и од аспект на целокупното работење на дееловниот субјект, но и од аспект на работата и придонесот кон нивното реализирање од страна на секој негов

вработен. Целите можат да бидат генаралните, на долг рок и не е задолжително да бидат временски ограничени.

Процесот на планирање се состои од шест последователни чекори, и тоа:

1. Собирање на податоци и информации кои се однесуваа на ситуацијата за која се планира;
2. Анализа на состојбата и на постоечките проблеми;
3. Предвидување на идниот развој на деловниот субјект;
4. Дефинирање на насоки за постигнување на зададената цел;
5. Дефинирање на алтернативни насоки и активности и избор на најсоодветните;
6. Утврдување на начини за евалуација на реализацијата на планот.

Иако е ставен како прв чекор, собирањето податоци и информации кои се однесуваат на ситуацијата за која се планира се одвива константно и секогаш е присутно во процесот на планирање. Сепак, на самиот почеток, неопходно е да се имаат соодветни информации, за да може да се формулира даден проблем или пак можност. Овој чекор може да се подели на два дела: собирање на општи информации кои ќе бидат доволни за да се идентификува потребата од планирањето и собирање на специфични информации и податоци на основа на кои ќе се изработува самиот план.

Анализата на податоците и информациите е основата за изработка на солиден план. Таа помага при детектирање на постоечките проблеми и можности и претставува рамка за донесување на соодветни одлуки. Исто така, анализата е најсоодветна превентива за да не се направат непромислени грешки, кои нема да дозволат рационално користење на ресурсите со кои располага деловниот субјечт кој се занимава со производство на органски земјоделско-прехранбени производи.

Предвидувањето на промените е крајниот тест којшто планирањето треба да го помине. Во суштина, способноста да се предвиди што ќе се случува во иднина со самиот органски производствен процес, како и со пазарот на органски земјоделско-прехрабени производи, е највисоката форма на вештината на менаџерите. Предвидувањето на идниот развој на секој деловен субјект вклучен во органското земјоделско производство е во обратнопропорционален однос со обемноста, комплексноста и долгорочноста на плановите.

Многу менаџери го сметаат дефинирањето на насоките за постигнување на целта за прв чекор од процесот на планирањето. Сепак, треба да се има предвид дека насоките не може да се дефинираат, без преходно да се има јасна престава за постоечките проблеми и можности. Затоа, дефинирањето на насоките за делување на деловните субјекти во органското земјоделско производство за постигнување на зададената цел, треба да биде логична последица од собирањето и анализата на податоците и информациите.

Откако еднаш ќе се дефинираат насоките на делување, потребно е да се определат и алтернативни насоки, поточно менаџерите во деловните субјекти во органското земјоделско производство мора да ги истражат различните начини за доаѓање до посакуваната цел. Притоа, треба да прават разлика меѓу целите и резултатите кои сакаат да се постигнат со инволвирање во органско земјоделско производство. Имено,

постигнувањето резултати во работата на деловните субјекти во органското земјоделско производство зависи од изборот на насоките и одредувањето на алтернативите за постигнување на целта на самиот деловен субјект. Алтенативите мора да се мерат, оценуваат и тестираат од аспект на ресурсите со кои располага деловниот субјект, но и од аспект на трите вида на одржливост на органското производство-еколошка, економска и социјална, пришто, секо несмее да се копромитира ниту сертификацискиот аспект.

Надгледувањето и проверката на напредокот во остварувањето на планот се врвен приоритет за сите менаџери. Евалуацијата на планот обезбедува увид во неговата реализација, како и пристап до драгоцни информации и откривање на нови можности. Оттука, планот треба да се евалуира откако ќе стане формална програма на активности, но и кога тие активности ќе почнат да се реализираат. На тој начин, менаџерите во деловните субјекти од органското земјоделско производство ќе можат да оценат дали активностите коишто ги преземаат се движат во насока на остварување на зададената цел, т.е. дали остварените резултати кореспондираат со поставената целта. Евалуацијата на планот и неговата реализација овозможува рано детектирање и санирање на грешките и пропустите.

Додека планирањето значи дефинирање на цели и акции за нивно остварување, организацијата се дефинира како основен систем во кој се обезбедува поделба на активностите на најдобар можен начин за ефикасно и ефективно остварување на прелиминарно зацртаните цели на деловниот субјект. Организацијата преставува основа врз која се гради менаџмент процесот и овозможува дизајнирање на соодветна организациска структура на деловниот субјект во рамките на која треба да се постигне најефикасно распределување на активностите на единките во групата, според целите кои треба да се реализираат. Организациска стуктура пак, на агробизнисите им овозможува извршување на нивните основни функции, т.е. на основната дејност на деловниот субјект (производство на органски земјоделско-прехранбени производи); финансиите, маркетингот и човечките ресурси. Оттука, со право може да кажеме дека организацијата е функцијата на менаџмент процесот која овозможува примена, развој и контрола на целокупната активност на деловниот субјект.

Изборот на соодветен модел на организирање мора да се базира врз определени теоретски, но и практични сознанија. Дизајнирањето на ефикасна организациона структура значи обезбедување основен предуслов за успешна имплементација на стратегијата на деловниот субјект, што е особено значајно за производителите на органски земјоделски производи кои настапуваат на специјализирани и пребирливи пазари.

Функцијата на организирање вклучува:

- Воспоставување на структура на деловниот субјект;
- Дефинирање работни задачи;
- Селктирање, поставување и тренирање на вработените;
- Воспоставување врски и соработка меѓу вработените.

Како што веќе беше нагласено, карактеристика на деловните субјекти во органското земјоделско производство се мноштвото организациони структури во кои се реализира процесот на производство на органски земјоделско-прехранбени производи. Дури и деловниот ссубјект којшто се состои од еден единствен индивидуален органски земјоделски производител содржи структура во која тој ги извршува речиси сите менаџмент функции и активности за успешно да ја реализира зацртаната цел. Организацијата всушност претставува план за воспоставување на заемната интеракција меѓу секоја работна задача и секоја индивидуа во деловниот субјект, со што ќе се овозможи соработка, тимска работа и координирање на основните и пратечки активности при производството на органски земјоделско-прехранбени производи.

Успешното и непречено функционирање на организирањето се рализира преку два вида на организациони структури: формалната структура, во која се формализира планот за организирање и извршување на сите активности и неформалната структура, која се базира на неформалните меѓучовечки односи кои битно влијаат врз реализирањето на сите активности.

Менаџерот на деловниот субјект, како составен дел од функцијата на организација, треба да дефинира и соодветна организациска структура во која ќе бидат дефинирани работното место, улогата и поврзаноста на сите вработени со останатите елементи на организациската структура. На тој начин се избегнуваат недоразбирањата по однос на поделбата на одговорностите и авторитетот.

Како што веќе беше кажано, една од функциите на менаџметот е управувањето (водење, раководење) раководење преку координирање, мотивација, контролирање и напредување, кое всушност ја претставува човечката димензија на менаџментот.

Управувањето подразбира лидерство, надгледување (супервизија), мотивација и управување на вработените во органското земјоделско производство, поточно:

- Распределување на должности и одговорности;
- Одредување на резултати кои треба да се остварат;
- Делегирање на авторитетот;
- Создавање работна атмосфера;
- Надгледување на извршувањето на работните задачи.

Раководењето е онаа функција од менаџмент процесот која му дава живот на деловниот субјект, која создава услови за работа и стимулира соработка меѓу вработените. Успешното спроведување на раководењето најмногу зависи од лидерските способности на менаџерот на органското земјоделско производство да ги поттикне единките да ги исполнат очекуваните резултати. Во намерата за постигнување на максимални резултати, менаџерите мора да водат сметка за настаните и трендовите кои ги засегаат вработените со кои тој управува, што пак упатува на потребата од континуирана евалуација на функцијата на раководење.

Координирањето подразбира синхронизирање и унифицирање на активностите на вработените во деловниот субјект од органското земјоделско производство. Доколку менаџерот континуирано се соочува со тешкотии при спроведувањето на оваа функција,

тоа значи дека се направени сериозни пропусти при планирањето, организирањето и/или управувањето. Оттука, успешното спроведување на другите функции на менаџментот, потребата од координирање ја сведува на минимум.

Сепак, и во најдобро организираните деловни субјекти, неопходно е одредено ниво на координирање на активностите меѓу вработените и различните активности потребни за реализација на органското земјоделско производство заради нивно интегрирање и продуцирање резултати кои ќе одат во насока на реализирање на зададената цел.

Координација се реализира преку:

- Интерпретирање на работни програми, планови, политики, процедури и постапки;
- Овозможување на континуирано напредување и усовршување на вработените;
- Одржување на постојан контакт со вработените и со надворешното опкружување;
- Обезбедување на слободен проток на информации.

Контролата претставува инструмент на мерење и коригирање на преземените постапки или начини на кои се извршува определена активност. Од аспект на менаџментот, контролата е процес со кој се верификуваат активностите на неговите учесници во рамки на предвидениот план. Фунцијата на контрола е комплементарна со останатите четири функции на менаџментот и овозможува да се компензираат погрешните проценки, неочекуваните проблеми и влијанието на промените.

Секоја од функциите на менаџментот-планирање, организирање, управување, координација и контрола се користат извршувањето на со четирите базични оддели кои се застапени во секој деловен субјект: управување со финансиите, управување со производството (производствената програма), управување со маркетингот и управување со човечките ресурси.

4.1. Управувањето со финансиите во деловните субјекти во органското земјоделско производство

Менаџерите на деловните субјекти во органското земјоделско производство се потпираат на базичните финансиски извештаи, за да ја интерпретираат успешноста на нивната деловна активност и да сугерираат какви насоки можат да заземат во иднина. Профитот претставува нето резултат на повеќето фактори, а најголемиот дел од нив се изразуваат низ финансиските извештаи. Извештаите и билансите покажуваат каква е состојбата со средствата во деловниот субјект, како и тоа на кој начин се покриваат обврските со расположивите средства, со што всушност се добива реалната слика за деловниот субјект во целина.

Финансиските извештаи обезбедуваат мноштво информации кои се корисни за спроведување на компаративна анализа и позиционирање во однос на конкуренцијата. Преку анализа на финансиските извештаи, секој успешен деловен субјект ангажиран во производсво на органски земјоделско-прехранбени производи може да состави

објективна анализа на сопствените силни и слаби страни, како и на можностите и заканите, т.н SWOT-Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, и на тој начин да ги открие слабостите, а да ги потенцира предностите на сопствените деловни активности во однос на конкуренцијата. Финансиските извештаи, во суштина треба да се користат за да се измери профитабилноста, ликвидноста, солвентноста и ефикасноста на деловниот субјект.

Во основа, управувањето со финансиите во деловните субјекти во органското земјоделско производство има најголемо влијание врз креирањето на функцијата на контрола. Контролните програми во процесот на управувањето со финснсиите се средства за координирање на менаџерските активности, предвидувањето на трендовите и резултатите, поставување на целите и искористување на претходните искуства во овој процес. Најсеопфатните и најопшти системи на контролата се однесуваат на буџетот и/или предвидувањето на инпутите и аутпутите во деловниот субјект.

За да бидат ефикасни, системите на контрола треба да ги комбинираат квантитативните и квалитативните методи и техники. Тие треба да предизвикаат внимание кај менаџерите во областите од процесот на органско земјоделско производство во кои постојат проблеми, како и да го олеснат добивањето и разбирањето на информациите.

Кога станува збор за управувањето со финансиите, како еден од најзначајните аспекти за успешноста на секој деловен субјект, посебно внимение треба да се посвети на одлучувањето, како интегрален дек од процесот на управувањето три реализацијата на органското земјоделско производство. Во таа смисла, менаџерите треба да ги користат потребните информации од интерна и екстерна природа.

Се разбира, при деловните активност кај субјектите во органскот земјоделско производство, моќат да се јават и проблеми во врска со финансиите, о тоа од различна природа. Така на пример, многу често се појавува проблемот со неинформираноста за начините на финансирање, практично непостоење на почетен капитал, тежок пристап до банкарските кредити и заеми, низок степен на ликвидност, внатрешни долгови и друго.

4.2 Управување со производството (производната програма) во деловните субјекти во органското земјоделско производтсво

Примената на стратегијата на диференцирање треба да претставува основа за управување со производната програма во деловните субјекти во органското земјоделско производство. Се разбира, овде веднаш треба да се нагласи дека климатските и почвените услови многу влијаат врз дефинирањето на производствената програма во органското земјоделско производство. Сепак, производителите на органски земјоделско-прехранбени производи треба да се ориентираат кон создавање имиџ изграден врз квалитетот, дизајнот, функционалноста, потеклото и сл. Конкретната производствена програма во голема мерка зависи од знаењата, вештините и искуството на производителот на органски земјоделски производ, но тој секако треба да биде отворен кон новите можности и пазарните сигнали. Затоа, интегрален дел од планирањето на производствената програма треба да бидат и реалните пазарните можности, но и перспективите за развој на нови пазари за органските земјоделско-

прехранбени производи бидејќи од нив ќе зависи можноста за воведување на алтернативна производствена програма.

Промените во производните програми во органското земјоделско производство во голем степен се индуцирани од севкупниот степен на развој на општеството и особено на луѓето, посбено во поглед на современите трендови во исхраната. Производната програма на деловниот субјект во органското земјоделско производство го претставува вкупниот асортиман на производи што се нудат на продажба и со кои се овозможува ефикасно работење изразено преку максимализација на приходот од продажбата. Токму затоа, производната програма во органското земјоделско производство треба плански да се менува и усогласува напредокот на општествоти и со потребите на купувачите, како и расположивите ресурси. Барањата на пазарот се основа за оценување на широчината или длабочината на производната програма на секој деловен субјект во органското земјоделско производство.

Во рамки на управувањето со производството на органски земјоделско-прехранбени производи спаѓа и збогатувањето на производствената програма со нови производи. Од страна на менаџерите, планирањето на новите производи од стратегиски аспект, најчесто се елаборира како комбинација помеѓу технолошкиот и пазарниот момент, поточно како комбинација помеѓу технолошката и пазарната половина на една стратегија. Планирањето на новиот органски земјоделско-прехранбен производ неговото вклучување во производствената програма на деловниот субјект, треба да претставува активност којашто ќе овозможи постигнување на неколку важни цели, а тоа се: профитот, растот на деловниот субјект и пазарниот статус.

4.3 Управување со маркетингот во деловните субјекти во органското земјоделско производтсво

Маркетингот на органските земјоделско-прехранбени производи претставува комплексен и ефикасен систем за рефлексија на потребите на потрошувачите врз деловните субјуекти во органското земјоделско производство. Тој е всушност комплексен систем кој ги опфаќа базичните маркетинг функции, како што се купување, продажба, транспорт, складирање, процесирање, информирање и стандардизирање на органските земјоделско-прехранбените производи. Управувањето со маркетинг активностите се однесува на процесот на донесувањето маркетинг одлуки. Стратегискиот маркетинг план треба да ги интегрира сите аспекти на деловните активности. Откако ќе се дефинира мисијата, поставени се целите, потребно е да спроведува определена маркетинг стратегија.

Маркетинг менаџерите треба да го истражуваат пазарот и да ги идентификуваат целните пазарни сегменти или видови потрошувачи кои треба да ги опслужат. Се разбира, во основа маркетинг планот треба да покрива четири главни маркетинг подрачја: производ, цена, промоција и дистрибуција. Во таа смисла, основните алатки на управувањето со маркетингот како што се планирањето, организирањето, контролата и одлучувањето треба да бидат во функција на постигнување оптимална комбинација на макетинг елементите и дефинирање на маркетинг микс стратегија за деловниот субјект, која ќе произлезе како резултат на овој процес.

Еден од најзначајните аспекти на управувањето со маркетингот претставува позиционирањето на пазарот и сегментацијата на целните пазари и групи на потрошувачи. Во основа, позиционирањето на органскиот земјоделско-прехранбен производот на пазарот зависи од неколку основни варијабли, а тоа се:[49]

1. Демографски;
2. Географски;
3. Психолошки;
4. Потрошувачки барања;
5. Категорија на производот, лојалност кон производот (марката) и корисноста и
6. Конкурентска позиција.

Демографските карактеристики се состојат од повеќе атрибути што треба да се земат предвид при истражувањето на маркетингот и сегментацијата на пазарот за органски земјоделско-прехранбени производи. Станува збор за истражување на популацијата, според обем, возраст, пол, набавки, култура, локација, приход, професија и друго.

Географските карактеристики се однесуваат на географската локација на пазарите што се истражуваат и како такви претставуваат значаен фактор на сегментацијата. Од географски аспект, сегментацијата се спроведува со диференцирање според климатски, културни, фолклорни и други карактеристики.

Најзначајни карактеристики според кои се диференцира начинот на истражување и се сегментираат целните пазари се психографските карактеристики. Според нив, пазарот може да се сегментира според димензиите што го сочинуваат животниот стил.

Потрошувачките барања се основа за сегментирање на пазарот, особено кај производите за широка потрошувачка, какви што се органските земјоделско-прехранбени производи. Тие можат да се однесуваат на квалитетот, цената, сервисите или други карактеристики на производот и неговиот маркетинг-микс. Диференцираноста кон еден или повеќе критериуми помага во идентификацијата на мотивацијата на потрошувачот и ги диференцира можните начини и стратегии за пласман на органскиот производот на пазарот.

Категоријата на производот, лојалноста кон конкретниот производ (марката) и корисноста се критериуми кои најчесто служат како основа за сегментација и имаат широка примена во процесот на прифаќање на производот. Корисниците на категоријата на производот го претставуваат пазарниот сегмент на кој се одразуваат демографските, географските и психографските карактеристики. Лојалноста на марката и корисноста на производот се основа за сегментацијата кога се диференцираат одделни маркетинг-стратегии, според начините на кои се рефлектираат различните однесувања на потрошувачите.

Конкурентската позиција е фактор кој овозможува да се опише начинот на кој потрошувачот реагира во прифаќањето или неприфаќањето на конкурентскиот органски

[49]Lankaster D., Mesingem L., Menadžment u marketingu; Grmeč, Beograd, 1997, p.128-167.

земјоделско-прехранбен производ. Ако се работи за производ кој е нов само од аспект на производната програма на деловниот субјект што го воведува на пазарот, овој критериум овозможува тој правилно да се позиционира или да се модифицира со стратегија која ќе му обезбеди соодветна пазарна позиција.

4.4 Управувањето со човечките ресурси во деловните субјекти во органското земјоделско производтсво

Управувањето со човечките ресурси е особено значајна активност во секој деловен субјект и таа директно зависи од неговата големина. Оваа функција започнува со детерминирање на потребите за вработување и обично се дефинира видот на работата според кој се бара и соодветна работна сила. Се разбира, процесот на селекцијата на идните вработени треба да биде добро организиран од спроведување на интервјуа, преку перманентна обука и дообразба на вработените, особено во насока на пресретнување на еколошките, општествените и економските цели на оргаското земјоделско производство. Целокупниот процес на управување со човечките ресурси треба да се комплетира со осигурување на вработените, пензии, здравство, сигурност на работа, континуирана дообразба, и др.

Оваа управувачка функција зависи од организационата структура на деловниот субјект кошто изведува органско земјоделско производство и во која одговорноста кон работата и авторитетот на менаџерите се строго дефинирани. Сепак, треба да се напомене дека повеќето деловни субјекти во органското земјоделско производство користат неформална организациона структура. Во оваа смисла, особено е значајно како да се мотивираат вработените и менаџерите, на што треба да се посвети значително внимание. Управувањето со човечките ресурси е дотолку покомплексно ако се земат предвид индивидуалните карактеристики на менаџерот како и различните особини на вработените во деловниот субјект.

Менаџерот треба да ги мотивира вработените на начин во кој најоптимално ќе ги ползува нивните психофизички особености и карактеристики, способности и друго. Од аспект на менаџмент-процесот, мотивацијата може да се третира како активност на менаџерите за "...извршување, поттикнување, охрабрување и одушевување на луѓето за да ја преземат бараната акција”, а тоа се постигнува и преку усвојување на соодветни системи за наградување. Генерално, наградувањата на вработените можат да се поделат на екстринзични, кои се однесуваат на платата, напредувањето, статусните симболи и интринзични награди, кои пак се однесуваат на чувствата на вработените и ја стимулираат нивната желба за самоостварување. Изборот на системот за наградување зависи од видот на организациската структура на но и од самата природат на органското земјоделско производство.

Освен систем за мотивација, менаџерот треба да изгради и добро дефиниран систем на координација во корист на тимската работа. Координирањето претставува процес на синхронизирање на акциите на група луѓе во насока на исполнување на однапред дефинирани цели. Во таквите операции, активностите на вработените се изедначени и интегрирани кон општата цел. Од аспект на менаџерската функција,

координирањето се дефинира како интегрален дел на контролата или фаза на контролата, или како посебна функција на менаџментот.

Перманентната едукација и тренинг на вработените и на менаџерите е од посебно значење во органското земјоделско производство и треба да претставува основа за понатамошно успешно управување со човековите ресурси во овој сектор. Подобрувањето на начините на размислување, можноста за стратегиско размислување, аналитичките способности и користењето на современите агротехнички мерки кои се јавуваат во органското земјоделско производство треба да претставуваат области на постојано едукативно усовршување на менаџерите и вработените во деловните субјекти.

4.5 Организација на деловните субјекти за производство на органски земјоделски производи

Како што веќе беше речено и при елаборирањето на функциите на менаџментот, организацијата е основниот систем кој обезбедува поделба на активностите на најдобар можен начин за ефикасно и ефективно остварување на прелиминарно зацртаните цели на деловните субјекти вклучени во производство на органски земјоделско-прехранбени производи. Имено, организирањето треба помогне во воспоставување на структура која ќе овозможи ефективно интегрирање на сите расположливи ресурси, ефикасно групирање на активностите и нивна координација и контрола, со цел максимално да се искористат можностите коишто ги нуди пазарот за органски земјоделско-прехранбени производи, како и придобивките од самиот концепт на органското земјоделско производство.

Начинот на којшто е структуриран деловниот субјект во органското земјоделско производство е значајна детерминанта за неговата успешност и неговиот капацитет да се соочи со проблемите и можностите. Притоа, мора да се нагласи дека не постои една единствена, општо прифатена организациона структура која е соодветна за секој деловен субјект ориентиран кон органско земјоделско производсво. Дополнитално, оние деловни субјекти којшто се вклучуваат во меѓународната трговска размена, покрај познавањето на органскиот производствениот процес, функциите на менаџментот и домашниот пазар, мора да ги осознаат и социјалните, политичките, економските и институционалните претпоставки коишто се специфични за секој странски пазар на органски земјоделско-прехранбени производи. Покрај тоа, треба да се води сметка и за фактот дека интензификацијата на извозот и засиленото вклучување на деловните субјекти во меѓународната трговска размена, неминовно води кон нивна интенационализација и глобализација. Од таа гледна точка, организациските облици на органските земјоделски производители мора да се рагграничат во услови на меѓународни релации. Имено, идентификувани се четири фази во процесот на интернационализацијата на деловните субјекти, и тоа: нередовен извоз; извоз преку независен претставник (агент); основање продажни филијали и основање на производствени филијали во странство. Разбирливо, секоја фаза треба да биде проследена со соодветна промена на оргазизационата структура на деловниот субјект во органското земјоделско производство.

Сепак, на елементарно ниво, процесот на дефинирањето на организациската структура кај деловние субјекти во органското земјоделско производство, можно е да се редуцира на три, општоважечки и меѓусебно тесно поврзани дела. Првиот се однесува на дефинирање на организациските единици (оддели, одделенија), за што како основа служат клучните функции и активности кои се извршуваат во органското земјоделско производство. Многу тесно поврзан со него е изборот меѓу централизација или децентрализација на индивидуалните задачи и функции. Најпосле, значаен составен дел од процесот е воспоставувањето на контролен систем. Резултатот од интерактивното поврзување на трите дела ја одредува организационата структура на деловниот субјект во органското земјоделско производство.

4.5.1 Дефинирање на организациските единици

Трите основни димензии кои ја дефинираат организациската структура на секој деловниот субјект во органското земјоделско производство се: производствената (органскиот производот којшто се произведува), географската (областа во која се реализира продажбата на органското земјоделско производство) и фунционална димензија (маркетинг, производство, финансии). Оттука, значајно прашање при дефинирањето на организациската структура е како, од аспект на овие три димензии, да се дефинираат организациските единици и меѓу нив да се распределат активностите и функциите на деловниот субјект. Притоа, треба да се има предвид дека врз донесувањето на одлуката за тоа како ќе се дефинираат организациските единици, влјание имаат бројни внатрешни и надворешни фактори. Внатрешните фактори произлегуваат од карактеристиките на самиот деловен субјект во органското земјоделско производство, како што се неговата стратегија, целите, клучните функции, неговата специфичност и големина. Надворешните фактори главно се поврзани со генералните услови на опкружувањето и деловниот субјект во целина, технолошките промени, конкуренцијата, купувачите, и.т.н. При детерминирањето на приоритетите кои се однесуваат на органскиот земјоделско-прехранбен производ, пазарите каде тој ќе се продава и функционалните елементи на деловниот субјект, неопходно е да се изврши внимателна анализа на следниве три момента:

- Опкружувањето во кое работи деловниот субјект во органското земјоделско производство има значајно влијание врз неговата организациона структура. Така на пример, степенот на неговата диференцираност во однос на конкуренцијата наметнува потреба од внесување на структурни промени во самиот деловен субјект што директно се одразува врз неговата организациска структура. Различни нивоа на диференцираност имаат различни структурни барања а со самото тоа и потреба од различни организациони структури. Ова е особено изразено кај извозно ориентираните деловни субјекти во органското земјоделско производство кои истовремено се присутни на неколку странски пазари. Имено, тие делуваат во опкружувања каде генералните услови за работење и структурата на побарувачката на органски земјоделско-прехранбени производи се детеминирани од различните национални и културни карктеристики, специфични за секој пазар одделно. Во принцип, комплексноста на

опкружувањето во кое делува извозно ориентираниот деловен субјект ја одредува комплексноста на неговата организациона структура. Причината за ваквата каузалност произлегува од потребата на деловниот сујект да ги задоволи барањата за органски земјоделско-прехранбени производи на различните пазари, т.е. да одговори на различните национални и културни карактеристики на опкружувањата во кои тој делува. Намерата да се постигне што е можно поголем успех при извозот на органски земјоделско-прехранбените производи, неминовно повлекува внесување на соодветни промени не само на структурата на деловниот субјект, туку и на неговата функционалност.

- Врз организациската структура на деловниот субјект значително влијание имаат и целите кои се поставени во неговата долгорочна деловна стратегија. Така, стратешката цел за одржување на долгорочна профитабилност наметнува потреба од софистициран менаџмент систем во делот на сметководството и финансиското работење на деловниот субјект во органското земјоделско производство. Доколку пак основна цел на стратегијата на извозно ориентираниот деловен субјект е негов забрзан раст и развој, тоа значи дека внимателно треба да се дефинираат органскиот производот и производствениот процес, финансиите и маркетинг инструментите за настап на странските пазари, но и начинот на кој тие ќе се координираат и интегрираат. Затоа, целите на долгорочната стратегија на деловниот субјект во органското земјоделско производство треба да се сфатат како клучни организациски функции и задачи.
- Некои елементи од стратегијата на деловниот субјект во органското земјоделско производство се особено значајни при дефинирањето на неговата организациона структура. Диверзификацијата на органскиот производствен процес, како по однос на производите коишто ги извезува, така и по однос на пазарите на кои ги пласира, претставува стратешки избор и има значајно влијание врз неговата организациона структура. Имено, од степенот на диверзифицираност зависи способноста на деловиот субјект да ги прилагодува и сообразува органскиот земјоделско-прехранбен производ и неговите деловни функции на потребите на пазарите, и обратно. Вертикалната интеграција на деловните субјекти при поврзувањето на органското земјоделско производство производство и органскиот земјоделско-прехранбен производот со каналите на дистрибуција, претставува следниот стратешки елемент со значајни импликации врз организационата структура. Имено, вертикално интегрираните деловни субјекти имаат потреба од екстензивни механизми на координација, комуникација и контрола, кои најчесто се фокусирани на нивните функционални активности. Исто така, директно влијание врз организациската структура на деловниот субјект во органското земјоделско производство има и начинот на донесување на одлуките, поточно изборот меѓу централизиран или децентрализиран начин на раководење.

Внимателната анализа на овие три момента на менаџерите на деловние субјекти во органското земјоделско производство треба да им помогне во следниве активности:

- Да се идентификуваат клучните димензии на деловниот субјект во органското земјоделско производство при воспоставување на неговата организациона структура;
- Да се дефинираат организациските единици;
- Да се избере начинот за поврзување на различните елементи на структурата и да се воспостави соодветен менаџмент систем како и ефикасни координативни и контролни механизми.

4.5.2. Централизација наспроти децентрализација

За деловните субјекти во органското земјоделско производство, многу значајно е прашањето за изборот меѓу централизиран или децентрализиран начин на раководење и донесување одлуки. Изборот најмногу зависи од природата на самиот деловен субјект, конкретниот органски земјоделско-прехрабнен производ, спецификите на органскиот производствен процес и поврзноста со производствената база. Во органското земјоделско произвводство постојат деловни субјуекти во кои е неопходно менаџерот директно и секојдневно да комуницира со вработените. Од друга страна пак, постојат и такви деловни субјекти во кои секојдневната и непосредна комуникација на менаџерот со вработените може само да го оптовари со непотребни информации и донесување одлуки кои би можеле да ги донесат и самите вработени. Сепак, во основа, за сите наредби кои ќе се издаваат како и за тоа какви структурни релации ќе се воспостават меѓу вработените во деловниот субјект, треба да одлучи менаџерот.

Начинот на раководење на деловниот субјект во органското земјоделско производство зависи од многу фактори, но изборот меѓу централизиран или децентрализиран начин на раководење и донесување одлуки е под најголемо влијание на животната и менаџмент филозофија на самите менаџери. Менаџерите коишто се приврзаници на централизацијата, сметаат дека начинот на раководењето треба да остане ист, без оглед на тоа како, на кои и на колку пазари деловниот субјект ги пласира своите органски земјоделско-прехранбени производи. Според нив, максимална ефикасност и профит се постигнуваат единствено преку високо централизирано раководење и донесување одлуки. Од друга стана, менаџерите, приврзаници на децентрализираниот начин на раководење и донесување одлуки, тврдат дека централизираната контрола на деловното работење, поради недоволната флексибилност за моментално реагирање на влијанието на надворешните фактори, е најчеста причина за задоцнети реакции при искористување на можностите и решавање на проблемите кои неочекувано се јавуваат при организацијата и пласманот на органското земјоделско производство.

Покрај овие индивидуални карактеристики на деловниот субјект во органското земјоделско производство, врз одлуката за централизација или децентрализација во начинот на раководење и донесување одлуки, директно влијание имаат и специфичностите на конкретното органско земјоделско производство-сектор, (растително/органско, овошно/зеленчуково и сл.). Од ваквите секторски специфичности, како позначајни и со директни импликации врз начинот на раководење и донесување на

одлуки во деловниот субјект во органското земјоделско производство би можеле да ги издвоиме: влијанието на органските агротехнички промени, можностите за искористување на бенефициите од примената на економија од обем, степенот на стандардизираност на производствениот процес, самиот органски земјодеско-прехранбен производ и неговото пакување, каналите на дистрибуција, однесувањето на крајните купувачи и слично. Така, стандардизирањето на сите органски земјоделско-прехранбени производи едноставно не е можно. Вкусовите по однос на органските земјоделско-прехранбените производи се специфични на секој пазар, а исто така и каналите на дистрибуција, чиј избор е силно ограничен со нивната лесно расиплива природа и кои варираат од пазар до пазар. За органските земјоделско-прехранбените производи важи правилото дека купувачите главно се ориентирани нив да ги набавуваат од домашните и локалните производители. Деловните субјекти во органското земјоделско производство во споредба со другите деловни субјекти се помалку капитал-интензивни, а и технолошките промени имаат значително помало влијание одколу во другите сектори.

4.5.3. Системи на комуникација и контрола

Поради потребата од соработка и комуникација со луѓе од различни нивоа на образование, различни професии, националности, култури, за деловните субјекти кои се вклучуваат во органско земјоделско производство, системите на комуникација и контрола се од витално значење. Дихотомијата која постои во контролата и комуникацијата меѓу деловниот субјект од органското земјоделско производство и надворешните соработници (сертификациски и контролни тела, извозни агенти, увозници, дистрибутери) не се разликува многу од онаа која постои во секоја организациска структура меѓу менаџерот и вработените. Имено, луѓето ретко веруваат дека другите ги разбираат проблемите на ист начин како тие самите, а како последица на тоа први страдаат соработката и комуникацијата меѓу нив. При производствто и продажбата на органски земјоделско-прехранбените производи ова прашање станува уште позначајно со оглед на физичката оддалеченост на производството и пласманот, а во случај на извоз и националните разлики, како и разликите во јазикот и културата.

При дефинирањето на организациските единици на деловниот субјект во органското земјоделско производство и менаџмент контролата, посебно внимание треба да се обрне на информациите кои треба да се разменуваат меѓу деловниот субјект и надворешните соработници, како и на комуникацијата меѓу менаџерот и вработените кои се непосредно вклучени во прозиводството на органските земјоделско-прехранбени производи. Притоа, постојано треба да се има предвид дека основна движечка сила на организационите структури се луѓето, што во меѓународни рамки на овие прашања им придава значителна комплексност.

Најтешкиот проблем којшто организациската структура на деловниот субјект во органското земјоделско производство (особено на оние кои се истовремено присутни на неколку странски пазари) треба да го реши е како да се воспостави рамнотежа меѓу нормалниот тек на работата и неформалните социјални потреби, а истовремено да се одржуваат и рационални формални односи кои се неопходни за добивање на квалитетен

органски земјоделско-прехранбен производ и ефикасна употреба на расположливите ресурси. Решавањето на овој проблем резултира со варијации во контролните системи, кои се применуваат во деловните субјекти во органското земјоделско производство. Вообичаено, се користат еднолинискиот и дволинискиот систем на контрола. При еднолинискиот систем на контрола, целата работа на деловниот субјект ја нагледува еден менаџер, најчесто сопственикот, којшто е врвен манаџер и има високо централизирана моќ. Кај дволинискиот систем на контрола, покрај врвниот менаџерот којшто ја надгледува целокупната работа на деловниот субјект, се вклучува и друг менаџер задолжен за надгледување на делот којшто се однесува на продажбата на органските земјоделско-прехранбени производи. Со оглед на тоа дека деловните субјекти во органското земјоделско производство во најголем дел се семејни бизниси, многу е присутен и семејниот систем на контрола. Во овој случај, хиерархиската поделба на работните задачи се врши по принципот на функционална сегментација на дејностите во деловниот субјект, при што за најзначајните стратешки парашањата вообичаено се грижи сопственикот (главата на семејството).

III. Емпириско истражување за начинот на управување и организирање на деловните субјекти за производство на органски земјоделски производи во Република Македонија

1. Методолошки пристап

Емпирискиот дел од истражувањето во трудот се темели на анализа на податоци добиени со однапред подготвен, структуриан анкетен прашалник доставен до деловните субјекти во органското земјоделство во Република Македонија (производителите на органски земјоделско-прехранбени производи), кои се членови на здружение. Истражувањето овозможи да се откријат ставовите и мислењата во поглед на менаџмент практиките во испитаните деловните субјекти за производство на органски земјоделски производи во Република Македонија и ги открива постојните пречки за користењето на одредени принципи во работењето на производителите на органски производи и начинот на утврдување на организациските структури на производителите. Имајќи предвид дека испитаните деловни субјекти од органското земјоделско производство се членови на здружение, во анкетниот прашалник беа вклучени прашања кои овозможуваат согледување на степенот на развиеност на организирањето на производителите на органски земјоделски производи

Анкетниот прашалник беше испратен во периодот септември-ноември 2016 година до највисоко организираната форма на здружување на македонските деловни субјекти од органското земјоделскство во Република Македонија-Федерација на производители на органски производи, која ја сочинуваат девет регионални здруженија, од нив педесет (50) членови (деловни субјекти) одговорија на прашањата.

Анкетниот прашачник се состои од 18 прашања. Првите седум прашања имаат за цел да ги истражат постоење и состојба во однос на менамент практиките и организациските структуири кај македонските деловни субјекти од органското земјоделско производство. Имајќи ја предвид дека станува збор за деловни субјекти кои се членови на здруженија, следните единаесет прашања имаат цел истражување на нивната активност во рамки на здружението и продбивките од членувањето во истото.

2. Презентирање на наоди од емпириско истражување за начинот на управување и организирање на деловните субјекти за производство на органски земјоделски производи во Република Македонија

Првите седум прашања се однесуваат на менаџмент практиката која менаџерите на испитаните деловни субјекти во органското земјоделство во Република Македонија ја применуваат, како и на постоењето на формнална организациска структура. На прашањето Кој ги носи одлуките во Вашата организација.

Првите две прашања се однесуваат да определување на начинот на раководењево деловниот субјект и одредување меѓу централизиран или децентрализиран начин на раководење и донесување одлуки.

Така, од одговорите на прашањето *„Кој раководи со Вашата организација?“*, кои се претставени на Графикон 14, јасно се гледа дека во 90% од испитаните деловни

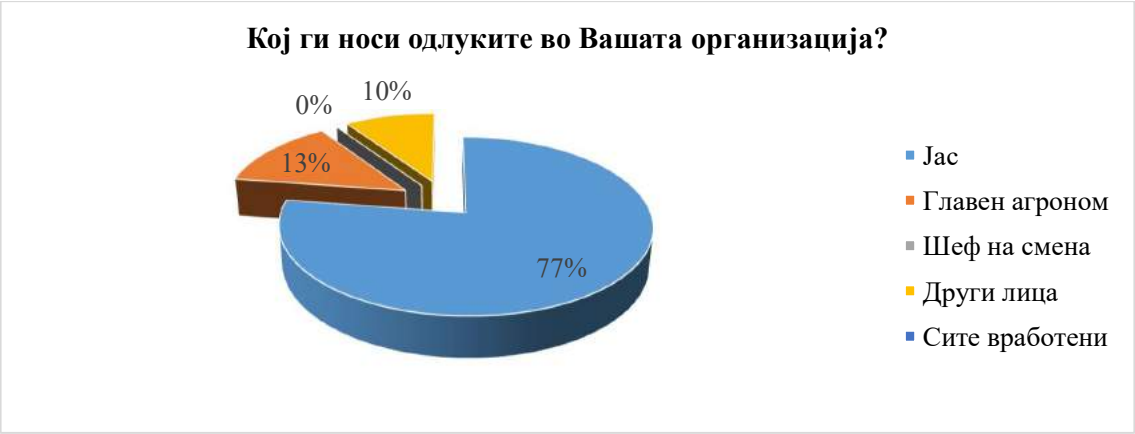
субјекти станува збор за автократски начин на раководење, пришто сопственикот на капиталот е и главен менаџер. Многу помал е процентот на застапеност на други модели на управување, односно вработување на лице-менаџер (4%) или стручно лице од областа на органското земјоделско производство (2%). Интересен е податокот за 4% од испитаните деловни субјекти кои се раководени од други лица и треба да се посочи дека тука станува збор за странски лица кои инвестирале во органско земјоделско производство во Република Македонија.

Графикон 14.

Извор: Сопствено истражување

Во однос на начинот на носење на одлуките, односно на прашањето *„Кој ги носи одлуките во Вашата организација?”*, 77% од испитаниците се изјасниле дека тие самите ги носат олуките. Многу мал е процентот на вклучување на стручно лице или друго лице, т.е 13% и 10%, соодветно. Од одговорите презентирани на Графикон 15, може да е види дека пониските нивоа во организацијата, како работници и шефови на смена, речиси воопшто и да не се консултираат при носењето на одлуки.

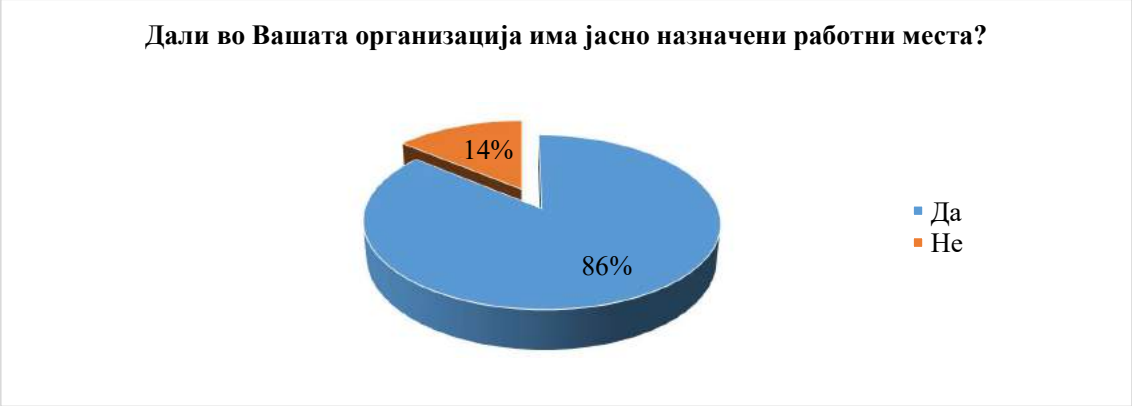
Графикон 15.



Извор: Сопствено истражување

Третотто прашање се однесува на постоењето на формална систематизација на работните места во деловниот субјект, а сублимираните одговори се претставени на Графикон 16. Може да се воочи дека кај 86% од испитаните деловни субјекти нема јасно назначени работни места.

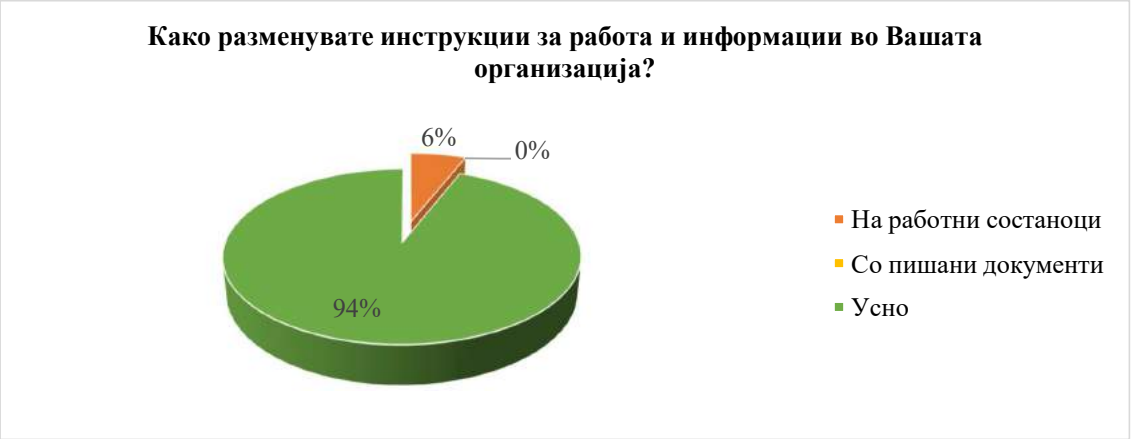
Графикон 16.



Извор: Сопствено истражување

На третото прашање, се надоврзува прашањето *„Како разменувате инструкции за работра и информации во Вашата организација?”*. Очекувано, со оглед на отсаството на систематизација на работните места, отсаствува и формална комуникација во испитаните деловни субјекти.

Графикон 17.



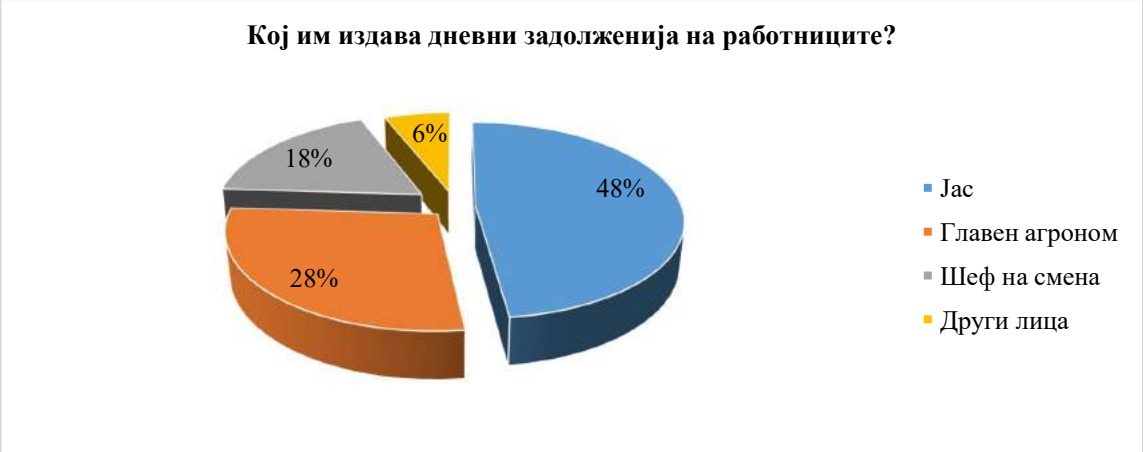
Извор: Сопствено истражување

Како што може се види на Графикон 17, апсолутно мнозинство, односно 94% од испитаниците одговориле дека инструкциите за работа и информациите во рамки на организацијата ги разменуваат усно, пришто воопшто не користат пишана документација.

Структурата на одговорите на прашањето *„Кој им издава дневни задолженија на работниците?”* е претставена ва Графикон 18. Речиси во половина од испитаните

деловни субјекти, односно 48%, дневните задолженија ги издава сопственикот на деловниот субјет. Кај 28% за тоа е задолжен главниот агромом а кај 18% шегот на смената. Интересен е податокот дека кај 6% од испитаните деловни субјекти дневните работни задолженија ги издаваат други лица а тоа се главно надворешни косултанти, специјалисти за органско земјоделско проиозводство.

Графикон 18.



Извор: Сопствено истражување

Интересна е структурата на одговорите на прашањето *„Кој ја контролира работата на работниците?”*, претставена на Графикон 19. Имено, иако не учествуваат многу во носењето на одлуките или пак делегирањето на работните задолжениеја, од гланиот агроном (28%) и шефот на смена (40%) се очекува да ја контролираат работата на работниците. Исто така, воочливо е отставо на контрола и од страна на ангажираните надворешните консултанти.

Графикон 19.

Извор: Сопствено истражување

Од одговорите на прашањето *„Како се распределени работните задачи во Вашата организација?”,* може да се види дека иако во испитаните деловни субјекти инволвирани во органско земјоделско производство отсаствува формална организациска структура, тие сепак применуваа некои од основните постулати потребни нејзино дефинирање и воспоставување.

Графикон 20.

Извор: Сопствено истражување

На Графиконот 20. Може да се види дека кај 32% од испитаните деловни субјекти работните задолженија се распределени во зависност од природата (видот) на работата, кај 20% во зависност од видот на производството, а пак само кај 10% во зависност од купувачот за кого е наменет органскиот производ. Сепак, најголем дел од испитаниците, односно 38% ги применуваат сите наведени начини за распределба на работните задолженија.

Имајќи предвид дека испитаните деловни субјекти од органското земјоделско производство во Република Македонија се членови на здружение, следни 11 од анкетниот прашалник се однесуваа на на нивната активност во рамки на здружението и продбивките од членувањето во истото. Одговорите на тие прашања се елаборирани во продолжение.

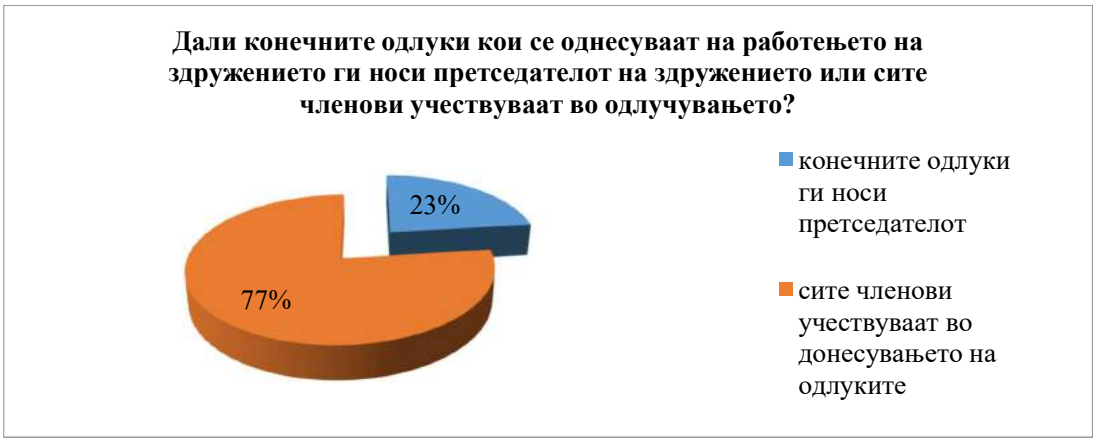
На прашањето „*Дали членовите учествуваат во донесувањето на одлуки кои се однесуваат на работењето на здружението во кое тие учествуваат?“,* сите педесет (50) испитаници одговориле дека учествуваат во сите значајни одлуки во однос на работењето на здружението.

На прашањето „*На кој начин го искажувате задоволството за работа на здружението?“*, сите педесет (50) испитаници одговориле дека тоа го прават на состаноци, со дискусии со можност за давање предлози за подобрување на работата. Тоа покажува дека членовите јасно ги искажуваат своите мислења, ставови и идеи во врска со работењето на здруженијата и влијаат во конечните одлуки и во функционирањето на работата на здруженијата.

На прашањето, „*Дали конечните одлуки кои се однесуваат на работењето на здружението ги носи претседателот на здружението или сите членови учествуваат во одлучувањето?“*, триесет и осум (38) испитаници одговориле негативно, а дванаесет (12) испитаници одговориле потврдно што покажува дека кај здруженијата на

производители на органски производи сите членови учествуваат во донесувањето на одлуките, постои можност да ги искажат своите ставови и мислења за работењето на здружението т.е постои лидерски пристап во работењето (Графикон 21). Кај помал број конечната одлука ја носи претседателот што укажува на традиционално управување со здруженијата.

Графикон 21.



Извор: Сопствено истражување

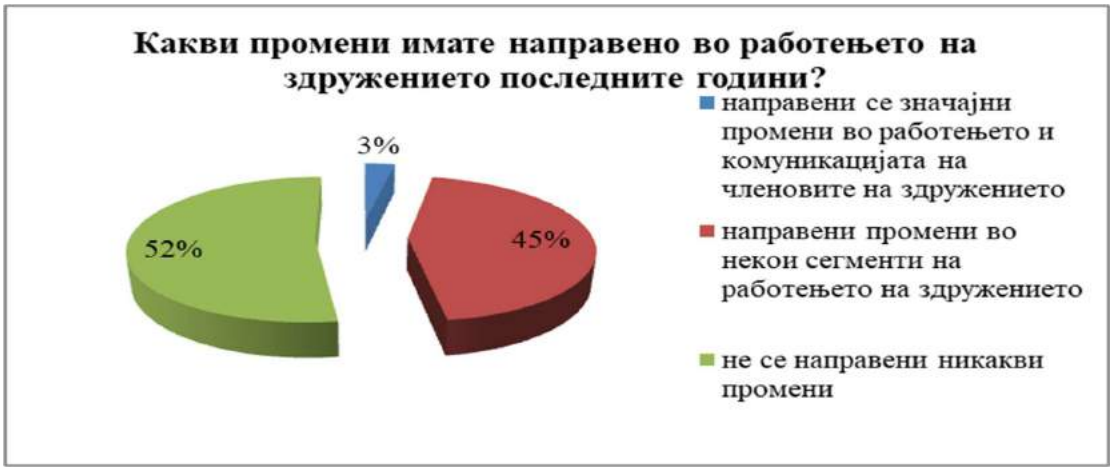
На прашањето, „*Дали се споредувате со други здруженија во однос на работењето и организирањето?*“, четириест и осум (48) испитаници одговориле дека се споредуваат со здруженија кои имаат иста ориентација, а двајца (2) дека не се споредуваат (Графикон 22). Прашањето беше поставено со цел да се дознае дали здруженијата го употребуваат бенчмаркингот како начин за подобрување на работата преку споредба со други здруженија, поточно со најдоброто бидејќи бенчмаркингот подразбира споредба со најдобриот. Одговорите укажуваат на тоа дека споредувањето како метода за подобрување на работењето постои во здружувањата, но бенчмаркингот кој претставува споредба со најдобриот отсуствува.

Графикон 22.

Извор: Сопствено истражување

На прашањето, *„Какви промени имате направено во организацијата и работата на здружението последните години?“*, дваесет и шест (26) испитаници имаат одговорено дека немаат направено никакви промени, дваесет и двајца (22) имаат направено промени во некои сегменти во работењето на здружението и двајца (2) одговориле дека се направени значајни промени во работењето (Графикон 23). Прашањето е поставено со цел да се дознае дали здруженијата се подложни на промени во организацијата и работењето и тоа покажа дека кај здруженијата во последните години не постои значајна и поголема промена.

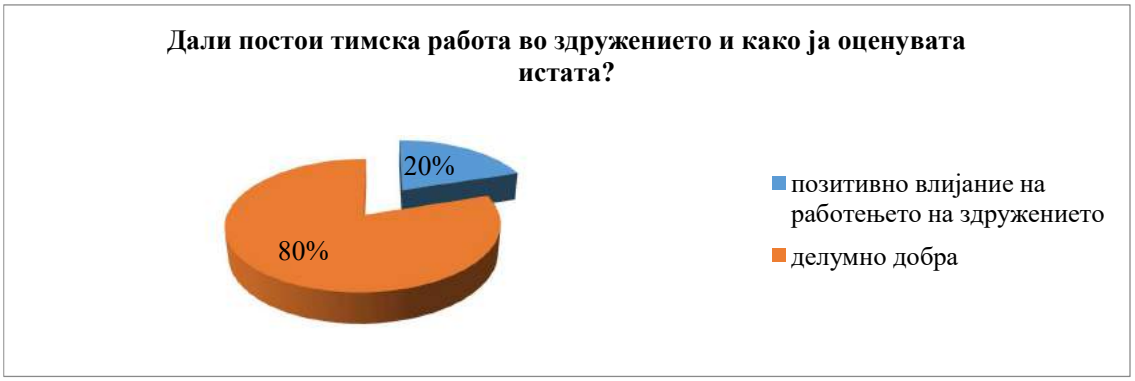
Графикон 23.



Извор: Сопствено истражување

На прашањето, „К*аково влијание има тимската работа во здруженијата?“*, четириесет (40) одговориле дека е делумно добра, а десет (10) испитаници одговориле дека позитивно влијае на работењето на здружението (Графикон 24). Тоа покажува дека тимската работа во здруженијата постои, но не е на задоволително ниво т. е постоењето не дава позитивна атмосфера во работењето и дека е потребно да создадат тимови кои ќе бидат одговорни за одредени активности и задачи за постигнување на дадените цели на здружението.

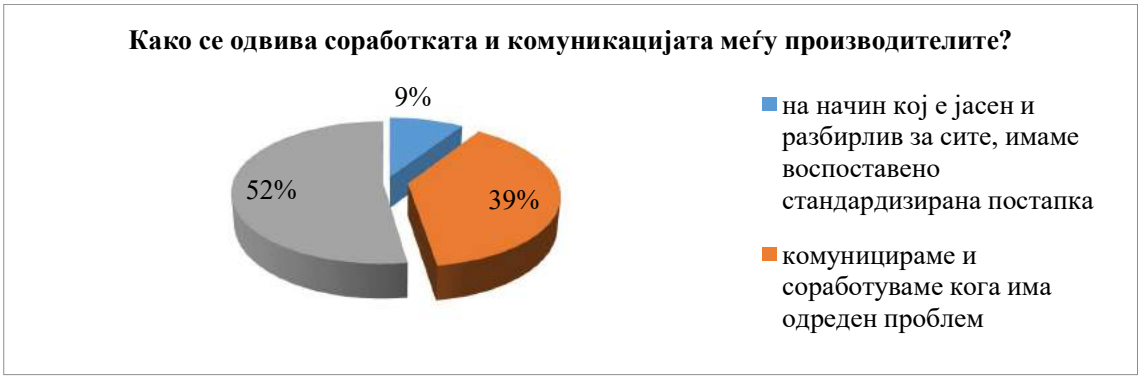
Графикон 24.



Извор: Сопствено истражување

На прашањето, „К*ако се одвива соработката и комуникацијата меѓу производителите?“*, дваесет и шест (26) испитаници одговориле дека комуницираат спонтано и секогаш кога има потреба за тоа, деветнаесет (19) комуницираат и соработуваат само кога има одреден проблем и пет (5) испитаници одговориле дека е на начин кој е јасен и разбирлив за сите и имаат воспоставено стандардизирана постапка (Графикон 25). Ова покажува дека соработката и комуникацијата меѓу членовите се одвива само доколку има потреба од тоа, т.е доколку постои одреден проблем што укажува на непостоење на јасна и разбирлива соработка.

Графикон 25.



Извор: Сопствено истражување

На прашањето, „*Дали се организираат обуки од страна на здруженијата, советодавните субјекти или други субјекти вклучени во спроведувањето на органските земјделслки политики?“*, дваесет и шест (26) испитаници одговориле дека се организираат само кога има потреба или по барање на производителите, дваесет и двајца (22) дека имало неколку непланирани обуки и двајца (2) испитаници одговориле дека е редовна, планирана и добро организирана (Графикон 26). Одговорите покажуваат дека обуките кои се значаен сегмент во воведувањето на промени и нови начини на работење се спроведуваат неорганизирано и по потреба, што пак укажува на тоа дека подготвеноста на здруженијата за промени во работењето и организирањето е мала и потребно е да се испита потребата од воведување на постојани обуки за да се подобри работата.

Графикон 26.

Извор: Сопствено истражување

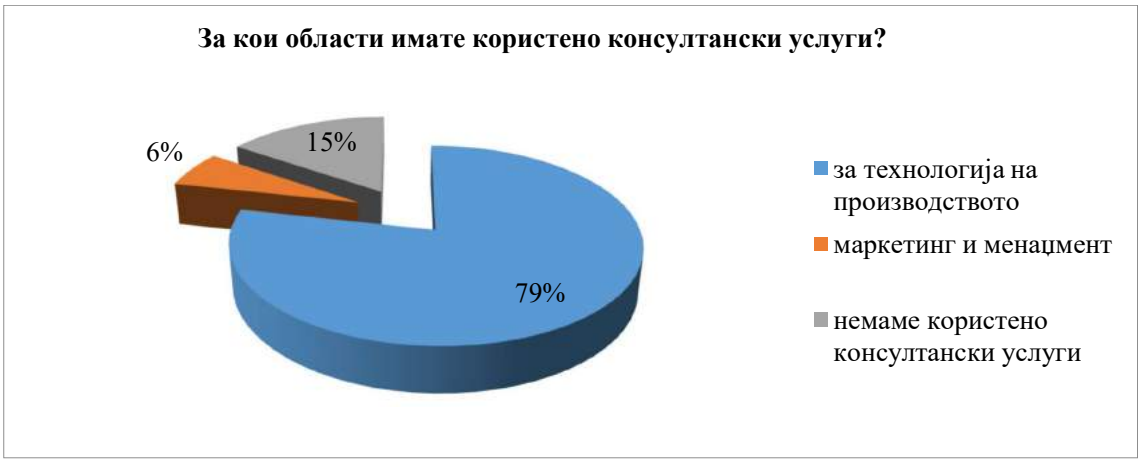
На прашањето, „*За што најчесто се организираат обуките?*“, шеесет и три (63) испитаници одговориле дека е за производството, а двајца (2) за деловното работење на здружението (Графикон 27). Тоа покажува дека здруженијата повеќе се насочени кон подобрување на производството, а помалку кон работењето и комуницирањето што претставуваат исто така важен дел во остварувањето на квалитетно производство.

Графикон 27.

Извор: Сопствено истражување

На прашањето, „*За кои области имате користено консултантски услуги?*“, триесет и девет (39) испитаници одговориле дека користеле консултантски услуги за технологија на производството, седум (7) воопшто немаат користени консултантски услуги и тројца (3) за маркетинг и управување со организацијата во која челнуваат (здружението) (Графикон 28). Одговорите покажуваат дека користењето на консултански услуги се сведува на подобрување на производството.

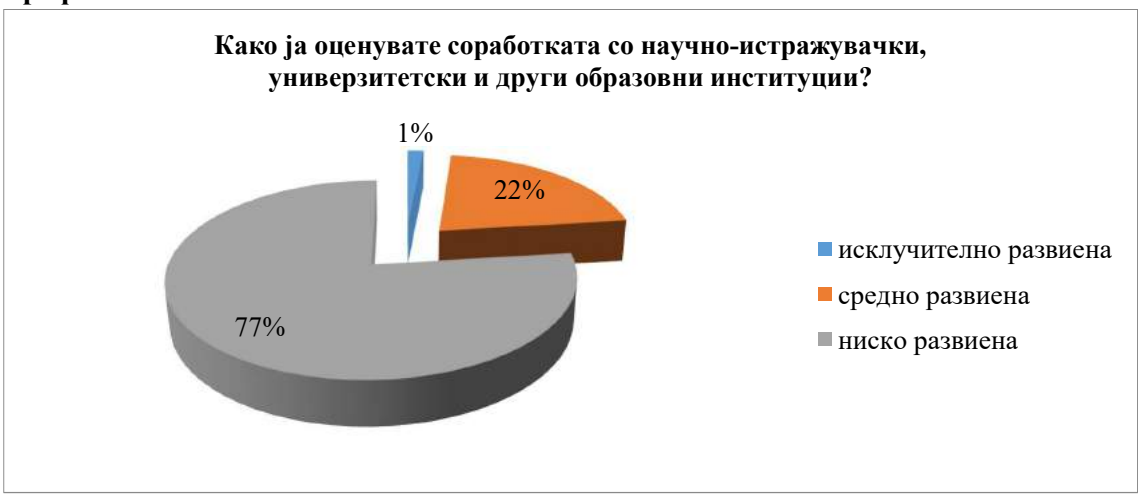
Графикон 28.



Извор: Сопствено истражување

На прашањето, „*Како ја оценувате соработката со научно-истражувачки, универзитетски и други образовни институции?*“, триесет и седум (37) одговориле дека е ниско развиена, десет (10) немаат никаква соработка и двајца (2) испитаници одговориле дека е средно развиена а еден (1) одговорил дека е исклучително развиена (Графикон 29). Одговорите покажуваат дека соработката со надворешни специјалисти, експерти и обучувачи воопшто не е развиена и дека здруженијата се многу затворени во однос на комуникацијата со надворешни соработници.

Графикон 29.



Извор: Сопствено истражување

Може да се констатира дека здруженијата на производители на органски производи користат совети и консултации само за производството, а многу малку или воопшто за работењето и организирањето на здруженијата, па оттука и логично е тоа што главниот проблем со кој се соочуваат производителите се однесува на пласманот и учеството на пазарот.

IV. Препораки за унапредување на организациските структури и менаџмент практиките на деловните субјекти и развој на органското земјоделско производство во Република Македонија

Од аспект на индивидуалните органски земјоделски производители и деловни субјекти во Република Македонија, анализата за постоењето на организациски структури за органско земјоделско производство покажа дека кај нив отсатвуваат елементарни познавања. Од оваа причина, во препораките е дадена експликација на четири организациски структури. Согласно тековната состојба кај македонските деловни субјекти од органското земјоделско производство, дистинкцијата меѓу организациските структури е направена на основа на функциите, на производствените линии, на крајните купувачи, како и комбинација од сите нив.

Заради поголема вклученост на субјектите од органското земјоделско производство во синџирот на вредности, истражувањето ја истакна потребата тие да добијат поголема институционализација во рамки на севкупниот општествен систем за развој и унапредување на секторот земјоделство, а не само финансиска поддршка. Имено, рамноправниот третман на органското земјоделско производство прави тоа да биде одржливо, прифатено и успешно во развојот на земјоделското производство, но и води кон изнаоѓање на начин на влегување и одржување на пазарот, пенетрација на капиталот во активностите на индивидуалните органски земјоделци како и одвојување и индивидуално зајакнување на некои од нив. Во оваа смисла, елаборирани се три гледишта кои можат да послужат како основа за воспоставување на институционална рамка, а тоа се: институционална промена, општествено движење и меѓусебни врски (соработка, натпревар и креативен конфликт).

Друг наод до којшто се дојде при истражувањето, е дека производителите на органско производство во Република Македониај имаат потреба од информации, услуги и совети. Оваа потреба би се задоволила со воспоставување на систем за знаење преку формирање на соодветни советодавни институции. Во таа смисла, во проектот е понуден соодветен модел иновирање на постоечката советовна служба, преку кој се обозможува поврзување на сите релевантни субјекти во органското земјоделско производство, и на тој начин креирање и циркулирање на знаење како од аспект на самиот производсвен процес, така и и од аспект на применетите менаџмент практики.

1. Организациски структури за деловни субјекти за производство на органски земјоделски производи во Република Македонија

Основните детерминанти од кои зависи структурата на деловните субјекти воопшто, беа преставени во Глава 2, а во препораките ќе се задржуваме на основните организациски алтернативи за успешено органско земјоделско производство.

Дефинирањето на организациската структура на деловниот субјект во органското земјоделско производство може да се изврши на основа на:[50]

1. Функциите во деловниот субјект во органското земјоделско производство;
2. Групирање на органските производи по производствени линии;
3. Групирање на пазарите и крајните купувачи;
4. Мешовит приод, или таканаречена матрикс организациона структура.

Со оглед на тоа дека се изградени врз различни основи, секоја од посочените опции има свои предности и недостатоци.

1.1. Функционална организациска структура на деловен субјект од органско земјоделско производство базирана на функција на одделите

Во деловните субјекти кои имаат релативно мало искуство во производството на органски земјоделско-прехранбени производи, вообичаено сите деловни активности и нивната координација и контрола ги извршува врвниот менаџер или сопственикот на. Со оглед на тоа дека тој е задолжен да ги координира и контролира и сите други активности во деловниот (производство, маркетинг, финансии и вработените), понекогаш се одлучува да вработи лице кое ќе биде задолжено само за координирање и контролирање на продажните активности, т.е. менаџер за продажба на органски земјоделско-прехранбени производи, кој треба да има соодветни знаења за техничките и административни аспекти на пазарот. Исто така, менаџерот за продажба најчесто е иницијатор за оформување на одделот за продажба.

Имено, со порастот на активностите на деловниот субјект, комплексносноста на функцијата на координирањето и управувањето со продажбата на органските земјоделско-прехранбени производи го надминува обемот на работа што би можел да биде извршен од страна само на еден човек, особено ако деловниот субјект се вклучи во извозни активности. Притисокот којшто постојано доаѓа од пазарот за органски земјоделско-прехранбени производи ја наметнува потребата од екипирање на работна група која професионално ќе ја извршува таа функција. Екипирањето на работната група е наедно и првиот чекор од оформувањето на одделот за продажба.

[50] Albaum G., Strandskov J., Duerr E., International Marketing and Export Management, Pearson Education Limited, Edinburg, 2002, p. 624

Фигура 1.
Организациона структура на деловен субјект од органско земјоделско производство базирана на функција на одделите

Адаптирано од: Gerald Albaum, Jasper Strandskov and Edwin Duerr: International Marketing and Export Management, Pearson Education Limited, Edinburg, 2002, p. 624

Без оглед на тоа дали функцијата за координирање и контрола на продажните активности ќе ја преземе само еден човек или пак еден оддел, основната придобивка е што дерловниот субјект почнува да се специјализира за продажба на органски земјоделско-прехранбени производи и да создава сопствен идентитет на пазарот. Исто така, ваквата организациска структура релативно лесно се надгледува и дозволува максимална специјализација на вработените во одделот за продажба.

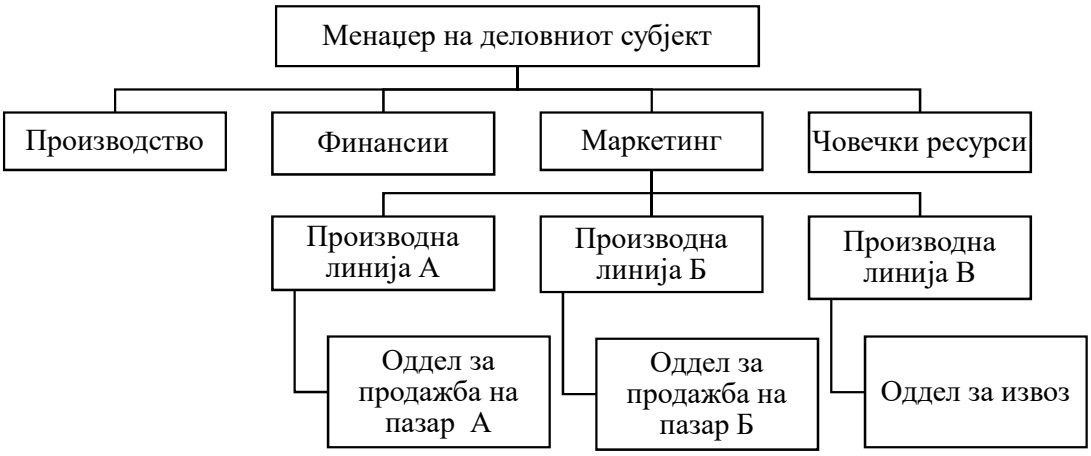
Сепак, функционалниот приод при дизајнирањето на организациската структура на деловните субјекти ориентираните кон органско земјоделско производство има свои недостатоци. Имено, понекогаш се јавуваат тешкотии при координирањето на работата на одделот за продажба со другите оддели во деловниот субјект што честопати доведува до конфликти при распределувањето на работните задачи, производствените ресурси и финансиските средства. Поради тоа, организациската структура која во себе вклучува оддел за продажба е препорачлива за малите и средни деловни субјекти кои произведуваат и продаваат еден или неколку органски земјоделско-прехранбени производи, на еден или неколку пазари, како и за големите деловни субјекти кои произведуваат (и извезуваат) стандардизирани органски земјоделско-прехранбени производи.

1.2. Организациска структура на деловен субјект од органско земјоделско производство базирана на производствени линии

Организациската структура дизајнирана на основа на производствените линии е соодветна за деловните субјекти кои произведуваат повеќе од еден производ органски земјоделско-прехранбен производ и кои можат да воспостват повеќе од една

производствена линија. Основната цел на ваквиот приод кон воспоставување на организациската структура во деловниот субјект е да се исполнат специфичните барања на секој одделен органски земјоделско-прехранбен производ, односно производствена линија. Во организациската структура во која поделбата на организациските единици се врши врз основа на производствените линии, производствениот менаџмент е срцето на маркетинг концептот, којшто ќе се применува за сите органски земјоделско-прехранбени производи. Притоа треба да се напомене дека, во оваа организациска структура јасно се дефинирани одделните органски земјоделско-прехранбени производи (производствени линии), како и пазарите на кои тие ќе се пласираат. Оттука, ваквата организациска структура повеќе прилега за деловни субјекти кои имаат поголемо искуство во самиот процес на органско земјоделско производство и кои се подготвени да произведуваат органски земјоделско-прехранбени производи наменети за повеќе пазари. Овој вид на организациска структура е прикажан на Фигура 2.

Фигура 2.
Организациска структура на деловен субјект од органско земјоделско производство базирана на производни линии



Адаптирано од: Gerald Albaum, Jasper Strandskov and Edwin Duerr: International Marketing and Export Management, Pearson Education Limited, Edinburg, 2002, p. 625.

Организациската структура базирана на специфичните барања на органските земјоделско-прехранбени производи овозможува забрзан раст на деловните субјекти и одржување на контролата на високо ниво, ја симплифицира комуникацијата меѓу различните оддели и придонесува за поефикасна мотивација на вработените во одделите, а особено на менаџерите на одделите. Раководењето со оваа организациска структура е децентрализирано затоа што менаџерите на одделите се задолжени за креирање, координирање и примена на програмите за развој на органските земјоделско-прехранбени поизводи и соодветните производствени линии и маркетинг програми. Кај овој вид на организациска структура идеално би било да постои хомогеност на органските производи во рамките на една производствена линија и извесна хетерогеност меѓу различните производствени линии кои се застапени во деловниот субјект. На тој

начин оваа организациска структура го поттикнува индивидуализирањето и позиционирањето на сопствените органски земјоделско-прехранбени производи на пазарите.

Примарен недостаток на организациската структура во која поделбата на одделите во деловниот субјект од органското земјоделско производство е извршена врз основа на производите, е што води кон дуплирање на ангажираните ресурси, особено на продажната и дистрибутивната инфраструктура и коњуктура со што може значително да ги зголеми и трошоците за извршување на продажните операции. Друг недостаток е што на долг рок, органските земјоделско-прехранбено производи од иста производствена линија на пазарите тежнеат да развијат потполна независност еден од друг.

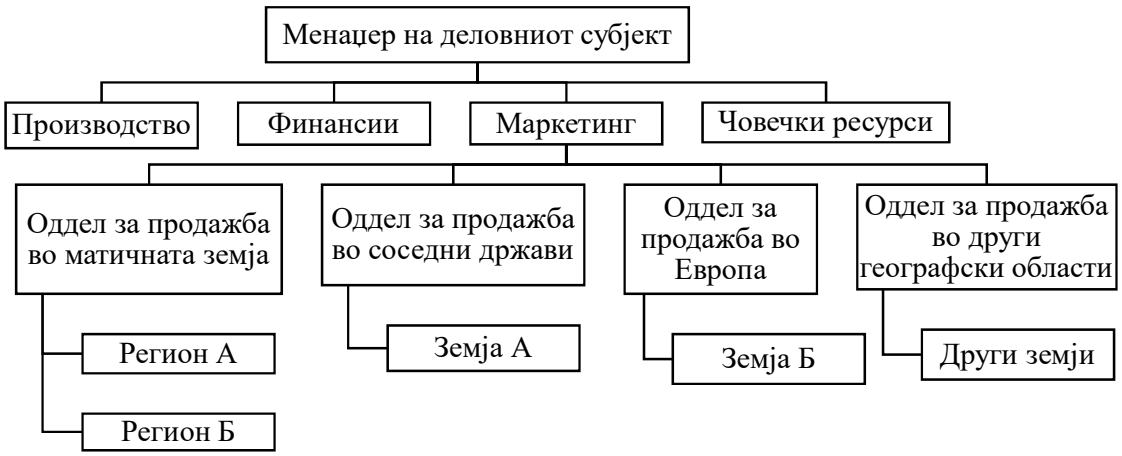
Овие недостатоци можат да се отстранат преку воведување на координативен механизам, односно координатори меѓу производствените линии кои ќе бидат во директна комуникација со врвниот менаџер или сопственикот на сопственикот на деловниот субјект.

1.3. Организациска структура на деловен субјект од органско земјоделско производство на основа на групирање на пазарите и крајните купувачи

Пазарно или географски базираната организациска структура е погодна за органски производители кои имаат богато искуство на пазарот, вклучително и меѓународниот, кои покриваат големи географски пространства и кои продаваат/извезуваат првенствено хомогени или стандардизирани органски земјоделско-прехранбени производи (Фигура 3.).

Појдовна основа за воспоставување на ваков вид организациска структура е традиционалната географска поделба на светот на региони како: Европа, Северна Америка, Далечен и Близок Исток, итн. Овие региони, понатаму, можат да се делат на помали области, или едноставно на одделни земји кои се целни пазари за продажба/извоз на органските земјоделско-прехранбените производи на деловниот субјект. Таквата поделба претставува идеална стартна точка за воспоставување организациска структура во деловните субјекти кои продаваат хомогени органски земјоделско-прехранбени производи и кои треба брзо и ефикасно да се дистрибуираат ширум државата или светот.

Фигура 3.
Организациска структура на на деловен субјект од органско земјоделско производство базирана на географски области



Адаптирано од: Gerald Albaum, Jasper Strandskov and Edwin Duerr: International Marketing and Export Management, Pearson Education Limited, Edinburg, 2002, p. 628.

Организациската структура во која поделбата на организациските единици во деловниот субјект се врши според географската насоченост на продажбата, ја поедноставува координацијата меѓу различните функции и овозможува негов контролиран забрзан раст и развој. Основна придобивка на ваквата организациска структура е што деловните субјекти преку релативно мали модификации на органскиот произодот, неговото пакување или цената, можат лесно и брзо да одговорат на барањата на секој пазар. Оваа структура ги поттикнува деловните субјекти да креираат флексибилни маркетинг програми за своите органски земјоделско-прехранбени производи.

Недостатоците на географски базираната организациската структура се појавуваат кога деловниот субјект ќе почне истовремено да продава/извезува повеќе различни органски земјоделско-прехранбени производи. Исто така, кај оваа организациона структура постои тенденција на долг рок да издвојува фаворити меѓу регионите со што сериозно се попречува развојот и споведувањето на глобалната маркетинг старатегија на деловниот субјект.

На истиот принцип функционира и организациската структура во која организациските единици на деловниот субјект се дефинираат врз основа на крајните купувачи на органските земјоделско-прехранбени производи. Во тој случај, купувачите се групираат во јасно дефинирани групи, како на пример индустриски гранки или пазарни сегменти.

1.4. Матрикс организациска структура на деловен субјект од органско земјоделско производство

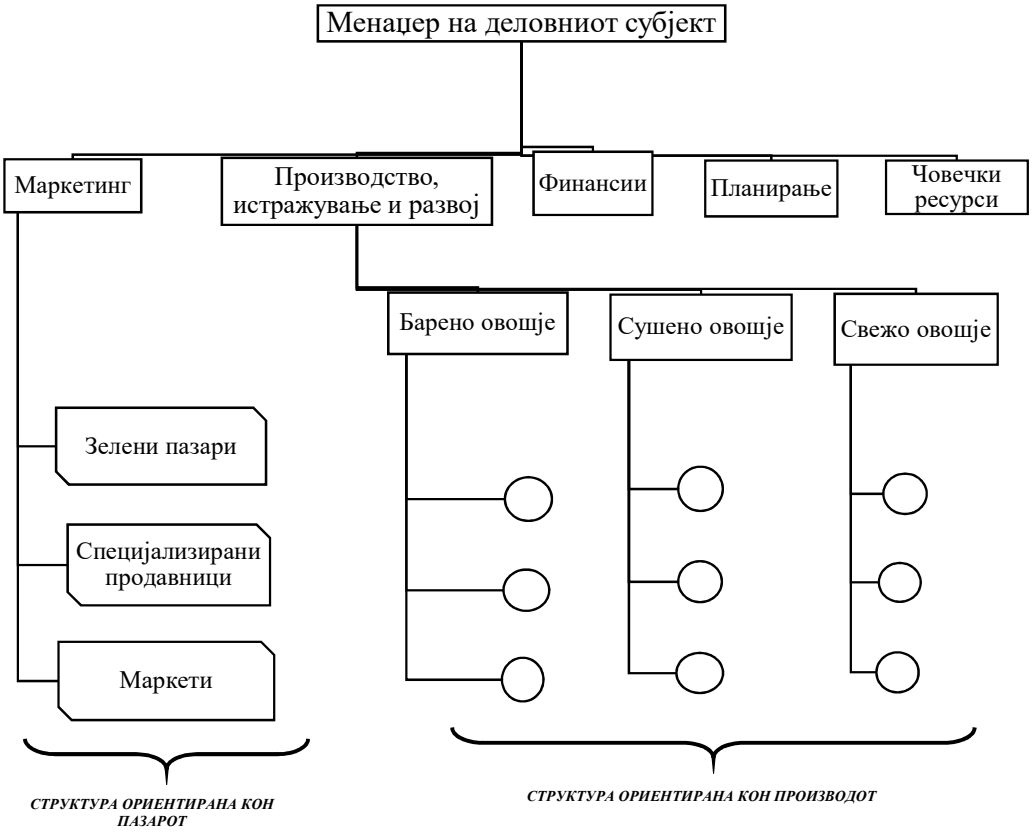
Со оглед на природата на органското земјоделско производство, при воспоставувањето на организациската структура во деловните субјекти, не секогаш е можно да се избере само една димензија (функција, производ, географска насоченост, крајни купувачи) врз основа на која ќе се изврши поделбата на организациските единици. Оттука, кај деловните субјекти кои се занимаваат со органско земјоделско производство дизајнот на организацијата честопати резултира во мешана, таканаречена матрикс организациска структура.

Заради обезбедување на пласман на своите органски земјоделско-прехранбени производи, менаџерите на деловните субјекти со помош на матрикс организациската структура настојуваат да ги комбинираат производот, функциите, целните пазари и барањата и потребите на крајните купувачи на органскиот земјоделско-прехранбен производ. Притоа, нивната основна интенција е да постигнат непречен проток на информации и знаења и со тоа да се стимулира најефикасна употреба на расположливите ресурси. Во основа, при настојувањата за постигнување на подобри деловни резултати, матрикс организациската структура ги балансира и интегрира техничко-технолошките трендови во секторот (производите) и континуираните динамични промени кои се случуваат на пазарот за органски земјоделско-прехранбени производи.

Како и сите други структурни концепти, и матрикс организациската структура има свои предности и недостатоци. Оваа организациска структура е погодна за големи деловни субјекти кои истовремено произведуваат повеќе органски земјоделско-прехранбени производи и истите ги продаваат на многу домашни и странски пазари. Таа овозможува комбинирање на производствената функција со карактеристиките на пазарите и на тој начин води кон ефикасно обезбедување на оптимални услови за производство на органски земјоделско-прехранбени производи кои ќе ги задоволат барањата на купувачите.

Фигура 4.

Матрикс организациска структура на деловен субјект од органско земјоделско производство



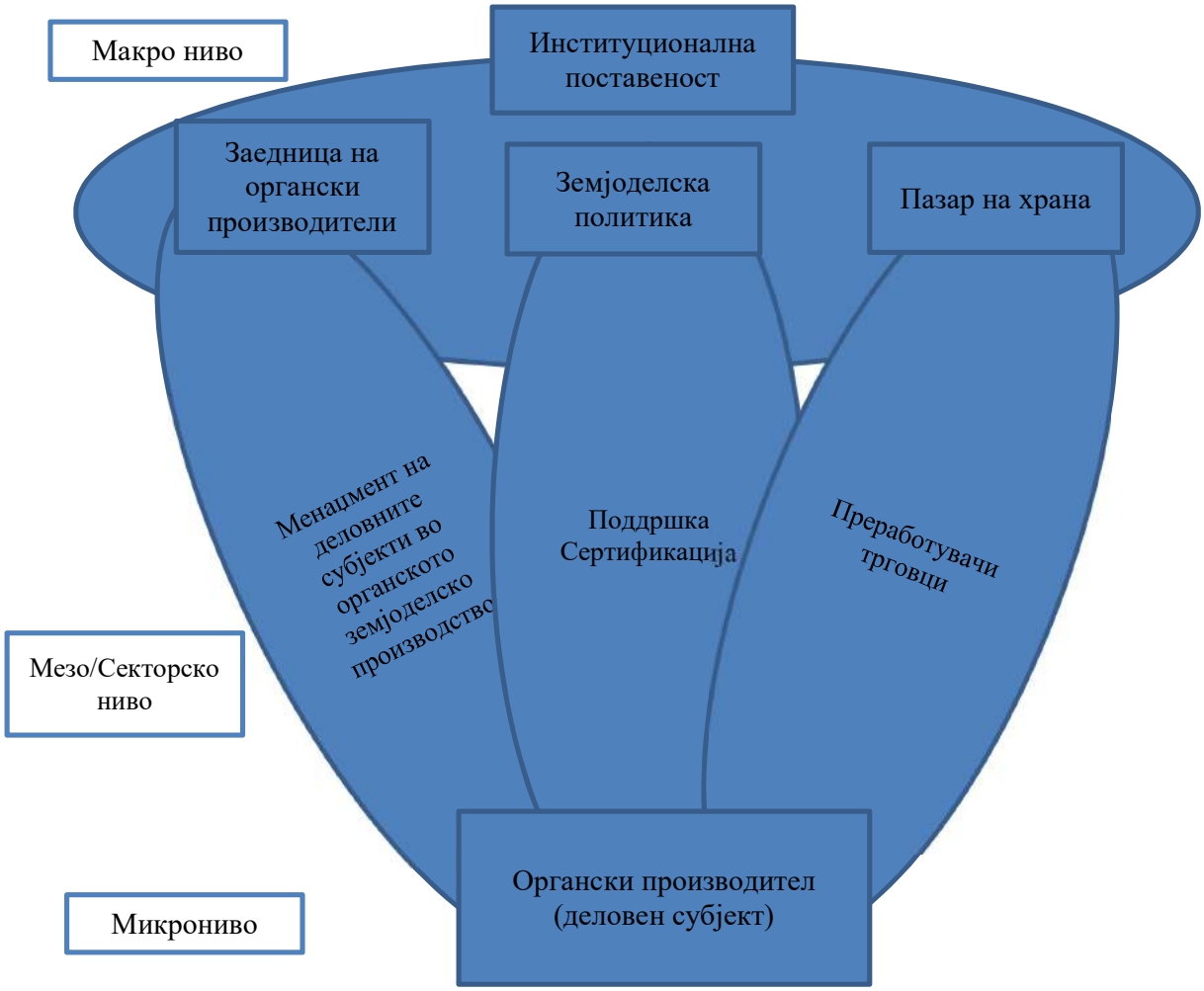
Адаптирано од: Gerald Albaum, Jasper Strandskov and Edwin Duerr: International Marketing and Export Management, Pearson Education Limited, Edinburg, 2002, p. 633.

Со оглед на нејзината повеќедимензионалност, најголем недостиг на матрикс организациската структура е тешкотијата да се воспостави едноставен систем за донесување на одлуки. Имено, како што е веќе кажано, матриксот е погоден за деловни субјекти кои истовремено произведуваат и продаваат голем број на органски земјоделско-прехранбени производи на многу пазари, што несомнено се одразува на нивната големина и број на вработени. Исто така, бидејќи суштината на матрикс концептот е да се задоволат барањата и на органскиот производот и на пазарите и купувачите, подразбира ангажирање на неколку линиски менаџери чиј авторитет и влијание се базирани на нивната професинална компетентост во доменот на примена на органскиот производствен процес, маркетингот итн. Затоа, процесот на донеусвање одлуки е значително забавен, но донесените одлуки можат многу брзо да се применат.

2. Институционален приод во зајакнувањето на органското земјоделско производство во Република Македонија

Покрај уникатноста на сопствениот концепт, производствените особеностите кои ги носи неговиот органски карактер, спецификите на организациските аспекти во деловните субјекти кои го практикуваат, за органското земјоделско производство треба да се каже дека е специфично и во поглед на институционалниот приод. Имено, органското земјоделско производство е општествено движење иницирано од личности и организации кои нужно не се дел од земјоделскиот сектор и се заснова на отворено критикување на конвенционалното земјоделството. За институционализацијата на органското земјоделско производство неопходни се минимум четири општествени сегменти, застапени во вообичаените микро, мезо и макро ниво на општественото опкружување. Три сегменти инволвираат директен контакт меѓу деловните субјекти вклучени во органското производство (органски земјоделски производители) и здруженијата кои тие ги формираат, а тоа се: заедницата на органските производители/деловни субјекти, официјалната национална земјоделска политика и пазарот на храна. Четвртиот сегмент е самиот систем на институциите, кој е конституиран од институциите на трите останати сегменти и вклучува можност да се комбинираат и координираат силите на елементите од сите нивоа. (Слика 2.)

Слика 2. Модел на институционализацијата на органското земјоделско производство



Извор: Michelsen J., Lynggaard K., Padel S., Foster C., Organic Farming Development and Agricultural Institutions in Europe: A Study of Six Countries, Organic Farming in Europe: Economics and Policy Volume 9, 2001

Развојот на вака поставениот институционален систем за органско земјоделско подразбира успешно минување на шест чекори:[51]

1. Воспоставување на заедница на органско земјоделство преку формална рамка, вклучувајќи дефиниција за органско производство и некаков вид на сертификација-како дел од општественото движење.

[51] Michelsen J., Lynggaard K., Padel S., Foster C., Organic Farming Development and Agricultural Institutions in Europe: A Study of Six Countries, Organic Farming in Europe: Economics and Policy Volume 9, 2001

2. Политичко препознавање на органските земјоделски стандарди и сертификати како основа за ширењето на производи и регрутирање на земјоделците.
3. Воведување на финансиската поддршка, којшто е многу важен чекор бидејќи демонструра разбирање за неопходноста од време за конверзија на земјоделските производители.
4. Вклучување на земјоделските организации во органското производство со цел да се создаде позитивна клима за премин кон органско земјоделство
5. Развој на пазари на органски земјоделско-прехранбени производи, водени од пазарните механизми.
6. Истражувањата покажуваат дека е неопходна одредена координација меѓу фармерската заедница, земјоделската политика и пазарот на храна, а со тоа шестиот чекор вклучува воспоставување на институционален амбиент посветен на задачата за промовирање и регулирање на органското земјоделство. Институционалниот амбиент мора да биде во можност да извршува координативни задачи кои може да вклучуваат сугестии за стратешко планирање и спроведување на акциони планови. Шестиот чекор треба да биде завршен чекор во процесот. Повеќе, тој претставува точка од која е можно да се преиспита и да се подобриат уловите што произлегуваат од почетниот круг од шест чекори – и повторно може да се користи истиот пат за сите сегменти бидат вклучени за поставување на динамични услови за развој на органското земјоделство.

Исполнувањето на првите пет чекори потврдува постоење на органското земјоделско производство во еден национален општествено-економски систем. Шестиот чекор пак треба да биде завршен чекор во процесот. Неговото исполнување значи постоење на точка од која е можно да се преиспитаат и да се подобрат уловите што произлегуваат од почетниот круг од шест чекори, и повторно може да се користи истиот пат за сите сегменти да бидат вклучени за поставување на динамични услови за развој на органското земјоделско производство.

Органското земјоделство е мал сегмент од секторот земјоделството во сите земји, но има развиени организации во сите сегменти. Како негов интегрален дел, а заради развој на земјоделството воопшто, органското земјоделство мора да воспостави меѓусебни односи со сите земјоделски институции. Овие односи може да имаат три различни форми. Првата форма е „чиста соработка“, кадешто соработката е сеопфатна и сите конфликти во однос на органското земјоделство се избегнуваат и премолчуваат. Спротивна форма од соработка е конкуренцијата која се одвива без или само со повремен директен контакт меѓу субјектите во органското земјоделско производство и останатите субјекти (институции) во секторот земјоделство, бидејќи се сметаат за опоненти. Покрај овие две екстемно различни форми, постои и третата форма, која е наречена креативен конфликт. Овде субјектите од двата концепти на земјоделско производсто (органски и конвенционален) се во постојан контакт и соработуваат за одредени интереси и се натпреварува за други. Затоа креативниот конфликт може да внесе атмосфера на натпревар и взаемна почит, како и заедничка перцепција на некои (не сите) интереси, на пример развој на земјоделството на еколошки и економски начин. (Табела 3.).

Табела 3. Типови на институционални врски меѓу субјекти од органско земјоделство и субјекти од секторот земјоделство

Карактеристики	Соработка	Креативен конфликт	Конкуренција
Контакти меѓу органските и земјоделските институции	Сеопфатна и целосна соработка во сите аспекти	Соработка во некои и конкуренција во други аспекти	Не постои контакт
Потреба од органски земјоделски организации	не	да	не
Поле на интерес	Молк за разликите во земјоделските системи	Заеднички интереси за некои прашања, најчесто во врска со животната средина, но спротивставени ставови за други аспекти	Супресија на сите интереси и аргументи на противникот
Размена на мислења	Разликите се намалуваат	Натпревар и взаемна почит за другото мислење	Нема сериозни обиди за размена
Очекувани последици за идентитетот на органското земјоделтво	Одстранети	Воспоставени, но се развива на прагматична основа	Нема промена
Очекувани последици за ширење на органското земјоделско производство	Нема постојан и значителен развој на органското земјоделств, освен ако не се смета за иднина за целото национално земјоделство	Органското земјоделство се развива постепено врз основа на креативни решенија за прашања на соработка или конкуренција	Развојот на органското земјоделско производство е попречен

Извор: Michelsen J., Lynggaard K., Padel S., Foster C., Organic Farming Development and Agricultural Institutions in Europe: A Study of Six Countries, Organic Farming in Europe: Economics and Policy Volume 9, 2001

Како што може да се заклучи од досега изнесеното, институционализацијата на органското земјоделско производство и неговата интеграција во општетсвено-економскиот систем носи долгорочна развојна перспектива. За потребите на овој проект, во продолжение се елаборирани три гледишта како основа за воспоставување на

институционална рамка, а тоа се: институционална промена, општествено движење и меѓусебни врски (соработка, натпревар и креативен конфликт).

2.1.Развој на органското земјоделство преку институционална промена во системот

Теоријата досега ги дефинирала начините на кои органското земјоделство е институционализирано во различни национални земјоделски контексти и видовите на меѓусебната поврзаност меѓу институциите за органско земјоделство и општите земјоделски институции. Но, постои потреба од разбирање на динамиката за развој на органското земјоделство во рамките на земјоделството.

Растот на органското земјоделство подразбира динамика т.е. зајакнување на релативната позиција на органското земјоделско производство во севкупното земјоделско производство. Иако во почетниот период тоа не е нужно неопходно, но подоцна, при постигнато иницијално ниво на пенетрацијата на органското земјоделство во општествено-економскиот систем, регулирањето и интензификацијата на неговиот развој, мора да вклучи некаква промена во меѓусебните односи на субјетите инволвирани во органското земјоделство и општите земјоделски институции. Разбирливо, органското земјоделско производство ќе се зајакне доколку се направат промени во колективните норми, правила и навики од страна на институциите. Промените задолжително треба да вклучат:[52]

- Воспоставување на органски земјоделски сектор преку одделување на прашања за сертификација и прашања за лобирање за специфични интереси поврзани со органското производство.
- Политичко признавање на органското земјоделство преку препознавање стандарди на производство и адаптација на заеднички меѓународни стандарди кои ги одразуваат специфичните услови.
- Воведување на финансиска поддршка за органските земјоделски производители.
- Развој на неконкурентски врски (базирани на соработка и креативен конфликт) меѓу органските земјоделски производители и останатите субјекти вклучени во земјоделството, преку воспоставување на еден или повеќе форуми, со цел етаблирање на органското производство на рамноправно ниво во секторот земјоделство.
- Развој на пазарот на органски земјоделско-прехранбени производи преку концвипирање на маркетинг стратегии и обезбедување на релевантни статистички податоци.
- Воспоставување на институционална рамка и советодавно тело, засновано на заедничко разбирање на органското производство, со што ќе се развие соработка меѓу сите засегнати страни.

[52] Ibidem

2.2.Органското земјоделство како општествено движење

Теоријата за општествено движење одвојува две карактеристики за начинот на кој органското земјоделство е поставено во општеството:[53]

- Органското земјоделство се развило преку заеднички напор на повеќе интересни страни. Освен органските земјоделски производители, интерес за ова земјоделство прејавиле и страни кои не се директно поврзани со земјоделството како потрошувачите, трговци, научници и воопшто обични граѓани.
- Втората особина на органското земјоделство како општественото движење е тоа што се заснова на отворена желба за промена на делови од земјоделството врз основа на длабока критика на одредени елементи на конвенционалното земјоделство. Критиката потекнува од одредена перцепција за земјоделството која се фокусира на поддршка на еколошки одржливо производство во рамките на агро-еколошкиот системи, а со цел постигнување на соодветно ниво на производство базирано на принципот „директно од фарма“, употреба на локални ресурси и рециклирање на хранливи материи, како и благосостојбата на животните.

Од институционален аспект важно е оваа перцепција да биде формулирана во директна спротивност со вообичаените перцепции за земјоделството во кое се максимизира употребата на вештачки инпути.

Посебноста на органското земјоделско производство е дополнително нагласена со фактот дека промоторите на органското земјоделство не беа ниту исклучиво, ниту првенствено од редот на кругови кои обично доминираат на развојот на земјоделството. Напротив, органското земјоделство е развиено врз основа на знаење и луѓе кои имаат ограничени, или пак воопшто немаат знаења за земјоделството. Промоторите имаат добро развиени врски со другите во чинители во оштеството, но и со науки како природни науки или животна средина и екологија. Ова е важно бидејќи органското земјоделство не треба да се гледа како една артелнатива на земјоделско производство. Напротив, органското земјоделство е уникатно токму затоа што тоа претставува интерес надвор од земјоделството. Добра илустрација за единственоста на органското земјоделство и за важноста на нејзината посебност, а со тоа и за институциите поврзани со органското земјоделство, е константната и континуирана асоцијација на органско земјоделство со промена на парадигмата во земјоделството.

Дополнително, органското земјоделство е организирано неформално, повеќе или помалку следејќи ги практиките на основните организации (или „нови општествени движења“), не само во споредба со формалните организациски систем на земјоделството. Земјоделските организации од една страна се карактеризираат како да припаѓаат на сектор, кој е строго сегментиран од други делови на општеството. Ова

[53] Michelsen, J. (1997): Institutional preconditions for promoting conversion to organic farming In Isart, J. and Llerena, J.J. (eds.), Resource Use in Organic Farming. Proceedings of the Third ENOF Workshop, Ancona 5-6 June 1997. LEAAM-Agroecologia, Barcelona

покажува дека интересите кои се сметаат за неприпаѓачки на земјоделскиот сегмент обично имаат само мало влијание врз одлуките во врска со развојот на земјоделството. Во тој поглед, самиот вовед и последователниот постојан пораст на органското земјоделство подразбира значителна промена во институционалната рамка на земјоделството и покрај ограниченото ширење на органското земјоделство до сега.

Оттука, органското земјоделство треба да се изучува како посебна линија на развој во контекст на земјоделството, а не во рамките на поширокиот контекст на општеството како целина. Следејќи го горенаведениот аргумент, се очекува дека засегнатите страни од општите земјоделски институции го сметаат органското земјоделство за „странско тело" или барем претставник на невообичаено надворешно влијание.

2.3 Органското земјоделство и институционалните меѓусебни врски

Заради интензивирање на развојот, субјектите од органското земјоделско производство може да целат да остварат влијание врз сите или пак само врз одредени делови во општеството. Користејќи едноставен модел, општеството може да се претстави како целина од три дела: Држава (базирано на политички авторитет), Пазар (базирано на економска конкуренција) и Граѓанско општество (врз основа на граѓанска солидарност во рамки на семејствата, социјалните групи итн). Кога станува збор за производителите, органското земјоделство треба да ги поврзе сите три. Пред сè, органското земјоделство треба да се материјализира во конкретни деловни субјекти (производители) или, со други зборови, земјоделците треба да бидат регрутирани во одржливата практика на органско земјоделство. Оттука, организациите за органско земјоделство треба да бидат присутни во рамки на граѓанското општество на фармерите. Второ, органските земјоделски производители произведуваат органска храна која треба да биде посебно третирана преку различни институции за органско земјоделство на пазарот на храна. Најпосле, бидејќи и општото земјоделство е под силно влијание на политички регулации, органското земјоделство, исто така, може да има потреба од развивање на меѓусебна поврзаност на земјоделската политика, паралелно со онаа на општите земјоделски организации.

Друга разлика е меѓу различните нивоа на општеството. Земјоделците работат на микро ниво во општеството, додека општеството во целост претставува макро ниво. Меѓу овие две нивоа може да биде идентификуван меѓу ниво. Тоа ниво е сочинето од секторските организации (т.е. земјоделството) и служи како медијатор меѓу земјоделските производитечи (микрониво) и општеството (макрониво).[54]

Земјоделството е сектор на меѓуниво и институциите се наоѓаат во сите три сегменти, односно држава, пазар и граѓанско општество и претставуваат посебен домен во земјоделскиот сектор. Имено, граѓанското општество е претставено преку непосредните производители, државата преку земјоделската политика а пазарот, преку

[54] Michelsen J., Lynggaard K., Padel S., Foster C., Organic Farming Development and Agricultural Institutions in Europe: A Study of Six Countries, Organic Farming in Europe: Economics and Policy Volume 9, 2001

пазарот на храна. Ваквата поставеност упатува на тоа дека не постои потреба органското земјоделство да развие различни институции во сите три домени. Сепак, поради објективнот на сеопфатната критиката на органското земјоделство кон конвенционалното земјоделството, пожелно е науката преку емпириска анализа да утврди дали органското земјоделство всушност создало свои институции во рамките на секоја од трите општествени димензии и како се тие организирани. Исто така, во оние области каде што се основани органските земјоделски организации, мора да постои некаков вид на институционална поврзаност со општите земјоделски организации, што исто така треба да биде предмет на интерес на научните истражувања. Сепак, во досегашниот развој на органското земјоделство и неговите организациските карактеристики на општествено движење, треба да се нагласи дека во институционалната средина тоа се третира како релативно нов сегмент и оттука, во директна споредба со општите земјоделски организации треба да се очекува тоа да биде конзистентно послаб дел во нивните меѓусебни односи.

Ваквите размислувања ја потенцираат потребата од спроведување на емпириски анализи за меѓусебните односи на органското земјоделство со општите земјоделски организации, и тоа сите три општетствени нивоа. Во рамките на доменот на популацијата на непосредните органски производители, организациите се базираат на солидарност на производителите и нивните интереси ги реализираат преку формирање на здруженија на органските производители, како и организации за обука и советодавни услуги, речиси на идентичен начин како што тоа се прави и кај конвенционалното земјоделство. Во доменот на земјоделската политика се наоѓаат оние агенции кои се во рамките на јавниот орган во кој се формулира и спроведува земјоделската политика. Овие агенции се поврзуваат со земјоделците преку регулација или поддршка, вклучувајќи јавни програми за сертификација и поддршка на органското земјоделство. Пазарот на храна ги вклучува меѓусебните односи помеѓу производителите на органски земјоделско-прехранбени производи и дистрибутерите кои бараат различни видови прехранбени производи за да ги преработуваат и да ги продаваат.

За разлика од земјоделците, меѓусебните односи на учесниците во секој домен се различни. Сепак, искуството во многу земји покажало дека и покрај големите разлики, се развиваат силни меѓусебни односим како меѓу сегментите, така и меѓу различните организации во секој сегмент. Ова е прикажано на слика 2 со елипста на мезо секторот како меѓусебни врски кои работат само во тој сектор. Тие не ги вклучуваат индивидуалните земјоделци, но имаат индиректно влијание врз акциите што ги превемаат земјоделците преку другите три домени. Оттука, на овие меѓусебни односи треба да се гледа како на сегмент преку кој се одвива посебна, четврта област, односно институционалната поставеност на целокупниот земјоделскиот сектор.

Еден пример за меѓусебна поврзаност на институциите е фактот што земјоделските задруги се важни актери на пазарот за храна во многу земји. Многу често, овие задруги имаат силни врски со синдикатите на земјоделците. Друг пример е дека синдикатите на земјоделците се вклучени во спроведувањето на земјоделската политика или дека јавните агенции придонесуваат за развој на системи за производство и оттаму се тесно поврзани со земјоделската заедница. Конечно, во рамки на институционалната поставеност може да биде возможна истовремена интеракција помеѓу сите три домени.

2.3.1 Институционализирање на органското земјоделство преку соработка, натпревар и креативен конфликт

Меѓусебните врски меѓу органското земјоделство и земјоделските институции и организации може да имаат различни форми. Бидејќи органското земјоделство вклучува критика за конвенционалното земјоделството, меѓусебната поврзаност се заснова на несогласување во перцепциите за земјоделството и може да се очекува да доведе до некаков конфликт, кој во основа главно се јавува поради две спротивни причини. Имено, од една страна, органското земјоделство треба се промовира себеси како алтернативен земјоделски производствен системм кој ќе конкурира на конвенционалниот, со оглед на тоа дека со него споделува ист пазар. Од друга страна пак, органското земјоделство сепак претставува земјоделски производствен систем и тоа многу близок на традиционалната производствена практика, што пак упатува на заклучокот дека со другите системи на земјоделско производство споделува бројни вредности, идеали и проблеми, односно аспекти кои бараат соработка или здружување со земјоделски институции. Во теоријата, пазарите и здруженијата, па оттука и конкуренцијата и соработката, межусебно споделуваат различни, и често спрптивставени форми на интеракција. Бројни емпириски анализи потврдуваат дека дијапазонот на форми низ кои се остваруваат меѓусебните односи на институциите за органско земјоделство и општите земјоделски институции се карактеризираат со соработка или со конкуренција. Оттука соработката и конкуренцијата се сметаат за две крајности на скалата. Току поради ова, од суштинско значење е да се открие како односите меѓу институциите од овие два производствени ситеми да се доведат во т.н „златна средина”, односно ссотојба во кога подеднакво се застепани и соработката и конкуренцијата. За жал, досега овој аспект е многу малку истражуван и дискутиран во теоријата.

Како што веќе кажавме, соработката е еден од екстремните типови на меѓусебни врски меѓу субјектоте од органското земјоделство и од конвенционалното земјоделство. Соработката се карактеризира со ситуација каде што двете страни соработуваат на сеопфатен и целосен начин, со што се избегнува фундаменталниот конфликт во однос на земјоделските системи и/или тој намерно се намалува. Степенот на соработка може да биде развиен до степен да непостои никаква разлика во третманот на и меѓу органското земјоделство и конвенционалното земјоделството. Карактеристично за оваа состојба е отсаство на било каква дебата за разликите на двата производствени земјоделски системи. Може да има неколку причини за избегнување на конфликтите. Една од нив е уверувањето дека органското земјоделство повеќе или помалку е еднакво на постоечките видови (традиционално, екстензивно) земјоделство. При ваков третман на органското земјоделство, многу е тешко тоа да ја задржи својата специфичност и да изгради сопствен идентитет. Вообичаено, поддржано е од малубрајни организации, со слабо влијание, кои главно се занимаваат со артикулирање на идеите и интересите на органските земјоделски производители, додека пак за главни носители на развојот на органското земјоделсктво и натаму се сметаат општите земјоделски институции. Молкот за разликите во системите за земјоделство не се очекува да промовира континуирано и

значително ширење на органското земјоделство. освен во ситуација кога органското земјоделство се смета за идна опција за целокупното национално земјоделство.

Конкуренцијата пак, како крајно спротивставена форма на интеракција на соработката, се карактеризира со целосно отсаство на контакти или постоење на ретки, повремени директни контакти меѓу институциите за органско земјоделство и оние од општото земјоделство. Тие меѓусбно се перцепираат како конкуренти или противници vis-à-vis пазарот за храна, имституционална поддршка или јавното мислење. Во сите области на земјоделскиот сектор, чистата конкуренција може да создаде атмосфера во која се прават обиди за потиснување на интересите и аргументите на противникот без сериозна размена на мислења за, на пример, перцепциите за земјоделството или стратегиите на земјоделците за делување. Оттука, може да се развие чувство на „фундаментализам" во однос на земјоделските системи. За да биде рамноправна, чистата конкуренција претпоставува постоење на автономни органски земјоделски организации, а за да биде фер, потребно е органските организации да бидат доволно силни за да се сметаат за рамноправен пандан на општите земјоделски организации. Доколку органските организации се послаби, тоа може да доведе до нивно целосно игнорирање од страна на општите земјоделски организации. Поради ова, конкуренцијата може да го попречи развојот на послабиот односно, на органското производство.

Креативен конфликт е формата на меѓусебни односи која се наоѓа меѓу соработка и конкуренција. Овде, органското земјоделство и конвенционалното земјоделството се во постојан контакт. За одредени појави, начела и ставови тие соработуваат, на за некои се натпреварува. Затоа креативниот конфликт може да создаде клима на меѓусебен натпревар и взаемно почитување и формирање на заедничко гледиште за некои (не сите) интереси, на пример дали земјоделството е еколошки оправдано и економски прифатливо. Овој вид на меѓусебна поврзаност претпоставува постоење на различни органски земјоделски организации. Во иднина, креативниот конфликт се очекува да помогне во промовирањето на органското земјоделство со одржување на прашањата од органското земјоделство на дневен ред на граѓанското општество на земјоделците, пазарот на храна и земјоделската политика, како и во општеството во целост, а од друга страна да го одржи интегритетот на основните принципи за органско земјоделство во една прагматична рамка. Конфликтот треба да се сфати како креативен, не само за органско земјоделство, туку општо за севкупното земјоделството, на пример, за олеснување на способноста на општите земјоделски институции да развиваат еколошко земјоделство и да ги сервисираат новите групи земјоделци.

Треба да се нагласи дека споменатите три типа на меѓусебни врски претставуваат три теоретски позиции и дека меѓусебните односи во реалниот свет можат да ги комбинираат елементите на две позиции и да бидат поставени некаде помеѓу споменатите позиции. Тоакму затоа, се смета дека само креативен конфликт како форма на меѓусебна врска, во кој конкуренцијата и соработка се комбинираат, најмногу придонесува за промоција и развој на органското земјоделство. Кога интеракцијата меѓу субјектите инволворани во органско и во конвенционално семјоделско производество е сведена на чиста соработка или чиста конкуренција, постои сериозна опасност органското земјоделство да го изгуби својот идентитет. Имено, чиста соработка и чиста конкуренција се стабилни типови на меѓусебни односи и оттаму самите не можат да

доведат до промена, додека креативниот конфликт претставува нестабилна ситуација, која тежнее кон стабилност. Воспоставената стабилност може и не мора да се разликува од претходната состојба. Оттука, дискусијата за динамиката и интензитетот на институционални односи меѓу органското и конвенционалното земјоделство, го претвора теоретското внимание кон институционалните промени.

Покрај карактеризирањето на меѓусебната поврзаност на органското земјоделство и општите земјоделски институции во однос на соработката, конкуренцијата и креативниот конфликт, исто така може да биде неопходно да се карактеризираат и меѓусебните односи НА различните органски земјоделски институции и организации. Ова може да се согледа во теоретското објаснување на органското земјоделство како општествено движење. Општественото движење е различно од другите организации бидејќи нема дефинирана структура и индивидуалните членови може да ги поддржат целите без учество во било каква организациска активност. Ова укажува дека некои оргенизации и групи може да влезат во општественото движење со давање на сугестии и предлагање на активности. Не постои формална или нерофмална структура својствена за општествени движења за да се спречи овој тип на развој. Во рамките на едно движење, некои организации може да се обидат да преземат улога како главна организација, или може да се иницира некаков вид на соработка во рамките на т.н „чадор" организации. Сепак, се додека постои општественото движење, ваквите обиди можат да бидат оспорени од страна на другите. Од оваа перспектива се чини дека и меѓусебните односи на организациите во општественото движење исто така може да бидат во форма на чиста соработка, чиста конкуренција или креативен конфликт. Кога постои обид да се процени влијанието на различните видови на меѓусебни врски во рамки на движењето за органско земјоделство, од севкупната соработка треба да се очекува да помогне во зајакнувањето на релативно слабата позиција на органското земјоделство во рамките на силно организираниот земјоделски сегмент, додека пак чистата конкуренција треба да ја ослабне позицијата на органското земјоделство. Креативниот конфликт може да биде корисен во развојот на органското земјоделство, како и во обезбедувањето од различни типови поддржувачи. Сепак, треба да се потенцира дека во односот на субјектоте на органското земјоделство со општите земјоделски институции, нивото на внатрешен конфликт треба да биде ниско, без оглед на тоа дали е тој креативен или не.

3. Системот на знаење како поттикнувач на развојот на органско земјоделство-чинители и фактори

Системот за создавање и споделување на знаења, или едноставно кажано системот на знаење во рамки на целиот сектор земјоделство претставува збир на бројни чинители и актери, вклучени во производство, истражување, образование и советодавни услуги, со речиси еднаква важност и улога. Оттука, и системот на знаење за органско

земјоделко производство, чиј примарен интерес е развој и унапредување на органското земјоделско производство, е составен од следниве пет главни чинители:[55]

- Органски земјоделски производители
- Истражување
- Советодавни служби
- Образование и обука
- Системи за поддршка.

Иако сите елементи во било кој систем се подеднакво важни, сепак, карактеристика на системот на знаење во органското земјоделство производство е тоа што овде централната улога играат самите органски земјоделски производители. Имено, со оглед на тоа дека одржливоста е главен атрибут на концептот за органско земјоделство, за разлика од кој било друг сектор на економијата, овде, секојдневно се случува непосредна интеракција меѓу луѓето и животната средина. Поради оваа причина, улогата на органскиот земјоделски производител како чинител и актер во системот на знаење во органското земјоделство е клучна. Со своето ангажирање во органско земјоделско производство, органските земјоделци постојано експериментираат со нови техники, надополнети со континиуран напор за изнаоѓање на најефикасен начин за организирање на производството, за управување со времето и просторот, прилагодување кон промените, споредување на различни опции со други органски производители кои работат во слични услови, и конечно, правење на вистински избор и носење на вистинска одлука. Така, со право може да кажеме дека органските земјоделски производители, во текот на својата работа секојдневно спроведуваат некакво истражување и доаѓаат до нови сознанија и вештини, кои можат да им користат на сите органски земјоделски производители, па затоа е неопходна нивна дисиминација. Во оваа смисла, системот на знаење во органското земјоделско производство треба да се сфати како инструмент којшто на органските производители им помага да ги размануваат генерираните знаења и да станат посилни и понезависни. Освен тоа, независно дали е институционализиран или не, системот на знаење води кон создавање на критична маса на органски производители во општетството. Истовремено, преку поттикнување на различни форми на соработка и размена на информации, системот на знаење оневозможува изолација и игнорирање на органските земјоделски производители од страна на другите општествени чинители. Силен аргумент кој ја оправдува централна улога на органските земјоделски производители во системот на знаење, е фактот дека органското земјоделство, особено во земјите во развој, се реализира од страна на мали (индивидуални) земјоделски производители (деловни субјекти). Главната причина што во повеќето случаи малите земјоделски производители избираат да конвертираат кон органско земјоделско производство е затоа што нема потреба да прават драстични промени во нивната востановена земјоделска практика и

[55] Dockès, A, T.Tisenkopfs and B. Bock: WP1 Reflection paper on AKIS. *Collaborative Working Group Agricultural Knowledge and Innovation Systems.* Institute for Rural Development Research at Johann Wolfgang Goethe University, Frankfurt/Main (DE), 2011, pp.21-25

што овој концепт на земјоделско производство нуди можности за намалување на ризикот, особено во однос на пазарот. Овој факт открива уште една многу значајна информација, а тоа е дека малите органски земјоделски производители сè уште не се многу образовани или информирани и дека секоја помош е повеќе од добредојдена, што дополнително ја потврдува потребата од институционализирање на системот на знаење во органското земјоделско производство.

Во однос на другите елементи на систенот на знаење, односно истражувачки и образовни организации и советодавни служби, тие како чинители се прилично стабилни и статични речиси во секој национален систем. Разликите меѓу земјите се јавуваат во поглед на структурата на системот, неговата организација и управување (на пример, во јавна или приватна структура), како и на ниво на централизација или децентрализација. Специфичен чинител во системот на знаење за органско земјоделство се системите за поддршка, бидејќи тие можат да бидат многу фрагментирани и да се предмет на динамичен процес на појава на нови структури и актери. Во рамките на оваа широка група актери кои даваат поддршка во системот на знаење во органското земјоделство неизбежни се локалните граѓански организации и приватниот сектор. Всушност, повеќето пионерски органски проекти беа иницирани од локални граѓански организации или од приватниот сектор, иако многу често поддржани од странски организации. Движечка сила кај овој актер е личната мотивација и експертиза на клучните поединци, што води кон заклучокот дека локалните граѓански организации можат многу да постигнат, но порано или подоцна станува јасно дека е пожелно тие да се во непосредна комуникација и соработка со локалната и централната власт, кои се од суштинска важност за ефикасно фуннционирање на системот за знаење.

Други актери кои даваат поддршка системот на знаење во органското земјоделство се органските претприемачи и малите и средни претпријатија (МСП) кои се вклучени главно во руралниот туризам и други активности базирани на локални ресурси (дрво, вода, итн.), преработка на органска храна и социјални услуги. За да се усогласат со правилата и стандардите за органско производство, во најголем број случаи актерите во оваа група мора да ја адаптираат својата внатрешна организација и технологии, па токму поради тоа и се сметаат за главни двигатели на иновациите.

Задругите и здруженијата на органските земјоделски производители како актери во системот за поддршка на знаењето често се главен канал за проток на знаења и информации. Здруженијата и задругите на најчесто делуваат преку обезбедување на производствените инпути, но и давање на технички совети поврзани со како со влезните суровини, така и со крајниот производ.

Медиумите и новинарите (професионални списанија и, сè повеќе, веб-страници) се важни за размена на информации и идеи во и за органското земјоделско производство. Имено, денес е сосема јасно дека масовните медиуми ги обликуваат трендовите во исхраната во општеството во целина и ги мобилизираат ставовите на потрошувачите во однос на квалитетот и безбедноста на храната, вредностите, заштитата на животната средина. Тие исто така вршат промоција на алтернативните производствени системи и мрежи за набавка на храна. Поради ваквата своја функција, тие се и тоа како значаен актер во поддржкаата на системот за знаење за органско земјоделство.

Листата на актери кои даваат придонес за поддршка на системот на знаење во органското земјоделелско производ ги вклучува и давателите на комерцијални услуги (ветеринари, лаборатории за испитување на растенија и почви, трговци на пазарот на земјиште, даватели на софтвер за управување со фарма). Овде секако треба да се спомнат и сметководителските и банкарските услуги, кои може да бидат значајна поддршка за обезбедување на извори за финансирање на креирање и дисеминација на знаења за одредени аспекти на органското земјоделство, особено оние поврзани со знаење и иновации.

Покрај досега споменатите чинители и актери во системот на знаење за органското земјоделство, актери кои во моментов немаат право на глас, ниту пак можност за некое сериозно влијание, се идните генерации. Повеќе од сигурно е дека во блиска иднина тие ќе бидат сериозно заинтересирани за развој на органската храна. За да се задоволат нивните идни потреби, тие уште денес мора да се едуцираат за потребата од одржување на здрава животна средина, здрава почва и одржлив синџир на исхрана, како единствен ситем којшто овозможува правична дистрибуција на храната. Во оваа смисла, изучувањето на концептот на органското земјоделско производство и неговите предности во однос на конвенционалото, мора да бидат интегрален дел од формалното образование на идните генерации.

На крајот, несмее да испуштиме да ја спомнене и биолошката разновидност во земјоделството, која е од иманентно значење за неговиот опстанок, пред се поради нејзиниот капацитет да ги задоволи основните потреби за храна. Имено, со развојот и напредокот на општеството, создадени се нови сорти, видови и раси со подобри производствени карактеристики и подобар квалитет, за сметка на кои пак, бројни сорти, видови и раси трајно се изгубија како генетски ресурс. Во оваа смисла, мора да имаме на ум дека во системот на знаење во органското земјоделство има и други „тивки актери". Тие се претставени од голем број на самоникнатаи и природно селекционирани видови на растенија и животни, кои имаат морално право да преживеат, да постојат и да не бидат уништени или искорени, и затоа нивните карактеристики и специфичности треба да бидат истражувани, проучени и споделени во општеството[56].

За да биде функционален, во системот на знаење во органското земјоделство, постојат бројни фактори кои го иницираат процесот на креирање и размена на знаењата. Во продолжение ќе бидат елаборирани оние кои се тесно поврзани со специфичното прилагодување на практиките од страна на локалните чинители на системот и непосредните деловни субјекти. Имено, во овој дел ќе бидат претставени процесот на социјалното учење, протокот на информации, улогата на мрежите на органските земјоделски производители, иновациите, експериментирањето и трансферот на технологијата, кои се фактори за кумулација на знаењето, како капитал неопходен за воспоставување на системот на знаење за органско земјоделство.

Социјалното учење треба да се сфати како процес на прилагодување на веќе постоечки и општествено прифатливи улоги и практики, но и како креативен процес во

[56] Vilkka, L.: The intrinsic value of Nature. *Value Inquiry Book Series No. 59*. The University of Helsinki, Finland, 1997, pp. 168.

кој новото знаење е генерирано и поддржано во рамките на определена социјална структура. Овој вид на учење не треба да се поистоветува со имитација и/или репродукција, туку на него треба да се гледа како на учење во ракмки на еден колектив, кој може да се вклучи во конкретна заедничка акција. Колективното делување пак води кон процес на активно размислување и учење, што потоа може да биде дефиниран, структуриран, флексибилен и да бара подобрување и промена во постојната состојба. Овој пристап, гледано од перспектива на знаење, придонесува за учење преку активно учество во практиката во која се вклучени сите чинители и актери. Затоа, социјалното учење не претставува едноставен трансфер на знаење, туку првенствено процес во кој знаењето се наоѓа и се гради од праксата, преку взаемно споделувањена сознанијата.

Протокот на информации е клучен елемент во органско земјоделство. Тоа е ресурс што може да го користат локалните чинители (на пример органските земјоделски производители) како дел од подобрување на менаџмент практиките или пак решавање на некој техничкиот проблем. Секоја информација која ќе ја подобри состојбата на органскиот производител и зголеми профитабилноста на произвдството е релавантна и добредојдена. Во системот на знаење информациите имаат посебно значење кога се користат во комбинација со претходно искуство затоа тогаш, добиените информации резултираат со зголемување или промена на знаењето на органскиот производите. Обезбедувањето и протокот на информации може да се направи преку семинари, дискусии, теренски посети, работилници, билтени или медиуми како што се интернет, радио, телевизија или списанија, весници или веб-страници. Постојат бројни примери за потребите за проток на информации за органските земјоделци. Во продолжение издвојуваме некполку такви примери кои се обработени во теоријата:[57]

- Производителите на млечни производи од Висконсин кои не можеле да најдат информации за одржливи производствени практики, создале сопствено знаење за нивниот производствен систем, кој потоа се пренесува преку хоризонтални мрежи за размена на информации што ги развиле на локално и регионално ниво.
- Група органски производители од Кантербери, југоисточна Британија благодарение на користење и размена на информации од печатен материјал, особено весници и списанија публикувани од страна на здруженија на оргагански производители, успеале да го убнапредат споственото органско производство. Информациите главно ги добивале и разменувале на групни дебати, семинари, теренски посети, конференции, консултанти, како и преку неформални мрежи.
- Еден органски производител од Нов Зеланд тврди дека своето знаење го стекнал по пат на учење од сопствените грешки и споделување на искуствата со други органски производители. За него, и таквите како него, печатените информации и професионалните совети не биле соодветни, па затоа развиле сопствениот систем на учење преку набљудување.

[57] Petersen K., Hurley E.: "Information needs of organic farmers", Institute of Natural Resources, College of Sciences, Massey University, 2001, p.79

Воспоставувањето на мрежи за органско производство го олеснува процесот на иновирање и креирање на знаењето во рамки на воспоставените социјални врски, како и неговата размена и споделување. Преку ваквите мрежи, иновацијата и знаењето се шират и се легитимираат во поширокото општество, на нови пазари но и во официјалната аграрна политика Креирањето на знаењето во мрежите за органско земјоделско производство е повеќедимензион и колективен процес, со широк спектар на вклучени учесници, како што се научни и образовни кадри, земјоделски советници, консултатнти за менаџмент практики, итн. Студиите спроведени во различни делови на светот ја потврдуваат позитивната улога на мрежите во растот и развојот на органското земјоделство[58].

Иновацијата е клучна компетенција на органските земјоделски производители во процесот на создавање на ефикасен и флексибилен систем на знаење за органското земјоделство. Иновацијата во органското земјоделство не се одвива независно од техничките иновации. Напротив, таа е предуслов за, но истовремена и последица на техничките иновации. Затоа, иновацијата во системот на знаење за органско земјоделство е потребно да биде администрирана и институционализирана како и иновациите во другите сектори. Ова пак подразбира организација и институционализација на органската инфраструктура за знаење, а особено на интеракцијата која се случува меѓу корисниците и производителите на знаењето, користејќи притоа различни техники на комуникација и споделување на различни нивоа на системот.

Експериментирањето како фактор за развој на системите за знаење, придонесува за создавање на локалното знаење, но и за развој на иновации. Експериментите играат значајна улога во развојот на органското земјоделсктвото воопшто бидејќи тое се составен дел од секојдневието на секој органски земјоделски производител. Експериментот може да биде предизвикан од надворешни промени или од некој проблем кој често се јавува, тие можат да бидат стимулирани од личен интерес и љубопитност или може да бидат планирани испитувања, превземени заради постигнување на идни сакани промени.[59]

Важноста на експериментирањето за развој на системот на знаење во органското земјоделство, произлегува и од фалтот што органското земјоделство е развиено од страна на производителите, пришто тие самите се одговорни за напредокот и иновациите. Имено, поради недостаток на совети и формално истражување во почетната фаза на развојот на органското земјоделств. органските земјоделци развиле култура на експериментирање.

Трансферот на технологија во органското земјоделство вклучува трансфер на наодите од истражувањата на земјоделците и целта е да се поттикнат иновациите и да се подобри профитабилноста на системот. Во раните развојни фази на овој производствен

[58] Assouline, G. and F. Just (eds.): Making agriculture sustainable: The role of farmers' networking and institutional strategies. *Final report*. European Research Project DG XII Environment and Climate Program, 2000, p. 38

[59] Kummer S., Aigelsperger L., Milestad R., Chowdhury A., Vogl C.: "Knowledge systems, innovation and social learning in organic farminag-An overview". *European IFSA Symposium, 4-7 July 2010*, Vienna (Austria), p. 121.

систем, трансферот на технологиј асе одвиваше според моделот на линеарен дифузија модел, во кој научниците развиваа технологија која понатаму преку советодавни служби се пренесување до органските производители[60]. Денес, новата технологија е прво се прифаќа од страна на иновативни органски земјоделци, а подоцна од и од страна на пошироката заедница на органски производители.

3.1. Модел за унапредување на советодавната служба во Република Македонија во функција на развој на органското земјоделско производство

Како што беше претходно објаснето, македонското органско земјоделство е финансиски поддржано од владата. Затоа веруваме дека системот на знаење за органско земјоделство треба да биде составен дел на националниот систем на знаење за земјоделството и на неговата советодавна служба (СС), претставена преку Агенцијата за поттикнување на развојот на земјоделството (АПРЗ), за што предлагаме и соодветен модел за нејзино иновирање.

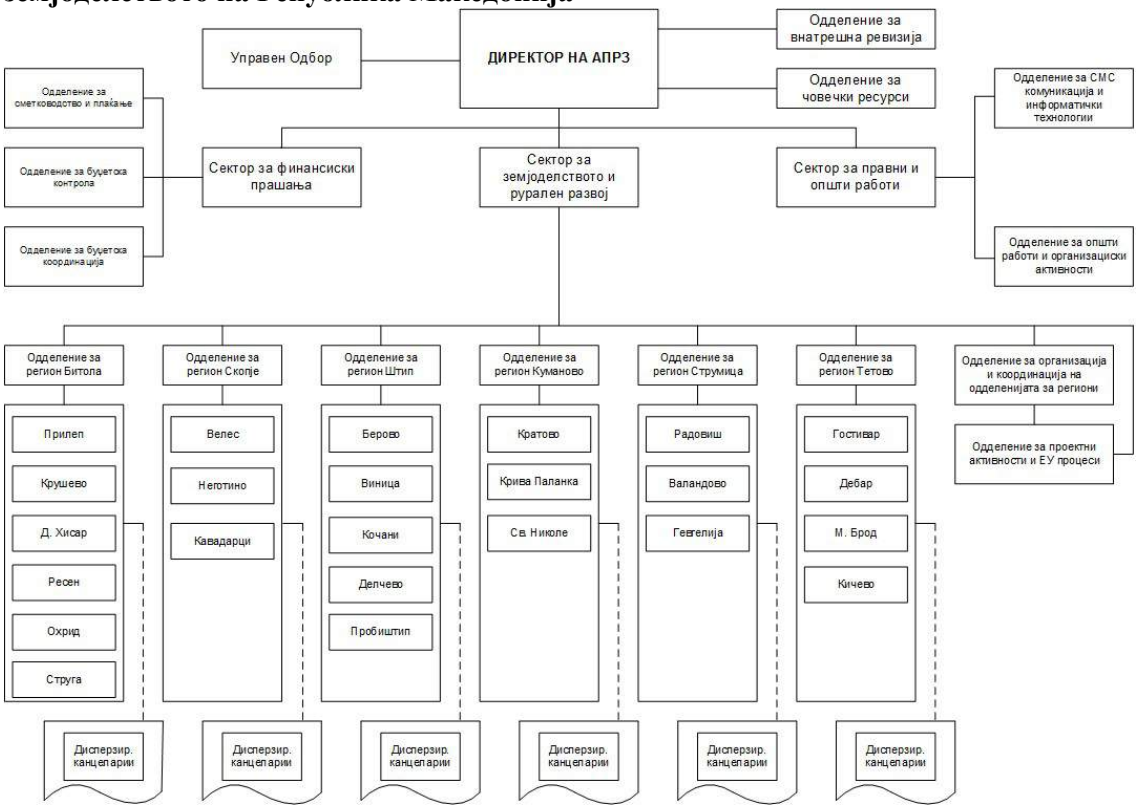
Почетоците на развојот на земјоделската советодавна служба датираат од крајот на 60-тите години од минатиот век, кога Собранието на Социјалистичка Република Македонија. Било констатирано дека приносите од земјоделските култури кај приватниот сектор споредени со тие во државниот се драстично помали. Понатамошните анализи упатувале на тоа дека разликите првенствено произлегуваат од постоењето на образован кадар во државните земјоделски стопанства и тогашните Земјоделско индустриски комбинати-ЗИК. Поради тоа, било одлучено општините, заедно со определени опитни земјоделски стопанства (пилот-проекти), да формираат т.н. Фонд за развој на индивидуалното земјоделство, преку кој се финансирале стручните служби за унапредување на индивидуалното земјоделство. Во тие служби најчесто биле вработувани лица со долгогодишно искуство од ЗИК, кои имале добри односи со месното население и уживале углед кај истите. Охрабрени од првичните позитивни резултати на фондовите и службите, во 1972 година бил формиран Републички центар за унапредување на индивидуалното земјоделскто-„Примена”, составен од 30 општински служби за унапредување на индивидуалното земјоделство. Треба да се каже дека во годините што следуваа, стручната служба беше високо функционална до крајот на 80-тите години на минатиот век, многу придонесе за развојот на македонското земјоделство, особено во пренесување на знаењето за нови производствени техники, ротацијата на културите, начини и техники за заштита на културите, благосостојбата на животните и користењето на механизацијата. Во раните 1990-ти години, Република Македонија стана самостојна и мина низ општествена и економска транзиција, што предизвика прилично драстични промени во земјоделскиот сектор, вклучувајќи ја тика и стручната служба. Нејзината реформата, поддржана со меѓународна финансиска и експертска помош, резултираше со формирање на Агенцијата за поттикнување на развојот на земјоделството (АПРЗ)[61]. Денес АПРЗ функционира на целата територија на

[60] Rogers, E. M.: Diffusion of innovations (5th ed.), New York: Free Press, 2003, p. 57

[61] Законот за основање на Агенција за поттикнување на развојот на земјоделството (Сл. Весник на РМ бр. 3/98 од 22.01.1998 година).

Република Македонија, во 30 градови, групирани во шест региони со Дирекција во Битола и 44 дисперзирани канцеларии во руралните средини. Функционирањето на АПРЗ претставува севкупен систем, кој што во себе опфаќа повеќе организациски единици кои што меѓусебно се поврзани и заедно делуваат кон реализација на Програмата за работа и општите цели на АПРЗ. Целосната организациска и функционална структура на АПРЗ е претставена на Слика 3.

Слика 3. Органограм на Агенцијата за поттикнување на развојот на земјоделството на Република Македонија



Извор: АПРЗ: Нацрт стартешки план за периодот 2018-2020, август 2017, стр. 13

АПРЗ располага со 20 сопствени објекти, користи 5 објекти на јавни претпријатија и 6 објекти под закуп. Секоја Работна единица е опремена со соодветна ИТ опрема која е поврзана со информациски систем, како и ВЕБ страна која воедно претставува виртуелен центар за советодавни услуги.

Од аспект на опременост со човечки ресурси, АПРЗ во моментот располага со 122 вработени од кои најголем број се со завршено ВСП-99 (од кои специјалисти 4, магистратура 6), додека 6 се со ВШП, останатиот број на вработени се со ССП 16, и со основно 1. Врз основа на образованието и предиспозицијата, вработените се вклучени во специјализирани координативни работни групи со соодветна специјалност и тоа за поледелство, сточарство, лозаро-овоштарство, градинарство, рурален развој, агроекономија и односи со јавност и медиуми. Од аспект на тип на советодавните услуги АПРЗ е фокусирана на пренос на знаења од областа на технологија, видот на услуги кои ги нуди се бесплатни, а најголем дел од активностите во последните неколку години е

пополнување на обрасци за земјоделците кои аплицираат за државната Програма за финансиска поддршка во земјоделството. Од друга страна, приватните советодавни субјекти ги фокусираат своите активности на изработка на бизнис планови за аплицирање пред ИПАРД или Програмата за рурален развој.[62]

Покрај советниците на АПРЗ, како даватели на советодавни и посредници во проширувањето на знаењата кај земјоделците во Република Македонија треба да се спомнат и:

- Деловните субјекти кои се занимаваат со продажба на репроматеријали, каде спаѓаат земјоделските аптеки и производителите на семе и посадочен материјал;
- Преработувачки капацитети, каде спаѓаат откупувачите и преработувачи на млечни производи, снабдувачите со храна за добитокот и расплоден добиток, ветеринарните служби, пекарската индустрија која игра само пасивна улога и без некој интерес да има управувачка улога во изборот на сорти и на крај откупувачите на градинарски производи, кои иако во почетна фаза сепак играат значајна улога за квалитетот на производството кое сакаат да го имаат за да можат да го пласираат на своите трговски партнери;
- Образовни институции, каде спаѓаат средните земјоделски училишта, високообразовните и научноистражувачките установи, кои преку своите опитни полиња, истражувачки активности, проекти и повремени работилници за пренос на технологија имаат големо влијание врз изборот на земјоделците.

Како што може јасно да се воочи од досега изнесените податоци, во АПРЗ непостои формално одделение за органско земјоделско производство, ниту пак специјализиран кадар, со што директно би се поттикнал неговиот развој. Во исто време, треба да се каже дека меѓу останатите даватели на советодавни услуги има и такви со специјализирано знаење за органското земјоделско производство, но тие не се доволно иннтегрирани во мрежата на АПРЗ, ниту пак меѓусебно имаат динамична и системска комуникација. Затоа, во постоечката советодавна мрежа на АПРЗ предлагаме органското земјоделство да се воведе како таканаречена „системска иновација", со директно учество или „пристапување кон мрежата". Очекуваниот резултат во рамки на АПРЗ да се создаде група на органски земјоделски актери и/или лица, како и врски и интеракции меѓу нив, ангажирани во создавањето, трансформацијата, преносот, складирањето, пронаоѓањето, интеграцијата, дифузијата и искористувањето на знаењата и информациите за органското земјоделство, со цел синергиски да работат на поддршка за донесување не правилни менаџерски одлуки во деловните субјекти, за решавање на проблеми и промовирање на иновации во органското земјоделство[63]. Овој пристап исто така треба да и овозможи на АПРЗ да предлага и да развива практични идеи за поддршка на иновации, трансфер на знаење и размена на информации меѓу актерите во органското земјоделство. Вградувањето на органското земјоделство во постојната советодавна служба на Македонија како „системска иновација" ќе воведе оперативни техники кои ќе

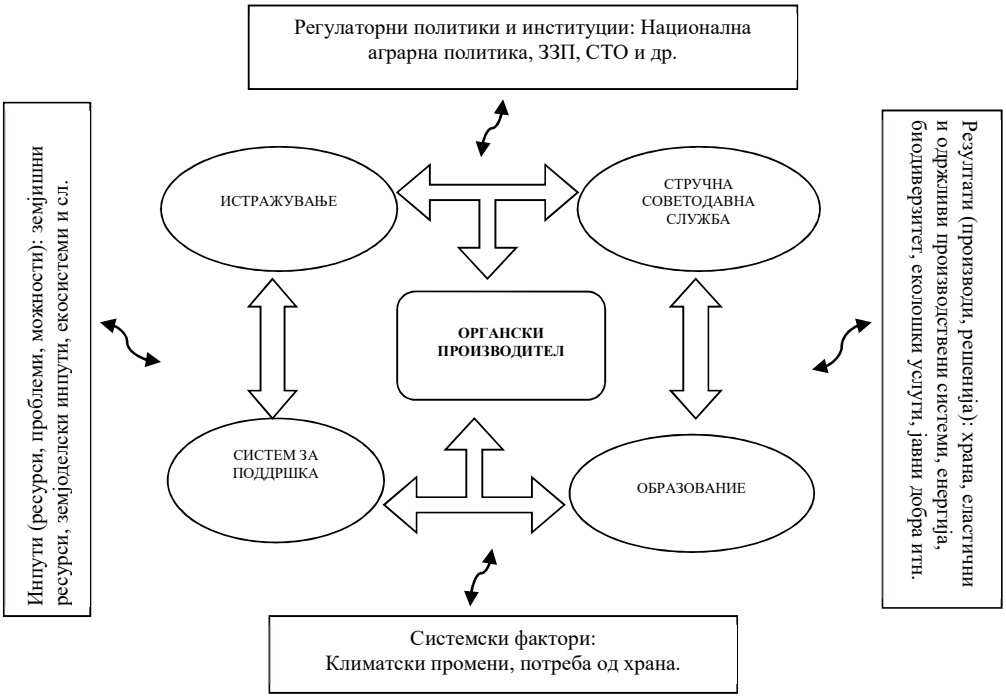
[62] АПРЗ: Нацрт стратешки план за периодот 2018-2020, август 2017, стр. 7-9

[63] Röling, N. G., & Engel, P. G. H.: IT from a knowledge system perspective: concepts and issues. *Paper presented at the European Seminar on Knowledge Management and Information Technology*, Wageningen, 1991, p. 63.

го одразуваат начинот на кој денес се одвива развојот и иновациите во органското земјоделско производство, одноосно преку мобилизирање на дифузни и дисперзирани мрежи на засегнати страни, кои не се неопходно фокусирани на традиционалните истражувања и развој. Ова ќе и овозможи на АПРЗ да ги опфати и да влијае врз комплексноста на процесите на знаење и иновации во сферата на органското земјоделство и ќе им помогне на органските производители да станат покомпатибилни со пошироките цели на одржливоста. Дополнително, постоењето на органското земјоделство како „системска иновација" сигурно ќе им помогне на постојните советодавци во АПРЗ полесно да се справат со прилично сложената реалност на современото земјоделство, како и да ја усвојат нова производствена парадигма базирана на одржлив развој, а не само на продуктивноста.

Во овој модел четирите групи на актери кои го сочинуваат системот на знаење, делуваат врз петтиот елемент, односно органскиот производител и генерираат иновации како одговор на проблемите и можностите, посакуваните резултати, двигателите на системот и регулативните политики и институции (Слика 4.). Овој модел сугерира дека проблемите со ккои се соочува органското земјоделтво не произлегуваат само од производствениот процес, туку се ставени во еден многу пошорок општествен и меѓународен котекст. Истото важи и за материјалните влезови и знаење, кои се исто така обликувани современите трендови и случувања. Ваквите разлики се важни во обликувањето на истражувачките приоритети, општествените избори и јавната одговорност.

Слика 4. Модел за креирање на систем на знаење за органско земјоделско производство



Извор: Адаптирано од: Dockès et al. from Rivera and al. 2005, стр. 35

Акцентот во вака дизајнираниот модел е воведувањето на органското земјоделство како економска, социјална и еколошка иновација во советодавниот ситем на АПРЗ. Основната придобивка е што на овој начин се постигнува органското земјоделство да биде под непосредно влијание на промените на трендовите, паралелно како што тие се случуваат во истражувачките и иновативните политики.

Заклучни согледувања

По спроведеното истражување, а во однос на начините на организирање и управување во деловните субјекти кои се занимаваат со производство на органски замјоделски производи во Република Македонија како и од анализата на состојбите во органското земјоделско производство, може да се извлече општ заклучок дека во земјава има перспективи за развој и унапредување на овој тип на земјоделско производство. Истражувањата покажуваат дека македонските производители на органски земјоделски производи доследно ги почитуваат правилата и постапките, односно стандардите за органско производство, но и дека истовремено се соочуваат со сериозни проблеми при настап и континуирано присуство на пазарот. Имено карактеристики на македонската понуда на органски земјоделски производи се несигурен пласман на производството, неорганизиран извоз проследен со несоодетна организација на производителите на органски производи односно здруженијата, како и некоординираност на сите субјекти во органскиот сектор. Ова сознание недвосмислено упатува на заклучокот дека во земјава постои простор и потреба од унапредување на менаџмент практиките и осовременување на организациските структури кај деловните субјечти во органското земјоделско производство во Република Македонија.

Анализата на состојбата во органското земјоделско производство во светски рамки потврди станува збор за преспективен производствен систем. Површините под органски земјоделски култури во светот континуирано се зголемуваат. Вкупната земјоделска површини во светот на која се одгледуваат органски земјоделски произзводи во 2015 година изнесуваат 50,9 милиони ха. Споредено со податоците од 2007 година, вкупната поврзона под органско производство во светот се зголемила за повеќе од 19 милиони хектари, додека во Европа површината под органско производство во однос на 2007 година се зголемила за околу 4 милион хектари. Во вкупната светска површина под органско земјоделско производство во 2015 година, доминираат пасиштата, а по нив следуваат површините под поледелски и долгогодишни култури. На светско ниво, земји со најголеми површини под органско земјоделско производство се Австралија, Аргентина и САД, додека во Европа најмногу површина за органско земјодеско производство има во Шпанија, Италија, Франција и Германија. Анализата потврди и континуирано зголемување на бројот на органски земјоделски производители, и тоа во светски рамки во Етиопија, Демократска Република Конго, Перу, Мексико и Кенија, додека во Европа, тоа е најизразено во земјите на Европската Унијам особено во Италија.

Во однос на состојбата во органското земјоделско производтсво во Република Македонија, во прпекот е направена историска анализа и анализа на тековната состојба. Хронолошки гледано, развојот на органското земјоделско производство во Република Македонија датира од доцните 90-ти со вклучување на одделни производители потпомогнати од повеќе странски донатори. Во 2001 година, Владата на Република Македонија го усвои нацрт Законот за органско производство, и истата година се основаа и првите здруженија на органски земјоделски производители. Посериозни чекори за воспоставување на органското движење во Република Македонија започнаа со

имплементација на Проектот за поддршка на локални иницијативи во Македонија за развој на органското земјоделство поддржан од СДЦ (Swiss Agency for Development and Cooperation), Швајцарска агенција за развој и соработка. Паралелно со овие настани донесен е Законот за органско земјодеслко производство во април 2004 година. Целокупната национална законска регулатива се заокружи во 2007 година кога е усвоена Националната стратегија и акциониот план за органско земјоделство во Република Македонија и докомплетирани се сите подзаконски акти на кои повикува Законот за органско земјоделско производство.

Анализата на податоците упатува на заклучокот дека вкупната обработлива површина под органско земјоделско производстви и бројот на органски земјоделски производители во Република Македонија континуирано растат. Така, од 4-5 производители на органски земјоделски производи во 1998 година, во 2016 година имаме 533 регистрирани и сертифицирани оператори во органското земјоделско производство, додека најголем број на оператори се регистрирани во 2011 година, односно вкупно 780. Развојна динамика покажуваат сите растителни и животински производствени гранки. Загрижувачки се само податоците во однос на бројот на пчелни семејства. Имено, од 2012 година тој број драстично опаѓа, а во последните две години се забележува благм незабележителен пораст. Сепак, овде треба да се има предвид дека бројот на пчелни семејства во целиот свет континуирано опаѓа.

Анализирани се и мерките од Програмата за развој на органското производство кои предвидуваат зголемена финансиската поддршка од 30% за органското производство во однос на редовното производство, како и дополнителна поддршка за преработка и трговија на органски производи, проследени со покривање на 50% од трошоците за сертификација на органското производство. Од анализата на финансиската поддршка во органското земјоделско производство во периодот 2010-2017 година може да се констатира дека во 2012 година исплатени се највисоки субвенции за органско земјоделско производством односно130 милиони денари. Оттогаш наваму се забележува опаѓање на поддршката во органското производство, најмала сума на исплатени субвенции се забележува во 2016 година и таа изнесува 30 милиони денари.

Во насока на потенцирање на можностите кои ги нуди органското земјоделско производство од аспект на негова организација, како на ниво на државата, така и на ниво на деловните субјекти, во рамки на истражувањето направена е и компаративната анализа на искуствата од земјите кај кои произвоството на органски земјоделски производи претставува развиен и профиртабилен сектор. Имено, преставени се состојбата и искуствата во оргаизирањето на органското земјоделско производство во Републка Србија, Република Словенија и во Австрија. За издвојување е искуството од Република Србија, каде со поддршка на Министерството за земјоделство и водостопанство досега се формирани шест центри за развој на органско производство (Селена, Лесковац, Свиљанац, Ваљево, Неготин, Ужице) и Војводинскиот кластер за органско земјоделство кои ги здружило сите заинтересирани страни од териоторијата на Војводина. Исто така, некои српски локални општини реализирале иницијативи за развој на органското земјоделство со поддршка на производителите на органско производство (Суботица, Нови Сад, Белград).

Република Словенија пак практикува сосема поинаков пристап кон развојот на органсото земјоделско производство, односно фокусот го става на едукација и научно-истражувачка работа. Имено, уште самите почетоци на органското земјоделство во Словенија се проследени со организирани предавања за еколошко производство од страна на професори од странски земји и формирани се невладини организации за еколошко производство. Во 1998 година пак, формиран е Институт за одржлив развој во кој во себе вклучува оддел за меѓународно образование на супервизори за органско земјоделско производство. Во подоцнените фази од развојот на органското земјоделско производство во Словенија, во организирање на обуки и едукација за органско земјоделско производство се вклучува и државната советодавна служба.

Што се однесува до Австрија, треба да се каже дека е една од земјите со успешна приказна за органското земјоделско производство и во однос на големина на производството и во однос на политичката поддршка на национално ниво и на ниво на ЕУ регулативите. Од искуството на Австрија може да се заклучи дека државнмата финансиска поддршка може да одигра голема улога во развој на органското земјоделско производство. Имено, од почетокот на 1990 година Австрија воведува субвенции за органско земјоделско производство и прави негова интензивна промоција како начин за одржување на австрискиот традиционален модел на семејно земјоделство. Друга специфика на австриското земјоделство воопшто е постоењето на Земјоделски комори кои се официјални претставници на сите австриски земјоделци, вклучително и органските. Коморите имаат обврска да ја претставуваат земјоделската заедница како и интересите на органските земјоделски производители. Во спроведувањето на нивните општи цели, коморите се координираат со земјоделската политика и пазарот на храна. Тие имаат блиски формални врски со политичарите и јавните администратори и ги формализираат врските со пазарот на храна преку застапеност на неколку различни одбори со задругите на фармерите.

Од теоретската анализа на организациските структури и менаџмент практиките на деловните субјекти за органски земјоделски производи, недвосмислено произлезе заклучокот дека процесот на производство на органските производи претставува комплексна активност и треба да се третира повеќедимензионално. Органското производство е дел од еколошкиот, одржлив развој и опфаќа производство на храна (примарно земјоделство, преработка до дистрибуција), но и производи од растително и животинско потекло како текстил и кожа. Според насоките за производство и дистрибуција на органска храна во Codex Alimentarius на Светската организација за храна и земјоделство и на Светската здраствена организација, органското земјоделство претставува „холистички систем на управување со производството којшто го промовира и зајакнува здравјето на агро-еко-системите, вклучувајќи ги и биолошката разновидност, биолошките циклуси и биолошката активност на почвата. Овој земјоделски производствен ситем ги претпочита управните практики за сметка на употреба на инпути надвор од деловниот субјект, притоа респектирајќи го принципот дека регионалните услови бараат локално приспособени системи. Во органскиот производствен систем, ова првенствено се постигнува со примена на агро-технички, биолошки и механички методи, наспроти користење на синтетички материјали за да се исполни било која конкретна функција во рамките на системот.

Во вака дефинираниот производствен систем, менаџментот на органското земјоделско производство претставува деловна функција со која се остваруваат целите на органското земјоделско производство, кадешто посебен акцент се дава на следење на тенденциите на развојот на примарното производство до реализација (продажба) на органските земјоделски производи. Суштината на менаџметот во органското земјоделско производство е планирањето, организирањето, водењето (управувањето) и контролирањето на сите активности насочени кон производство и продажба на земјоделски производи. Во оваа смисла, деловните субјекти во органското земјоделско производство во Република Македонија ќе ја почувствуваат целисходноста на менаџментот само доколку го раазберат и правилно го вреднуваат значењето на овие функции, а имено:

- Планирањето да се користи алатка за идентификување и усвојување на конкретни програми на индивидуалните органски земјоделски производители, со цел да се постигнат посакуваните резултати и цели.
- Организирањето да води кон структуирање на работните односи на начин кој овозможува сите да работат заедно за да ги остварат поставените цели.
- Водењето (управувањето) да преставува артикулирање на јасна визија и поттикнување на сите да функционираат на високо ниво за да се остварат визиите и/или цели.
- Координирањето да подразбира синхронизација и унифицирање на активностите.
- Контролирањето да претставува проверка и оценување дали сè се одвива во насока на остварување на поставените цели и преземање акција за одржување или подобрување на извршувањето.

Заради надополнување и поткрепа на теоретските заклучоци, а имајќи предвид дека акцентот на проектот е ставен на деловните субјекти во органското земјоделско производство во Република Македонија, односно идивидуалните проиводителите на органски земјоделско-прехранбени производи, како основна организациска единица, за потребите на проектот, беше спроведено и примарно (теренско) истражување на релевантен примерок, со квалитативен истражувачки метод, со примена на техниката на анкета со стуктуриран анкетен прашалник. Анкетниот прашалник содржеше 18 прашања. Првите седум прашања имаа за цел да ги истражат постоењето и состојбата во однос на менамент практиките и организациските структури кај македонските деловни субјекти од органското земјоделско производство. Со оглед на тоа дека анкетираните деловни субјекти се членови на здруженија, следните единаесет прашања имаа за цел истражување на нивната активност во рамки на здружението и продбивките од членувањето во истото. Анализата на одговорите од првите седум прашања упатува на заклучокот дека во македонските деловни субјекти станува збор за автократски начин на раководење, пришто сопственикот на капиталот е и главен менаџер, вообичаено сам ги носи олуките, делегира задолженија и врши контрола. Во процесот на носење на одлуки многу мал е процентот на вклучување на стручно лице или друго лице, додека пониските нивоа во организацијата, како работници и шефови на смена, речиси воопшто и да не се консултираат при носењето на одлуки. Од анкетата може да се заклучои и дека не постои формална систематизација на работните места, а согласно на тоа ниту

формална комуникација во испитаните деловни субјекти. Сепак, од дадените одговори на прашањето *„Како се распределени работните задачи во Вашата организација?”,* може да се заклучи дека иако во испитаните деловни субјекти инволвирани во органско земјоделско производство отсаствува формална организациска структура, тие сепак применуваа некои од основните постулати потребни нејзино дефинирање и воспоставување.

Од анализата на одговорите на прашањата посветени на активноста на деловните субјекти во рамки на здруженијата за орагански производители, може да се заклучи дека тие се главно задоволни од членувањето. Сегмент којшто би било пожелно да се подобри е комуникацијата меѓу членовите. Анкетата откри и поголема потреба за организирање на обуки преку здруженијата, користење на консултантски услуги и зголемување на соработката со научни и образовни институции.

Препораките кои што се интегрален дел текстот произлезен од спроведеното истражување, се дадени на основа на наодите до кои е дојдено. Така, согласно тековната состојба кај македонските деловни субјекти од органското земјоделско производство, во однос на можноста за примена на соодветни организациски структуири, а врз основа на добиените одговори, препорачани се четири базични стриктури. Дистинкцијата меѓу организациските структури е направена на основа на функциите, на производствените линии, на крајните купувачи, како и комбинација од сите нив.

Заради поголема вклученост на субјектите од органското земјоделско производство во синџирот на вредности, истражувањето ја истакна потребата тие да добијат поголема институционализација во рамки на севкупниот општествен систем за развој и унапредување на секторот земјоделство, а не само финансиска поддршка. Притоа, институционализација ја разбираме како давање рамноправен третман на органското земјоделско производство. Во оваа смисла, елаборирани се три гледишта кои се препораќува да се земат предвид како основа за воспоставување на институционална рамка, а тоа се: институционална промена, општествено движење и меѓусебни врски (соработка, натпревар и креативен конфликт).

Истражувањето ја идентификуваше и потребата на производителите на органско производство во Република Македониај од информации, услуги и совети. Заради нејзино задоволување, се препорачува воспоставување на систем за знаење преку формирање на соодветни советодавни институции. Во таа смисла, во проектот е понуден соодветен модел за иновирање на постоечката советовна служба, преку кој се обозможува поврзување на сите релевантни субјекти во органското земјоделско производство, и на тој начин креирање и циркулирање на знаење како од аспект на самиот производсвен процес, така и и од аспект на применетите менаџмент практики.

Во услови на секојдневни еколошки проблеми, деградација на почвата, енормно загадување на воздухот и водите, земјоделството како единствена стопанка гранка која е непосреден предизвикувач на еколошки штети но е и директна жрват од истите, представува исклучително суптилен дел каде исто така треба да се применат принципите на одржливиот развој. Фактот пак дека земјоделството е единствен сектор во економијата кој произведува храна за населението и воедно е база за развој на многу индустриски гранки, уште повеќе ја потенцира потребата од грижа на целокупното општество како и потребата да ги поддржи напорите тоа да стране одржлив и еколошки

прифатлив производствен систем. Во оваа смисла, а имајќи ги предвид постоечките природните и општествено-економски услови, сметаме дека унапредувањето на начините на организирање и управување во деловните субјекти кои се занимаваат со производство на органски замјоделски производи во Република Македонија ќе придонесе за натамошниот развој на производството на органски земјоделски производи во Република Македонија.

Корстена литература:

- Abildtrup, J., Dubgaard, A., Andersen, K. S., Green Roads to Growth, Support to organic farming and bio-energy as rural development drivers, Danish Environmental Assessment Institute, Copenhagen, 2006.
- Akcijski nacrt razvoja ekoloskega kmetijstva v Sloveniji do leta 2015, Vlade Republike Slovenie
- Albaum G., Strandskov J., Duerr E., International Marketing and Export Management, Pearson Education Limited, Edinburg, 2002.
- Assouline, G. and F. Just (eds.): Making agriculture sustainable: The role of farmers' networking and institutional strategies. *Final report*. European Research Project DG XII Environment and Climate Program, 2000.
- Balfour, Lady Eve, The Living Soil: London: Faber and Faber, 1948.
- Bavec. F. and Bavec. M., Organic production and use of alternative crops, Taylor & Francis Group, LLC, 2007.
- Council Regulation (EEC) No 2092/91 of 24 June 1991, on organic production of agricultural products and indications referring thereto on agricultural products and foodstuffs.
- Council Regulation (EEC) No. 2078/92 on agricultural production methods compatible with the requirements of the protection of the environment and the maintenance of the countryside.
- Dockès, A, T. Tisenkopfs and B. Bock: WP1 Reflection paper on AKIS. *Collaborative Working Group Agricultural Knowledge and Innovation Systems.* Institute for Rural Development Research at Johann Wolfgang Goethe University, Frankfurt/Main (DE), 2011.
- F. Cooleman: Modern Farming Management, The International Committee of Work Study and Labour Management in Agriculture, Gyöngvös, Hungary.
- FAO, World Agriculture: Towards 2015/2030-An FAO Perspective, (FAO, Rome, Italy), Earthscan Publications Ltd., 2003.
- General requirements for bodies operating products certification system, http://www.iarm.gov.mk-9.10.2015
- Gomiero, T., Paoletti, M. G. and Pimentel D., Energy and Environmental Issues in Organic and Conventional Agriculture, Critical Reviews in Plant Sciences, 27, Taylor & Francis Group, LLC, 2008.
- Hadzi Naumova-Mihajlovska K., Organizational's improvement of producer's association of organic production in Republic of Macedonia,, Economic development, Journal of Institute of Economics – Skopje, No. 1-2/2015
- Howard, A., An agricultural testament, Oxford University Press, Inc.,1943.
- http://ek-inst.ukim.edu.mk/images/docs/ED/ED-16-No-1-2-2014/4-model-of-knowledge-system-for-organic-agriculture-in-the-republic-of-macedonia.pdf-04.2017.
- IFOAM, "Definition of Organic Agriculture", Retrieved 2008-09-30.
- Juma M. "IFOAM's perspectives on organic agriculture, Food Security and Sovereignty", Internacional conference on Organic Agriculture and Food Security, FAO, Italy, 2007.
- Juma M. A., IFOAM's Perspectives on Organic Agriculture, Food Security and Sovereignty, in FAO International Conference on Organic Agriculture and Food Security, 3 – 5 May 2007, FAO, Italy

- Kummer S., Aigelsperger L., Milestad R., Chowdhury A., Vogl C.: "Knowledge systems, innovation and social learning in organic farminag-An overview". *European IFSA Symposium, 4-7 July 2010*, Vienna (Austria).
- Lamkin, N., Organic farming: sustainable agriculture in practice. Chapter 1 in Lampkin, N. and Padel, S. (eds) (1994) The economics of organic farming. Wallingford: CAB International. 1994.
- Lankaster D., Mesingem L., Menadžment u marketingu; Grmeč, Beograd, 1997.
- Le Guillou, G. and Sharpe, A., Organic Farming, Office for Official Publications of the European Commission, Luxembourg, 2001.
- Lockeretz, W., Organic farming: an international history, CAB International, 2007.
- Michelsen J., Lynggaard K., Padel S., Foster C., Organic Farming Development and Agricultural Institutions in Europe: A Study of Six Countries, Organic Farming in Europe: Economics and Policy Vol. 9, Stuttgart-Hohenheim, 2001.
- Michelsen J., Lynggaard K., Padel S., Foster C., Organic Farming Development and Agricultural Institutions in Europe: A Study of Six Countries, Organic Farming in Europe: Economics and Policy Volume 9, 2001
- Michelsen, J. (1997): Institutional preconditions for promoting conversion to organic farming in Isart, J. and Llerena, J.J. (eds.), Resource Use in Organic Farming. Proceedings of the Third ENOF Workshop, Ancona 5-6 June 1997. LEAAM-Agroecologia, Barcelona.
- Natasha Daniloska: Model of knowledge system for organic agriculture in the Republic of Macedonia (Original scientific paper), Economic development, Journal of the Institute of Economics-Skopje, Year.16 No.1-2/2014, pp. 49-65.
- Organic farming in Slovenia, http://www.organic-europe.net/country-info/country-report/slovenia.html, 2.06.2017
- Pervanchon, F., Bockstaller, C., Girardin, P., Assessment of energy use in arable farming systems by means of an agro-ecological indicator: the energy indicator, Agricultural Systems 72, 2002.
- Petersen K., Hurley E.: "Information needs of organic farmers", Institute of Natural Resources, College of Sciences, Massey University, 2001.
- Pfeiffer. E., Soil Fertility, renewal and preservation-biodynamic farming and gardening. Faber: London. 1947.
- Pimentel, D., Soil erosion. Food, Energy, and Society: Third Edition, Eds. CRC Press, Boca Raton, FL, 2007.
- Rogers, E. M.: Diffusion of innovations (5th ed.), New York: Free Press, 2003.
- Röling, N. G., & Engel, P. G. H.: IT from a knowledge system perspective: concepts and issues. *Paper presented at the European Seminar on Knowledge Management and Information Technology*, Wageningen, 1991.
- Simić I., Organska poljoprivreda u Srbiji 2017, Nacionalno udruženje za razvoj organske proizvodnje Serbia organika, 2017.
- Slovenia-The structure of agriculture, www.forumoragriculture.com/news_feature/slovenia-20.6.2017.
- Vilkka, L.: The intrinsic value of Nature. *Value Inquiry Book Series No. 59*. The University of Helsinki, Finland, 1997.
- Vujatović-Zakić Z., "Koop menadžment Osnovni zadružni principi i savremena praksa", Dunav grupa Dunav preving a.d, Beograd, 2000.
- www.infonet-biovision.org/res/res/files/488.OrgFarm.pdf-1.10.2013

- Ангеловски Г., Тимова Љ., Делев К., Колев Г., Ивановски А., Славковска А., „Водич за органско производство“, Центар за истражување и информирање за животна средина „Екосвест“, Сојуз на здруженија на органски производители-Биосан, Скопје, 2008.
- АПРЗ: Нацрт стратешки план за периодот 2018-2020-08. 2017.
- Данилоска Н., Институционална поддршка за извоз на производи од агрокомплексот на Република Македонија, Економски Институт, Скопје, 2002.
- Законот за основање на Агенција за поттикнување на развојот на земјоделството (Сл. Весник на РМ бр. 3/1998).
- Национална стратегија за земјоделство и рурален развој 2007-2013, МЗШВ, 2007.
- Национална стратегија за земјоделство и рурален развој 2007-2013, http://www.mzsv.gov.mk/files/NSAP%20Mkd.pdf-21.10.2015
- Национална стратегија за земјоделство и рурален развој 2007-2013, http://www.mzsv.gov.mk/files/NSAP%20Mkd.pdf-21.10.2015
- Службен весник на РМ бр. 146/2009
- Службен весник на РМ бр. 146/2009
- Службен весник на РМ бр. 16/2004
- Службен весник на РМ бр. 60/2006
- Службен весник на РМ, бр. 53/2011
- Службен весник на РМ, бр.52/2002
- Студија за одржлив развој на органското земјоделско производство во источниот плански регион, Универзитет „Гоце Делчев“ Штип, Штип, 2010.
- Федерација на производсители на органски производи, http://www.fpopm.com-2.02.2015.