

SZAKDOLGOZAT

Nagy Francsik Klementina

2024.



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Szent István Campus

Növénytermesztési-tudományok Intézet

Mezőgazdasági mérnök alapképzési szak

SAJÁT CSALÁDI GAZDASÁG FEJLESZTÉSI LEHETŐSÉGEI

Belső konzulens:	dr. Horváth Zoltán Egyetemi docens
Belső konzulens intézete/tanszéke:	Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet
Külső konzulens:	Német Alfréd Okleveles agrármérnök - növényvédő
Készítette:	Nagy Francsik Klementina Neptun-kód: JBF2LV

Zenta

2024.

Tartalomjegyzék

1.	BEVEZETÉS.....	2
1.1.	Témaválasztás indoklása	2
1.2.	Célmeghatározás	2
2.	IRODALMI ÁTTEKINTÉS.....	3
2.1.	A családi gazdaság fogalma	3
2.2.	Családi gazdaságok fontosabb mutatói	4
2.3.	Családi gazdaságok helyzete Szerbiában a XX. században	8
2.4.	Családi gazdaságok helyzete Szerbiában 2000-től napjainkig	9
2.5.	A versenyképesség felmérését szolgáló menedzsment módszerek	12
3.	ANYAG ÉS MÓDSZER	18
4.	SAJÁT CSALÁDI GAZDASÁG STRATÉGIAI ELEMZÉSE	20
4.1.	A családi gazdaság bemutatása.....	20
4.1.1.	Humán erőforrás.....	20
4.1.2.	Termőföld	21
4.1.3.	Növénytermesztés	22
4.1.4.	Állattartás	23
4.1.5.	Mezőgéppállomány	24
4.1.6.	Kísérő objektumok	25
4.1.7.	Beszerzés és értékesítés.....	25
4.1.8.	Pénzügyek, információ-ellátottság és adminisztráció	27
4.2.	STEEP analízis	28
4.3.	SWOT elemzés.....	36
5.	KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK	43
5.1.	Új kultúrák szántóföldi termesztési lehetőségei	43
5.2.	A gazdaság TOWS analízise.....	44
5.3.	Várható tendenciák a szerbiai mezőgazdaságban.....	47
6.	ÖSSZEFOGLALÁS	49
7.	IRODALOMJEGYZÉK	51
8.	ÁBRÁK JEGYZÉKE	56
9.	TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE.....	56

1. BEVEZETÉS

1.1. Témaválasztás indoklása

Mezőgazdasággal foglalkozó családban születtem, huszonöt éve férjemmel önálló családi gazdaságunk van. Középkorúként azért akartam mezőgazdasági mérnök oklevelet szerezni, hogy a megszerzett tudást saját családi gazdaságunk keretein belül kamatoztassam. Mivel további 15-20 év aktív gazdálkodást tervezünk, ezért indokolt áttekinteni erőforrásainkat, megvizsgálni a vállalkozás környezetét, rávilágítani erősségeinkre és gyengeségeinkre, valamint a vizsgálatok alapján lehetséges fejlesztési irányvonalakat meghatározni.

1.2. Célmeghatározás

A szakdolgozat célja, hogy a tanulmányaim során elsajátított ismeretek alapján saját családi gazdaságomat előbbre vigye jelenlegi helyzetünk elemzése, a problémák feltárása, megoldási lehetőségek keresése, fenntartási és fejlesztési irányvonalak felvázolása által.

A fejlesztési lehetőségek keresésénél elsődleges szempont a családtagok egyéni preferenciája, illetve ezek eredője, csak ezután következnek a gazdasági, fenntarthatósági, technológiai, stb. szempontok, azaz a szakdolgozatban nem kerülnek megfontolásra olyan alternatívák, amelyek jövedelmezőek és fenntarthatóak ugyan, de a családi gazdaság tagjai egyéni preferenciájuk folytán nem szeretnének az adott tevékenységgel foglalkozni.

Céлом, hogy bebizonyítsam, képes vagyok saját családi gazdaságunkat rendszerben szemlélni, aktívan hozzájárulni a gazdaság fenntartásához és fejlesztéséhez, a tanult mezőgazdasági, közgazdasági, szervezési ismereteket oly módon alkalmazni, amely hozzájárul a gazdaság hosszú távú fennmaradásához, fejlődéséhez és stabil jövedelem biztosításához a család számára. Bízom benne, hogy munkámat más, hasonló profilú családi gazdaságok vezetői is haszonnal olvashatják különféle problémák megoldásakor.

2. IRODALMI ÁTTEKINTÉS

2.1. A családi gazdaság fogalma

A mezőgazdasági termelés mezőgazdasági üzemben történik, mely alatt a gazdálkodó egységet értjük, eltérően az üzem szó köznyelvi használatától, ahol helyet, épületet jelöl, amelyben termelő tevékenység folyik. Az üzem szinonímájaként használható a gazdaság kifejezés (Székely és Takácsné György 2008). Angolszász nyelvterületen a farm szót használják bármilyen típusú mezőgazdasági üzemre, míg a szerb terminológiában a poljoprivredno gazdinstvo (mezőgazdasági gazdaság) a hivatalos elnevezés. Mezőgazdasági üzem a családi gazdaság is.

A családi gazdaság fogalmát az elmúlt száz évben sokan, sokféleképp definiálták. Egyes definíciók a tulajdonjogra és az irányításra, mások a munkaerő családi jellegére, vagy a gazdálkodás és a háztartás kapcsolatára helyezik a hangsúlyt.

Nagy számos európai, amerikai és magyar meghatározást ismertet, több definícióból vezeti le saját megfogalmazását, miszerint a családi gazdaság olyan mezőgazdasági termelésre szakosodott vállalkozás, amelyben a családi tőke, tulajdon, irányítás és munkaerő a meghatározó. Ideális esetben a gazdaság nemzedékről nemzedékre öröklődik, megteremtve a család megfelelő jövedelmét (Nagy és Nábrádi 2011).

Coughler szerint a családi gazdaságoknak két alapvető céljuk van: az egyik a család összetartása, az utódok felnevelése, a család értékeinek és hagyományainak továbbadása, a másik pedig a profitszerzés és a munkakörnyezet optimalizálása. A két cél kölcsönösen egymásra épül; Szakál pedig a családi gazdaságot egyben életformának is tekinti (id. Nagy és Nábrádi 2011). Fontosnak tartom kiemelni ezt a két meghatározást, mivel saját családi gazdaságunkban is összefonódnak ezek a célok, illetve a gazdálkodás nemcsak munkát, hanem életformát is jelent számunkra.

Bobvos szerint a családi gazdaságok fő ismérve a vállalkozás továbbadása a következő nemzedéknek (Bobvos 2017). Ez több szempontból is kívánatos, bár egyre kevésbé jellemző, részint annak következtében, hogy egy kisebb családi gazdaság ma már nem tud megfelelő életszínvonalat biztosítani egy többgenerációs családnak, részint pedig amiatt, hogy a városban, esetleg külföldön tanuló fiatalok ritkán térnek vissza szülőfalujukba átvenni a családi gazdaságot. Ugyanakkor ma nagyon nehéz önálló mezőgazdasági árutermelésbe kezdeni egy fiatalnak, aki nem gazdálkodó családból származik, elsősorban a magas tőkeigény miatt, másrészt a termelést segítő

hagyományok, tapasztalatok hiánya miatt, így ilyen esetekben legtöbbször csak hobbiról, vagy önellátó gazdálkodásról beszélhetünk.

Szerbiában a mezőgazdaságról és vidékfejlesztésről szóló törvény értelmében családi gazdaság az olyan gazdaság, amelyben természetes személy végez mezőgazdasági tevékenységet családtagjaival közösen. A gazdaság vezetője mezőgazdasági tevékenységet végző természetes személy, aki be van jegyezve a Mezőgazdasági Gazdaságok Jegyzékébe vezetőként (Zakon o poljoprivredi i ruralnom razvoju 2021). A szerb jogi szabályozás szerint családi gazdaságról beszélünk akkor is, ha a családi gazdaságnak egyetlen tagja van.

Magyarországon a 2020. évi CXXIII. Törvény a családi gazdaságokról szabályozza a „családtagok részvételével, erőforrásaik közös felhasználásával és munkájuk eredménye által közös boldogulásuk érdekében végzett mező- és erdőgazdasági tevékenységeket“. A mezőgazdasági őstermelő az a 16. életévét betöltött, a mezőgazdasági őstermelői nyilvántartásban szereplő természetes személy, aki saját gazdaságában őstermelői tevékenységet folytat önállóan, vagy őstermelők családi gazdaságának tagjaként (2020. évi CXXIII. Törvény)

Az Élelmezésügyi és Mezőgazdasági Világszervezet (FAO) megfogalmazása szerint a családi gazdaság olyan mezőgazdasági üzem, amelyet egy háztartás kezel és működtet, és legfőképp családi munkaerőre épül (Egyesült Nemzetek Élelmezésügyi és Mezőgazdasági Szervezete 2014).

A családi gazdaság európai uniós megfogalmazás szerint családi vezetés alatt álló gazdaságot jelent, ahol a rendszeres mezőgazdasági munkaerő legalább 50%-át családtagok adják (Eurostat 2018).

2.2. Családi gazdaságok fontosabb mutatói

A FAO adatai szerint világszerte több mint 500 millió családi gazdaság létezik, ami a mezőgazdasági üzemek közel 98%-a, a mezőgazdasági termelés legalább 56%-át bocsátja ki, a művelhető területek 56%-át birtokolva (Egyesült Nemzetek Élelmezési és Mezőgazdasági Szervezete 2014).

Az Eurostat adatai szerint 2016-ban az Európai Unióban 10,5 millió¹ mezőgazdasági üzem volt. Az EU gazdaságainak 96%-a a családi gazdaságok csoportjába tartozik. Ugyanebben az évben a

¹ közel egyharmaduk Romániában

gazdaságok kétharmada 5 hektárnál kisebb méretű volt; mindössze 6,9%-uk volt legalább 50 hektár méretű, bár ezek a mezőgazdasági hasznosítású területek több mint 68%-át művelték. A mezőgazdasági üzemek átlagos mérete 2016-ban 16,6 hektár volt (Eurostat 2018).

Szerbiában 2023. októbere és decembere között zajlott a mezőgazdaság összeírása, ennek hivatalos eredményei jelen szakdolgozat készítésének idején még nem ismeretesek, de néhány előzetes adat már megjelent. Az ezt megelőző, 2012-ben készült átfogó felmérés a mezőgazdaságról (Popis poljoprivrede 2012) adatai szerint 2012-ben Szerbiában 631 552 mezőgazdasági üzem volt, ennek 99,52%-a családi gazdaság. Érdemes Vajdaságot külön is vizsgálni, mivel Szerbia fő mezőgazdasági régiója, földrajzi és éghajlati jellemzői különösen alkalmassá teszik mezőgazdasági termelésre, és a vizsgált családi gazdaság is Vajdaságban található. Vajdaságban 2012-ben 147 624 mezőgazdasági üzem működött, 99,09%-uk mint családi gazdaság. A standard termelési érték² alapján a gazdaságok átlagos gazdasági mérete €-ban kifejezve 5 939 € Szerbiára vonatkoztatva, míg 12 032 € Vajdaság viszonylatában. Az átlagos mezőgazdasági területhasználat családi gazdaságok esetében 4,5 ha volt (Cvijanović et al. 2014). Az elmúlt néhány évben a mezőgazdaság a GDP 6-7%-át adta.

A Köztársasági Statisztikai Hivatal 2018-as adatai alapján (Republički zavod za statistiku 2018) a szerbiai mezőgazdasági üzemek rendelkezésére 5,18 millió hektár terület áll, amely magába foglalja a használt és nem használt mezőgazdasági területeket, erdős és egyéb területeket. Ebből 3,48 millió hektár a használt mezőgazdasági terület. Az országban 2018-ban közel 563 ezer mezőgazdasági üzem működött, 99,71%-uk családi gazdaságként, amelyek az összes használt mezőgazdasági terület 83,9%-át művelték, ugyanakkor a gazdaságonkénti átlagos területhasználat csak 5,18 ha volt. Az 1. sz. táblázat adataiból megállapítható, hogy 20 hektárnál nagyobb területen csak a családi gazdaságok 3,84%-a gazdálkodik, míg a 100 ha felettiek aránya mindössze 0,17%. Az összes mezőgazdasági üzemek 0,25%-a gazdálkodik 100 hektárnál nagyobb területen, ez azonban az összes területhasználat több mint 20%-át teszi ki.

² A Standard Termelési Érték alatt a bruttó mezőgazdasági termelés fő- és a melléktermékeinek termelői áron számított, pénzben kifejezett értékét értjük. Az értékeket az egységenkénti termelésnek a termelői árral képzett szorzataként számoljuk ki. Ez nem tartalmazza a hozzáadottérték-adót, a termékekre kivetett adókat és a közvetlen kifizetéseket. (Központi Statisztikai Hivatal 2016)

1. sz. táblázat: Mezőgazdasági üzemek területhasználata

(Forrás: Saját szerkesztés Republički zavod za statistiku 2018 alapján)

Területhasználat	Családi gazdaságok		Gazdasági társaságok és egyéni vállalkozók		Összesen	
	Földhasználat %	Gazdaságok számaránya	Földhasználat %	Gazdaságok számaránya	Földhasználat %	Gazdaságok számaránya
Föld nélküli gazdaságok	0	0,92	0	6,66	0	0,94
< 1 ha	2,01	18,91	0,01	9,51	1,69	18,88
1,01-2 ha	5,47	19,68	0,02	6,78	4,6	19,64
2,01-5 ha	20,19	32,34	0,11	11,83	16,95	32,29
5,01-10 ha	22,78	17,08	0,16	7,71	19,13	17,05
10,01-20 ha	18,99	7,23	0,42	10,47	16	7,24
20,01-50 ha	16,62	3,01	0,93	10,00	14,08	3,03
50,01-100 ha	8,48	0,66	1,59	7,47	7,37	0,68
> 100 ha	5,46	0,17	96,76	29,57	20,17	0,25
Összesen	100	100	100	100	100	100

A 2018-as adatokat a 2012-es mezőgazdasági felmérés adataival összehasonlítva konstatálható, hogy a két időpont között több mint 68 000 családi gazdaság szűnt meg, ebből több mint 20 000 Vajdaságban, a családi gazdaságok átlagos területhasználata pedig 0,7 hektárral nőtt.

A 2023-as felmérés előzetes eredményei alapján 508 365 bejegyzett gazdaság volt, ebből valamivel kevesebb mint 112 ezer Vajdaságban. A használt mezőgazdasági területek 3 257 100 hektárt tettek ki, a mezőgazdaságban (is) dolgozó munkaerő létszáma 1 150 000 fő fölött van. A gazdaságok 99,6%-a családi, az átlagos területhasználat 6,4 ha. A gazdaságok 61,7%-a foglalkozik állattenyésztéssel is. A bejegyzett gazdaságok száma 10%-os csökkenést mutat országos szinten, és 12%-os csökkenést Vajdaság esetében a 2018-as adatokhoz³ képest, míg a 2012-es mezőgazdasági összeíráshoz képest országosan 20%-os csökkenést, Vajdaság esetében pedig 24%-os csökkenést. Ez az jelenti, hogy Szerbiában tíz év alatt minden ötödik, Vajdaságban minden negyedik gazdaság megszűnt. Annak ellenére, hogy az állam több támogatási formával igyekszik

³ Gazdaságok szerkezetének 2018-as kérdőíves felmérése alapján, mely 120 000 gazdaság megkérdezésén alapult (Anketa o strukturi poljoprivrednih gazdinstava 2019b)

ösztönözni a nők és a fiatalok részvételét a mezőgazdaságban, a gazdaságok vezetőinek csak 22,8%-a nő, és csak minden 11. gazdaság vezetője fiatalabb 40 évnél. A gazdaságok vezetőinek átlagéletkora 60 év. Ez igen szerény javulás 2018-hoz képest, amikor minden 14. családi gazdaságnak volt fiatalabb a vezetője negyven évnél, míg az átlagéletkor 61 év volt (Anketa o strukturi poljoprivrednih gazdinstava 2019a).

A családi gazdaságok számának változását ebben az időszakban fenntartással kell kezelni, ugyanis 2014-ig maximum 100 hektárra igényelhetek a gazdák területalapú támogatást, ezt 2015-től legfeljebb 20 hektárra csökkentették (Zakon o izmenama i dopunama zakona o podsticajima u poljoprivredi i ruralnom razvoju 2014). Ezért az ennél nagyobb területet használó családi gazdaságok több gazdaságra osztották birtokukat a családtagok között, hogy minél nagyobb területre kaphassanak támogatást⁴. A gazdaságok számának változása ezért a megszűnt gazdaságok okozta csökkenésből, és az egy háztartásban élők több gazdaságra bontása okozta növekedésből tevődik össze.

Összehasonlításképpen Magyarországon a mezőgazdaság részesedése a GDP-ből 4% körüli (2020: 4,1%, 2015: 4,5%) (Központi Statisztikai Hivatal 2021), míg az EU szintjén a mezőgazdaság a GDP 1,3%-át adja. Magyarországon 2023-ban 196 000 gazdaság volt bejegyezve. A gazdaságot irányítók idősödnek, 37%-uk 65 éves, vagy idősebb, 48%-uk 45 és 64 év közötti, és valamivel 5% alatt van a 35 évesnél fiatalabb gazdaságirányítók aránya. 70%-uk férfi. Az ország mezőgazdasági területei 5,1 millió hektárt tesznek ki. 2023-ban a gazdaságok 7%-a nem használt mezőgazdasági területet, 15%-a 1 hektár alatti területet művelt, a gazdaságok harmada 1 és 5 hektár közötti területen gazdálkodott, míg a mezőgazdasági területek 20%-át a 200 és 500 hektár közötti földhasználók művelik, bár ők a gazdaságok számának csak 1,9-át teszik ki. Az átlagos birtokméret 28 ha, medián értéke 4,3 ha (Központi Statisztikai Hivatal 2023). A magyar mezőgazdaság kb. 665 milliárd Ft-os jövedelméből 450 milliárd Ft a támogatás, azaz a jövedelem több mint kétharmada (2013-2017-es átlag) (Nyárs 2022).

⁴ A szakdolgozat tárgyát képező családi gazdaság 2016-ig egy bejegyzett gazdaságként, 2017-től két részre bontva, a házastársak külön családi gazdaságaként van bejegyezve, de a szakdolgozat szempontjából egységesnek tekintem.

2.3. Családi gazdaságok helyzete Szerbiában a XX. században

Szerbiában 1900-ban a lakosság 85%-a foglalkozott mezőgazdasággal (Đurić 2018), míg 1931-ben 76,3%-a (Spalević 2021). A XX. század elejére az agrár-túlnépesedés, a szegénység és a parasztok eladósodottsága volt jellemző. Az I. világháború utáni agrárreform során 370 nagybirtokostól kb. 1,7 millió ha termőföldet koboztak el, melyet 570 000 család között osztottak ki, ezzel egyidejűleg betelepítést is végeztek a ritkábban lakott mezőgazdasági régiók területére (Đurić 2018).

A II. világháború befejezését követően az egyik első meghozott törvény az Agrárreformról és kolonizációról szóló törvény volt, melynek első bekezdésébe belefoglalták, hogy a föld azé, aki megműveli (Zakon o agrarnoj reformi i kolonizaciji 1945), és e törvény értelmében 1,65 millió hektáros földalapot hoztak létre, melyet kisgazdák, betelepülők és földigénylők (úgynevezett agrárérdekeltek) között osztottak szét. A földalapot kisajátítás útján hozták létre, oly módon, hogy elkobozták a nagybirtokosok, egyházak, németek, bankok, vállalatok földterületeit, illetve a háború alatt bármilyen okból tulajdonos nélkül maradt területeket. A törvény 35 hektáros művelhető területű agrármaximumot írt elő a családi gazdaságoknak, majd ezt a területet 1953-ban 10 hektárra csökkentették (Zakon o poljoprivrednom zemljišnom fondu opštenarodne imovine i o dodeljivanju zemlje poljoprivrednim organizacijama 1953). A földmaximum szabályozását 1992-ben törölték el (Pejanović 2007).

A reform legfőbb céljai ideológiai-politikai, illetve szociális-osztályjellegűek voltak, az elaprózott családi mezőgazdasági területek miatt nem volt fejlődési távlatuk (Prodanović et al. 2017). A családi gazdaságok több szempontból is hátrányos helyzetben voltak az állami kombinátokhoz, szövetkezetekhez képest: 1965-ig nem kaptak hiteleket, vagy csak áruhitelt földműves szövetkezeteken keresztül, kimaradtak a mezőgazdasági szakszolgálatok nyújtotta tanácsadásból, nagyobb mezőgazdasági gépek (traktorok, kombájnok) beszerzésére pedig csak 1967-től kaptak jogi lehetőséget. Szerbia II. világháború után kezdődött deagrárizációja máig is tart. Pejanović szerint a deagrárizációnak inkább negatív hatásai lettek Szerbiában, semmint pozitívak: nem sikerült modern gazdaságszerkezetet kialakítanunk, a falvak elnéptelenedtek, a városok viszont túlnépesedtek. Vajdaságban a mezőgazdasági lakosság az összlakosság 68,1%-át alkotta 1948-ban, 1981-ben 19,9%-át, míg 2002-ben 10,6%-át (Spalević 2021).

Az idősebb gazdálkodók az 1975-1990. közötti időszakot tekintik fénykornak, amikor egy mezőgazdasággal foglalkozó négytagú család a 10 hektáros földmaximumnál akár kisebb szántó

területen gazdálkodva is szolid jólétben élhetett, kedvező hitelekkel fejleszthette mezőgépállományát és gazdasági épületeit, biztos piaca volt terményeinek, és kedvező áron tudta beszerezni az újratermelési anyagokat (Francsik 2022, szóbeli közlés).

Ebben az időszakban a családi gazdaság helyett a földműves és egyéni mezőgazdasági termelő kifejezést használták.

Az 1990-es éveket háborúk jellemezték, gazdasági fejlődésről nem beszélhetünk, az agrárszektorban az olcsó kenyér megteremtőjét és a háború egyik finanszírozási forrását látta az állam. Jugoszlávia felbomlott, a kommunista rendszer átalakult, agrárviszonylatban is jelentős változásokra került sor a tranzíció időszakában. Ezeknek a változásoknak a fő jellemzői a túl gyors, nem megfelelően előkészített és következetlenül végrehajtott reformok, a rendszerszintű korrupció, a nem megfelelő jogi szabályozás és pénzelés (Prodanović et al. 2017).

A korábban elkobzott vagyon visszaszármaztatásának első jogi lépése az az 1991-ben meghozott törvény volt, amely az 1953-as Nemzeti vagyon mezőgazdasági földalapjáról és a mezőgazdasági szervezetek földhöz juttatásáról szóló törvény értelmében, illetve a mezőgazdasági termények kötelező beszolgáltatásának nem teljesítése miatt elkobzott földterületek visszaszármaztatását szabályozta (Zakon o načinu i uslovima priznavanja prava i vraćanju zemljišta koje je prešlo u društvenu svojinu po osnovu poljoprivrednog zemljišnog fonda i konfiskacijom zbog neizvršenih obaveza iz obaveznog otkupa poljoprivrednih proizvoda, 1991).

2.4. Családi gazdaságok helyzete Szerbiában 2000-től napjainkig

1999-ben hosszútávú agrárpolitika meghozatalára került sor, mely húszéves periódusra az akkori Jugoszláv Szövetségi Köztársaság⁵ mezőgazdasági stratégiai fejlesztési tervét tartalmazta. Célja a tartós élelmiszerbiztonság, a versenyképesség és a kivitel növelése, az agráriumhoz kapcsolódó piaci intézményrendszer kiépítése, a piacorientált gazdasági szereplők védelme, az integrált vidékfejlesztés megteremtése, a nemzetközi szabványrendszerek bevezetése, a fenntartható

⁵ Az első világháború befejezése után Szerbia mindig valamely összetett államalakulat része volt, csak 2006-ban lett újra szuverén állam. 1918-1929. között a Szerb-Horvát-Szlovén Királyság, 1929-1941. között a Jugoszláv Királyság, 1945-1963. között a Föderatív Jugoszláv Köztársaság, 1963-1992. között a Jugoszláv Szocialista Szövetségi Köztársaság, 1992-2003. között a Jugoszláv Szövetségi Köztársaság, 2003-2006. között pedig Szerbia és Montenegró része volt.

fejlődés elveinek követése és a nemzetközi gazdasági integrációhoz való sokoldalú kapcsolódás volt (Đurić 2018).

Az 1945-től elkobzott vagyon visszaszármaztatásáról – melynek visszaszármaztatására nem terjedt ki az 1991-es törvény hatálya – két törvény rendelkezett: a 2006-ban meghozott, egyházakra vonatkozó, és a 2011-ben meghozott, természetes személyekre és alapítványokra vonatkozó törvény (Zakon o vraćanju oduzete imovine i obeštećenju 2011). 2022. augusztusáig 13 000 jóváhagyó végzés született az elkobzott vagyon természetes formában történő visszaszármaztatásáról, melynek során közel 86 500 ha mezőgazdasági földterület került vissza eredeti tulajdonosához, vagy annak örököseihez (Agencija za restituciju 2022).

A Mezőgazdasági Gazdaságok Jegyzékét 2004. óta vezeti a Szerb Köztársaság Mezőgazdasági, Erdészeti és Vízgazdálkodási Minisztériumának rendelete alapján a Pénzügyminisztérium Kincstári Igazgatósága (Pravilnik o upisu u registar poljoprivrednih gazdinstava i obnovi registracije, kao i o upisu u registar poljoprivrednih gazdinstava i obnovi registracije, kao i o uslovima za pasivan status poljoprivrednog gazdinstva). Az adatközlés 2023. tavaszáig papíralapú volt, 2023. március 20-ától kezdve működik az elektronikus ügyfélkapun keresztüli ügyintézés, melynek üzemeltetését a Kincstári Igazgatóság helyett átvette az Agrárkifizetési Igazgatóság.

Amint a 2.2 fejezet adataiból látható, Szerbiában a bejegyzett gazdaságok száma folyamatosan csökken, kedvezőtlen a gazdák életkor-összetétele, nem megfelelő arányban vannak a nők képviselve az ágazatban.

Az európai uniós előcsatlakozási tárgyalások keretében az EU az IPARD II (Instrument for Pre-Accession Assistance for Rural Development) program keretében 175 millió € befektetési támogatást nyújt közvetlenül a mezőgazdasági termelőknek. A 2014-2020. időszakra vonatkozó pénzügyi megállapodás 2018-ban lépett életbe (Uprava za agrarna plaćanja s.a.). A szerbiai családi gazdaságok pályázhatnak eszközökre az IPARD alapból. A 2014-2020-as IPARD II programban 175 millió €, míg a jelenleg futó, 2021-2027. közötti időszakra szóló IPARD III program keretében 288 millió € áll Szerbia rendelkezésére. A program intézkedésekre van osztva, melyek közül természetes személyek az I. és VII. intézkedéscsomag keretében pályázhatnak. Az I. intézkedés a gazdaságok vagyonának gyarapítására irányul, felhasználható gazdasági épületek építésére és felszerelésére, valamint mezőgépek és kapcsolható eszközök beszerzésére. A támogatás mértéke az adó nélküli ár 60%-a. Feltétel, hogy a családi gazdaság az ÁFA-köteles gazdaságok körébe

tartozzon. A VII. intézkedésre pályázhatnak családi gazdaságok a gazdaság diverzifikálására és az ügyvitel fejlesztésére, de ezek nem mezőgazdasági jellegű támogatások (pl. falusi turizmus, szolgáltatások).

A földalapú támogatás 2022-ben 9 000 RSD (76 €) volt hektáronként, és a kérelmek beadása is ezzel az összeggel indult 2023. áprilisában. A 2023. májusi gazdatüntetések eredményeképpen a kormány ígéretet tett, hogy a földalapú támogatásokat duplájára emeli, és a már beérkezett igénylések esetében is a megnövelt, 18 000 RSD-s támogatást fizeti ki hektáronként, valamint, hogy az eddigi 20 hektáros támogatási határt 2024-től 100 hektárra emeli. 2023. június 1-jén mintegy harmincféle támogatást lehetett igényelni elektronikus úton, többségük állattenyésztésre vonatkozott. Probléma, hogy sok gazda még a 2021-es támogatások megítéléséről sem kapott végzést, vagy végzést kapott, de a megítélt összeget nem.

Szerbia teljes költségvetése 2023-ra 2 107,4 milliárd RSD (Zakon o budžetu Republike Srbije 2023), az agrárbüdzsé 79,7 milliárd RSD (Ministarstvo poljoprivrede, vodoprivrede i šumarstva 2022), amely a teljes költségvetés 3,78%-a, annak ellenére, hogy törvény írja elő, hogy az agrárbüdzsé nem lehet kisebb, mint a vonatkozó évi költségvetés 5%-a (Zakon o podsticajima u poljoprivredi i ruralnom razvoju 2023). A költségvetési törvény szeptemberi módosításával 114,4 milliárd RSD-ra emelték az agrárbüdzsét, ebből 97 milliárd RSD-t tesznek ki a mezőgazdasági és vidékfejlesztési támogatások (Zakon o izmenama i dopunama Zakona o budžetu Republike Srbije za 2023. godinu 2023).

Vajdaság mint Szerbia autonóm tartománya saját kormánnyal rendelkezik, ezen belül pedig Tartományi Mezőgazdasági Titkársággal, amely 2023. első öt hónapjában 14 pályázati lehetőséget írt ki gazdaságoknak (Pokrajinski Sekretarijat za poljoprivredu, vodoprivredu i šumarstvo 2023). Vajdaság költségvetésébe a bevételeket teljes egészében Szerbia költségvetéséből utalják, ezért a Tartományi Mezőgazdasági Titkárságnál pályázható pénzeszközök a szerb agrárbüdzséből származnak.

Vajdaságban a szerb-magyar kettős állampolgárságú gazdák számára nyitva állnak a Prosperitati Alapítvány pályázatai. A Prosperitati vajdasági magyar regionális és közösségfejlesztési alapítvány, melynek „egyik fő célja a vajdasági magyar közösségek gazdasági- és térségfejlesztési stratégiájának az életre hívása“ (Prosperitati Alapítvány 2023a). Az Alapítvány által kiírt pályázatokat Magyarország Kormánya finanszírozza. A Prosperitati Alapítvány 2016. és 2022.

között 55 pályázati kiírásban közel 14 300 projektet támogatott 29,3 milliárd RSD-vel, ami az önrészekkel együtt 61,7 milliárd RSD értékű beruházást jelent. A kiírások között 19 kisértékű mezőgazdasági fejlesztés és 4 földvásárlási támogatás volt, amelyre családi gazdaságok pályázhattak. Az ezeken elnyert összes támogatás több mint 9,5 milliárd RSD volt, amely több mint 10 000 pályázó között oszlott meg (Prosperitati Alapítvány 2023b).

2.5. A versenyképesség felmérését szolgáló menedzsment módszerek

Annak ellenére, hogy a versenyképesség szót gyakran használjuk a mindennapi életben és közgazdasági fogalomként egyaránt, nincs egységes definíciója. Somogyi szerint nincs egyetértés a jelentéséről: használják egy vállalkozás vagy az egész nemzetgazdaság általános fejlettségi színvonalának megítélésére, máshol a korszerűség, vagy a piaci teljesítmény, üzleti sikeresség szinonímájaként (Somogyi 2009). Szakdolgozatomban Chikán meghatározását tekintem mérvadónak, miszerint azok a vállalkozások versenyképesek, amelyek a társadalmilag elfogadható normák betartásával az elérhető erőforrásokat minél nagyobb nyereséggé képesek transzformálni, képesek a működésüket befolyásoló külső környezeti és a vállalaton belüli változások észlelésére és a hozzájuk való alkalmazkodásra tartós működőképességük érdekében. (Chikán et al. 2002).

Egyetlen vállalkozás sem független a környezetétől, így mindig szükség van a környezet leírására, elemzésére, a vállalkozásra ható tényezők megismerésére. A vállalkozást a belső környezettől indulva a globális környezetig egyre összetettebb hatások érik, a befolyásolás lehetősége a vállalkozás részéről pedig egyre csökken. A 2. sz. táblázat a vállalkozás környezetének rétegeit foglalja össze a vizsgálatukra alkalmas leggyakoribb módszerekkel, valamint a szervezet befolyásolási képességével. A 2. sz. táblázatból láthatjuk, hogy a makrokörnyezet és a globális környezet befolyásolására a vállalkozás egyáltalán nem képes, míg a mezokörnyezetre és az iparági környezetre csak kisebb mértékben van hatással. A vállalkozás saját belső környezete az a réteg, amit magas szinten befolyásolhat a szervezet, de ugyanakkor a versenyképességhez szükség van a tágabb környezet ismeretére és elemzésére is.

2. sz. táblázat: A vállalkozás környezeti elemzése

(forrás: Süveges (2020) alapján saját szerkesztés)

Környezeti szint	Vizsgálati módszerek	Szervezet befolyása
Mikrokörnyezet, vállalat	SWOT analízis, BCG mátrix, GE-McKinsey mátrix, Ansoff-mátrix, Shell-mátrix, ADL-modell, stb.	Magas
Mezőkörnyezet, versenytársak	Versenytárs elemzés, benchmarking, stratégiai csoport elemzés	Korlátozott
Iparági környezet	Iparági életciklus modell, Porter öt tényezős modellje	Alacsony
Makrokörnyezet	STEEP/PESTEL modell, gyémánt modell	Nem befolyásolja
Globális környezet	Világpiaci trendek, technológiai, minőségi irányelvek	Nem befolyásolja

A belső környezet része minden, a működési folyamatokat meghatározó elem, a vállalat szervezeti felépítése, alá-fölérendeltségi viszonyai, illetve azok jellemzői (software rendszer), továbbá a vállalati folyamatok biztosításához szükséges gépek, berendezések, anyagok stb. (hardware rendszer), valamint a vállalatnál uralkodó stílus, mely magába foglalja a vezetési, az irányítási és a munkavégzési stílust, és meghatározza a vállalat szereplőinek egymáshoz való viszonyát, valamint a szakértelem. (Imreh et al. 2008).

A vállalkozás környezetének feltérképezésére számos menedzsment módszer létezik, legismertebbek a 2. sz. táblázatban felsoroltak. Szakdolgozatomban családi gazdaságunk makrokörnyezetének elemzéshez a STEEP analízist, a mikrokörnyezet analizálásához a SWOT és TOWS elemzést használok.

A STEEP analízis első formájának megalkotója Francis Aguilar volt az 1960-as években, azzal a céllal, hogy a felső vezetés információkat gyűjtsön a vállalkozás külső környezetének eseményeiről és kapcsolatairól a vállalat jövőbeli tevékenységeinek kijelölése céljából (Aguilar 1967). Saját modelljét ETPS-nek nevezte el, ami egy mozaikszó, mely a vizsgált környezeti tényezők angol kezdőbetűiből tevődik össze (gazdasági, technológiai, politikai, társadalmi). Később más szakemberek változtattak a módszer nevén, így például Arnold Brown a STEP (Strategic Trend Evaluation Process) elnevezést adta, illetve új környezeti tényezőket is górcső alá vettek (jogi és ökológiai tényezők), így a szakirodalomban találkozhatunk kibővített modellekkel STEPE, PESTE, STEEP, PESTEL, PESTLE néven Fahey, Narayanan, Boucher és mások munkássága nyomán (Morrison 2012).

A PESTEL analízis az alábbi tényezők vizsgálatára terjed ki (Süveges 2020):

- Politikai környezet: vizsgálja, hogy a politika és a kormányzat milyen mértékben és hogyan avatkozik a gazdasági folyamatokba. Ide tartozik az adózás, támogatási rendszer, árszabályozás, fogyasztóvédelem stb.
- Gazdasági környezet: makrogazdasági mutatók, gazdasági statisztikák és előrejelzések vizsgálata
- Társadalmi környezet: demográfiai mutatók, fogyasztási szokások és változásuk, mobilitás, életmódváltozás stb.
- Technológiai tényezők: iparági technológia, infrastruktúra, innovációk stb.
- Természeti tényezők: természeti erőforrások, klíma és klímaváltozás, környezettudatosság, környezetvédelmi szabályok stb.
- Jogi környezet: jogállamiság, iparágra vonatkozó jogszabályok, tulajdonjog, munkajog stb.

A stratégiai menedzsment egyik gyakran használt, hatékony és egyszerű elemzési módszere a SWOT analízis, amely a külső és belső környezet együttes vizsgálatára alkalmas. Nincs egyetértés a szerzők között abban, hogy pontosan ki, mikor és hol fejlesztette ki a módszert. Egyesek a Harvard Business Schoolhoz (Mintzberg), míg mások a Stanford Research Institute-hoz (Royce, Nielson) kötik ennek a módszernek a kialakítását (Puyt et al. 2023). Puyt és munkatársai szerint a SWOT analízis első formáját Stewart fejlesztette ki 1965-ben, és SOFT⁶ approach-nak nevezte; két évvel később Stewart és Ansoff átnevezték SWOT-ra (Puyt et al. 2023). A módszer széleskörű elterjesztésében A. S. Humphrey-nak voltak nagy érdemei. A SWOT egy mozaikszó, a négy vizsgált elem angol nevének kezdőbetűiből tevődik össze:

Strengths – Erősségek

Weaknesses – Gyengeségek

Opportunities – Lehetőségek

Threats – Veszélyek

Az erősségek és gyengeségek belső tényezők, amelyekre van direkt hatásunk, míg a lehetőségek és veszélyek külső tényezők, közvetlen hatásunk nincs rájuk. A módszer alkalmazásának menete,

⁶ Mozaikszó, a négy megválaszolendő kérdés kulcsszavaiból: **safeguard** the **satisfactory**, **open** the door to **opportunities**, **fix** the cause of **faults**, **thwart** the **threats**.

hogyan olyan kérdéseket teszünk fel magunknak a vállalkozásunkkal kapcsolatban, amelyekre az adott válaszok rávilágítanak a vállalkozás erősségeire és gyengeségeire, illetve megmutatják, hogy a külső környezeti feltételek hol kínálnak lehetőségeket, hol rejtenek veszélyeket. A válaszokat egy 2 x 2-es mátrixba rendezzük. A mátrix első sora a belső eredetű tényezőket (erősségek és gyengeségek), második sora a külső tényezőket (lehetőségek és veszélyek) tartalmazza, függőlegesen pedig az első oszlopban a céljaink elérését segítő elemeket sorakoztatjuk fel (erősségek és lehetőségek), a második oszlopból pedig a célok elérését akadályozó, hátráltató faktorokat (gyengeségek és veszélyek) tudjuk kiolvasni. Fontos, hogy válaszaink konkrétak, kellően részletesek legyenek. Pl. ha a munkaerő megfelelően szakképzett, de nem kellően motivált, akkor nem elegendő beírni az erősségekhez és a gyengeségekhez is, hogy munkaerő. Előnyös, ha a SWOT elemzést nem egyetlen ember készíti el, hanem bevonja a munkatársakat, jelen esetben a családtagokat is. Ily módon pontosabb, szerteágazóbb elemzés készíthető, amelyből nagyobb eséllyel vonható le fontos stratégiai következtetés.

Noha egyszerű és jól alkalmazható módszer, számos kritika is felmerült vele kapcsolatban a szakemberek részéről: sokan úgy tartják, hogy kicsi a gyakorlati jelentősége, mert szubjektív intuíciókra támaszkodik, rendszertelen, kerüli a mennyiségi megközelítést, és hiányzik belőle a jövőbeli események előrejelzésének képessége, ezért nem is alkalmazzák a stratégiai menedzsmentben. Mások a módszer alkalmazhatóságát az érett piacokra korlátozzák, ahol a környezet viszonylag stabil (Agarwal et al. 2012).

A TOWS analízis a SWOT kiterjesztése, amellyel összehangolható a belső és külső elemzés eredménye a megfelelő stratégia kialakításához. A módszert Heinz Weihrich fejlesztette ki 1982-ben (Weihrich, 1982). A külső és belső tényezők kombinálásával négy stratégiát tudunk felállítani:

- WT stratégia (gyengeség-veszély, vagy mini-mini stratégia), melynek célja, hogy minimalizálja mind a gyengeségeket, mint a veszélyeket. Általában minden vállalkozás igyekszik elkerülni a WT pozíciót, gyakran a fennmaradásért vívott harc, vagy a felszámolás jellemzi.
- WO stratégia (gyengeség-lehetőség, vagy mini-maxi stratégia), mely megkísérli a gyengeségeket minimalizálni, a lehetőségeket pedig maximálisan kihasználni. Előfordulhat, hogy a vállalkozás felfedez egy jó lehetőséget, de gyengeségei nem teszik lehetővé, hogy piaci versenyelőnyre tegyen szert.

- ST stratégia (erősség-veszély, vagy maxi-mini stratégia), mely a vállalkozás erősségein alapul, amelyek képesek a környezetből érkező veszélyeket kezelni.
- SO stratégia (erősség-lehetőség, vagy maxi-maxi stratégia), mely az erősségek és lehetőségek kombinációira fókuszál, azaz azokat a területeket emeli ki, ahol a vállalkozás erős pontjai vannak, és lehetőség van a növekedésre, vagy versenyelőny megszerzésére. Minden vállalkozás ebben a pozícióban szeretne lenni.

Weihrich a 3. sz. táblázatban vázolt sémát javasolja a vállalati stratégia megalkotására a TOWS analízis segítségével.

3. sz. táblázat: Vállalati stratégia és TOWS analízis megalkotásának folyamata

(forrás: Weihrich (1982) alapján saját fordítás és szerkesztés)

1. Lépés: vállalat profiljának elkészítése: üzletág, földrajzi elhelyezkedés, versenyhelyzet, felső vezetés beállítottsága			
	4. lépés: erősség-gyengeség vizsgálat a szervezetben és a menedzsmentben, a műveletekben, pénzügyekben, marketingben, egyéb területeken		
Belső tényezők	5. lépés: Alternatívák kidolgozása 6. lépés: Stratégiai döntéshozatal. Figyelembe venni stratégiákat, taktikát, akciókat	Belső erősségek listája	Belső gyengeségek listája
Külső tényezők	1-6. lépés: konzisztencia-vizsgálat, eshetőségi tervek készítése (7. lépés)		
2. lépés: társadalmi, politikai, demográfiai, termék és technológiai faktorok, piac és verseny értékelése 3. lépés: jövőre vonatkozó vizsgálatok	Külső lehetőségek listája (kockázatokkal együtt)	SO: Maxi-maxi	WO: Mini-maxi
	Külső veszélyek listája	ST: Maxi-mini	WT: Mini-mini

3. ANYAG ÉS MÓDSZER

Szakedolgozatomban először bemutatom saját családi gazdaságom jellemzőit a megalakulástól a jelenlegi helyzetig. Ennek keretében röviden taglalom erőforrásainkat, a termelés szerkezetét, valamint a beszerzést és értékesítést.

Mivel családi gazdaságok esetében a személyes és családi részvétel a vállalkozás legfontosabb jellemzője, ezért a bemutatást a humán erőforrással kezdem. Ezután kitérek a rendelkezésre álló termőföldek, a mezőgéppállomány és a növénytermesztési szerkezet, valamint a kísérő objektumok, továbbá a beszerzési és értékesítési csatornák ismertetésére.

A termőföldekkel kapcsolatos adatokat a Köztársasági Földmérési Intézet Ingatlankataszteri Nyilvántartásából, valamint a gazdaság által elvégzett talajelemzések eredményeiből merítettem.

A beszerzési és értékesítési adatok forrásai a bejövő számlák és a vevőkkel kötött szerződések és értékesítési elszámolások, melyeket az elmúlt húsz évben gyűjtöttem, rendeztem és táblázatkezelő szoftver segítségével feldolgoztam.

A bérekkel, családi gazdaságok méretével, földhasználatával, öntözéssel kapcsolatos adatokat a szerbiai Köztársasági Statisztikai Hivatal honlapján elérhető adatbázisokból merítettem (stat.gov.rs).

Családi gazdaságunk nem ÁFA kötelezett, mivel ÁFA nélkül számított árbevétele nem haladja meg a 8 millió RSD-t⁷ 365 nap alatt (Zakon o porezu na dodatu vrednost 2022). Ennek értelmében nem kötelezett kettős könyvelésre, számla kiadására, ÁFA elszámolásra és adóbevallásra. Ezért a pénzügyi adatok forrásai a bankszámlakivonatok, valamint az általam saját célra vezetett készpénzforgalmi nyilvántartás, egyéb hiteles könyvelési adatokkal nem rendelkezem.

A versenyképesség elemzéséhez megvizsgálom a családi gazdaság külső és belső környezetét. A makrokörnyezet vizsgálatához a STEEP modellt használom. A környezet vizsgálatához szükséges demográfiai, gazdasági adatok forrása a Köztársasági Statisztikai Hivatal honlapja. A jogi környezet elemzéséhez az alábbi jogszabályokat használtam forrásként: Zakon o poljoprivredi i

⁷ A két gazdaság külön-külön

ruralnom razvoju (Mezőgazdaságról és vidékfejlesztésről szóló törvény), Zakon o poljoprivrednom zemljištu (Mezőgazdasági földterületekről szóló törvény), Zakon o podsticajima u poljoprivredi i ruralnom razvoju (Mezőgazdasági és vidékfejlesztési támogatásokról szóló törvény), Pravilnik o upisu u registar poljoprivrednih gazdinstava, promeni podataka i obnovi registracije, elektronskom postupanju, kao i o uslovima za pasivan status poljoprivrednog gazdinstva (Gazdaságok bejegyzéséről, az adatok módosításáról és a bejegyzés megújításáról, az elektronikus eljárásról, valamint a gazdaság passzív státusának feltételeiről szóló szabályzat).

A terményárakkal kapcsolatos adatok forrása az Újvidéki Áru- és Terménypiac heti jelentései.

A SWOT analízissel feltérképezem a gazdaság erős és gyenge pontjait, valamint a veszélyeket és kínálkozó lehetőségeket. Miután a SWOT elemzéssel behatóan megvizsgálom családi gazdaságom jelenlegi helyzetét, a TOWS segítségével megpróbálok stratégia javaslatokat alkotni.

4. SAJÁT CSALÁDI GAZDASÁG STRATÉGIAI ELEMZÉSE

4.1. A családi gazdaság bemutatása

Családi gazdaságunk 1999-ben alakult házasságkötésünkkel egyidőben. Az első gazdasági évben a szüleink által rendelkezésre bocsátott 10 ha termőföldön folytattunk szántóföldi növénytermesztést, és 10 bikaborjút állítottunk hízóba. Az alábbiakban a gazdaság erőforrásait és tevékenységeit mutatom be.

A gazdaság bemutatását saját tapasztalatra, megfigyelésre, a megkötött szerződések, értékesítési elszámolások, bejövő számlák adatainak számítógépes és papíralapú nyilvántartására, az elvégzett talajelemzések adataira, valamint saját pénzügyi nyilvántartásra alapozom.

4.1.1. Humán erőforrás

A családi gazdaságot férjem vezeti, aki az alábbi kompetenciákkal rendelkezik: mezőgépkezelő, mezőgépszerelő, géplakatos, mechanikus. Az ő hatáskörébe tartozik az alkalmazott agrotechnika, a növényvédelem és tápanyagutánpótlás, a vetésforgó megtervezése, a logisztika nagyobb része, a karbantartás és a beruházások technikai része. Én az alábbi területekért vagyok felelős: pénzügyek, pályázatok, jogi ügyek, informatika, beszerzések és értékesítések nyilvántartása, a logisztika egyes területei, döntéstámogatás az alkalmazott agrotechnikában, a család jóléte, az alkalmazottak étkeztetése. Végzettségemet tekintve közgazdász technikus, mérnök informatikus és aranykalászos gazda vagyok.

Egy nagykorú és egy kiskorú gyermekünk van, akik egyelőre mérsékelt érdeklődést tanúsítanak a mezőgazdaság iránt, de az alapokat folyamatosan tanulják. Az ő jövőbeni hozzáállásuktól is függ, hogy hosszútávon milyen beruházásokat tervezünk, avagy a fokozatos kivonulást választjuk.

Egy állandó munkásunk van, aki mezőgépkezelő és -szerelő feladatokat lát el. Betakarítási időben további két mezőgépkezelőt alkalmazunk.

A munkaerő szakértelmén és felelősségteljes hozzáállásán túl fontos szempont a baráti légkör, az elköteleződés növelésére közös, munkán kívüli programok, minőségi étkeztetés. Szubjektív értékelésem szerint a munkamórálon és a munkaszervezésen javítani kellene.

4.1.2. Termőföld

Családi gazdaságunk székhelye Szerbiában, Szabadka város Hajdújárás helyi közösségében, a Ludasi-tó keleti partján található, légvonalban 5 km-re a szerb-magyar határtól. Földrajzi koordinátái: 46°5'37.42"N, 19°51'17.15"E.

2023-ban 113 ha termőföld tartozott gazdaságunkhoz. Ebből 46 ha saját tulajdon, 12 ha térítésmentesen rendelkezésre bocsátott (szülők tulajdona), 55 ha pedig bérlemény. Ezen kívül van még egy 11 hektáros saját tulajdonú parcellánk, amelyet bérbeadtunk a nagy földrajzi távolság miatt (50 km).

Művelt területeink lakóhelyünktől maximum 10 km-re vannak.

Területeink fizikai talajféleség szerint 30%-ban homok, 70%-ban homokos vályogtalajok. Talajaink pH értéke kivétel nélkül 8 feletti, azaz lúgosak. A homoktalajok humuszban rendkívül szegények, 1% alatti humusztartalommal, gyengétől közepesig terjedő tápanyagszolgáltató képességgel. Az összes nitrogéntartalom $< 0,1$, ami gyengének számít, a könnyen felvehető P_2O_5 és K_2O pedig 5-15 mg/100 g, ami gyengétől közepesig terjed, gyengén karbonátosak (1,7-4,8% $CaCO_3$). A homokos vályogtalajok humusztartalma 2,1-2,9%, tápanyagszolgáltató képességük középestől jóig terjed (összes nitrogéntartalom 0,13-0,17%, ami közepes értéket jelent, P_2O_5 és K_2O 18-25 mg/100g, ami az optimális tartományba esik), közepesen karbonátosak (5,9-10% $CaCO_3$), néhány helyen pedig erősen karbonátosak, ahol a $CaCO_3$ arány eléri 15%-ot is.

A kataszteri osztályozásról szóló rendelet a mezőgazdasági és erdőtalajokat használat szerint a következő kultúrákba sorolja: szántó, kert, gyümölcsös, szőlős, kaszáló, legelő, erdő, nádas és mocsár, halastó. Noha a rendelet előírja, hogy a kataszteri kultúrát felül kell vizsgálni, ha a természeti vagy gazdálkodási feltételek megváltoztak a területen, a gyakorlatban ezt nem végzik, vagy csak igen ritkán. Gazdaságunkban a kerten, erdőn és halastón kívül mindegyik kataszteri kultúra előfordul, de a terület 95%-át szántóként, 5%-át kaszálóként használjuk. A Mezőgazdasági Minisztérium illetékes igazgatósága a vetésszerkezet bejelentésekor elfogadja, ha a szőlősként vagy gyümölcsösként nyilvántartott területen gabonát termeszt a gazdaság, és jóváhagyja a parcellára a területalapú támogatást. Szintén a kataszteri osztályozásról szóló rendelet alapján sorolják minőségi osztályokba kataszteri kultúránként a földterületeket (kivéve a halastavakat), ahol I. osztályú a legjobb, VIII. osztályú a leggyengébb minőséget jelöli (Pravilnik o katastarskom

klasiranju i bonitiranju zemljišta 2014). A gazdaságunkhoz tartozó szántók II. és V. közötti minőségi osztályba vannak sorolva.

2012. és 2018. között béreltünk állami földterületeket árverés útján (évente 10-20 hektárt), azonban a jogszabályok változásával erre nincs a továbbiakban érdemben lehetőségünk, ugyanis az állattenyésztőknek előbérleti joguk van, és nem marad szabad bérelhető terület, miután ők éltek ezzel a jogukkal.

2019. és 2023. között 86 és 113 ha között mozgott az egy gazdasági évben megművelt területünk nagysága. Ez az elérhető bérleményektől függően változik, így 2024-ben 107 hektárt művelünk.

4.1.3. Növénytermesztés

1999. és 2010. között foglalkoztunk állattartással, ezért takarmánynövényeket is termesztettünk (lucerna, silókukorica, takarmánycirok), valamint a gabonafélék közül is több faj volt képviselve a vetésszerkezetben (zab, tritikálé). Az állattartás felszámolásával a vetésszerkezet a következő kultúrákra korlátozódott: búza, őszi árpa, kukorica, napraforgó, őszi káposztarepce.

Búzából és őszi árpából minden évben vetünk 1 ha-on fémzárolt vetőmagot, a következő évben ezt a termést becsávázzuk, és ez képezi a vetőmagot. Agronómiailag ugyan kifogásolható az eljárás, de jövedelmezőbb ily módon a termelés. Búzát homoktalajainkon nem termesztünk, mivel a termésmennyiség jelentősen elmarad a csernozjom talajokhoz képest. Az őszi árpa viszont jól terem homokon, ezért az 1% körüli, illetve ez alatti humusztartalmú talajainkon az őszi árpa és a napraforgó váltják egymást, ami szintén nem optimális vetésforgó.

Napraforgóból elsősorban a herbicidtoleráns hibrideket termesztjük, ezek közül is előnyben részesítjük az express technológiát a clearfielddel szemben (azaz a tribenuron-metil hatóanyagra toleráns hibrideket az imazamox hatóanyagra toleráns napraforgókkal szemben). Ennek oka, hogy a homoktalajainkon uralkodó libatop- és disznóparéjfélék ellen hatékonyabbnak bizonyult a tribenuron-metil, mint az imazamox, illetve a hektáronkénti gyomirtószer költség imazamox esetében 2,5-szerese a tribenuron-metil költségének.

Az elmúlt öt év vetésszerkezetét a 4. sz. táblázatban foglaltam össze. A vetésszerkezetet a rendelkezésre álló talajok jellemzői és a piaci igények alapján próbáljuk összeállítani. Azt, hogy őszi, vagy tavaszi vetésű kultúra kerül egy talajba, két évre, a konkrét növényfajta egy évre előre

tervezzük. A vizsgált öt év átlagában évente 100 ha-t műveltünk, átlagosan a terület 21,3%-án búzát, 9,2%-án őszi árpat, 27%-án kukoricát, 30%-án napraforgót, 12,5%-án őszi káposztarepcét termesztettünk.

A vetésváltás általános alapelvei gazdaságunkban: homoktalajokon a napraforgó és az őszi árpa váltják egymást, az őszi káposztarepce minden esetben kalászos után következik, a napraforgót, ha csak lehet, kalászos követi, kalászos nem következik önmaga után, kukorica bizonyos talajokon két-három évig vetésre kerülhet önmaga után. Ez kompromisszumos megoldást jelent a helyes mezőgazdasági gyakorlat, a rendelkezésre álló talajtípusok és az egyes növényfajok igényeinek összehangolása és a gazdasági érdekek (piaci ár, teljesítendő szerződések) között.

4. sz. táblázat: a családi gazdaság vetésszerkezete, 2019-2023

(saját adatok)

Kultúra \ év	2019.		2020.		2021.		2022.		2023.		Összesen	
	ha	%	ha	%	ha	%	ha	%	ha	%	ha	%
Búza	24	27,9	10	10,2	30	29,1	13	12,6	30	26,5	107	21,3
Őszi árpa	10	11,6	4	4,1	11	10,7	8	7,8	13	11,5	46	9,2
Kukorica	23	26,7	15	15,3	29	28,2	40	38,8	29	25,7	136	27,0
Napraforgó	17	19,8	57	58,2	23	22,3	25	24,3	29	25,7	151	30,0
Őszi káposztarepce	12	14,0	12	12,2	10	9,7	17	16,5	12	10,6	63	12,5
Összesen	86	100,0	98	100,0	103	100,0	103	100,0	113	100,0	503	100,0

4.1.4. Állattartás

1999. és 2010. között foglalkoztunk szimentáli bikaborjak hizlalásával. Ez idő alatt összesen 200 állatot értékesítettünk. A 100-130 kg-os hízóalapanyagot közép-szerbiai jószágkereskedőktől szereztük be környékbeli jószágvásárokon, 9-12 hónap hizlalás után 500-550 kg-os élősúlyban értékesítettük jószágfelvásárlókon keresztül Koszovóba, kisebb arányban pedig Bosznia-Hercegovinába és Görögországba.

Kezdetben egy turnusban hizlaltunk 10 db-ot, majd 16 db-ot, később kétszer 16 db-ot hat hónapos eltolódással. A tartásmód mélyalmos szabadtartás volt, két 30 m²-es istállóban, melyekhez 60-60 m²-es karám tartozott. A gazdaságunkba került fiatal állatokat az első napokban borjúszenával ad libitum, és fokozatosan növelt adagú borjútáppal és takarmányliszttel kevert durvára örölt kukoricadarával takarmányoztuk. Néhány hét elteltével fokozatosan vezettük be a lucernaszénát,

az abrakból pedig elhagytuk a tápot, a kukoricához tritikálét, árpát, zabot és premixet kevertünk. Évszaktól függően kaptak az állatok kukorica-csalamádét, szilázst, söripari mellékterméket és cukorrépa farkot. Nyalósó mindig rendelkezésre állt. Az almozás kisbálás búzaszalmával és bálázott kukoricaszárral történt, kézi erővel. Kitrágyázás az istállóból kézi erővel történt kb. kéthavonta, a karámból gépi erővel a hízalás félidején, és az állatok elszállítása után. A betegségek terén az első hetekben a szállítási tetánia tüneteivel és hasmenéssel kellett megküzdünk, a hízalás későbbi fázisaiban leggyakrabban a felfűvódás és a tüdőgyulladás okozott gondot.

Ezzel a tevékenységgel 2010-ben hagytunk fel, több okból kifolyólag: a borjak ára tíz év alatt közel megduplázódott, a hízott bika ára stagnált, illetve enyhén csökkent, az állatorvosi költségek jelentősen megemelkedtek, csakúgy, mint a gabonaárak, így kifizetődőbb volt eladni a szemterményt, mint takarmányként felhasználni, illetve a tömegtakarmányok helyett is búzát, kukoricát termesztetni és értékesíteni.

4.1.5. Mezőgéppark

Gazdaságunkban jelenleg hét traktor van, 29 és 123 kW közötti teljesítményűek. A művelt területek nagysága alapján kevesebb traktor is elegendő lenne, a darabszám fenntartását az alábbi tényezők indokolják: a traktorok közül öt darab 35 és 40 év közötti, ezért már nem képvisel jelentős értéket, ezáltal pedig lekötött tőkét, viszont jelentős az idő- és munkaerő megtakarítás, mert nem kell naponta a kapcsolható eszközök cseréjével foglalkozni, valamint mindig az adott munka elvégzésére alkalmas legkisebb üzemanyagigényű traktort használhatjuk.

Két azonos márkájú és típusú gabonakombájnunk van, búza, kukorica és napraforgó vágóasztallal, valamint repcetoldattal. A motorok teljesítménye 147 kW, a vágóasztalok szélessége egységesen 4,8 m. Ezt a méretet az utak és hidak szélessége indokolja, így elkerülhetjük a vágóasztal-szállítókoszi használatát és a vágóasztal kapcsolásával járó többletmunkát és idővesztést. Saját területeink betakarításához elegendő lenne egy kombájn, viszont végzünk bér munkát más családi gazdaságok részére. Éves szinten kb. 350 ha betakarítására használjuk a kombájnokat.

A 147 kW teljesítményű, 2,2 m³ kanáltérfogatú berakodógép a terménymozgatásnál, berakodásnál és a tereprendezésnél nyújt nélkülözhetetlen segítséget.

Kapcsolható eszközeink:

- 10 db pótkocsi, melyek összes úrtartalma 130 m³,
- Talajművelés eszközei: négyvasú váltvaforgó eke, 3 db tárcsa, nehézfogas, kombinátor, 2 db talajlazító, sima és gyűrűshenger, sorközművelők
- Vetőgépek: mechanikus gabona, pneumatikus szemenkénti
- Permetezők: 660 literes függesztett, 2200 és 3300 literes vontatott szántóföldi permetezők
- Egyéb gépek: istállótrágya-szórók, műtrágyaszóró, csévelős öntöződobok, árokásó, emelő, felvonók, spirálok

Karbantartás gépei: esztergapad, fúró-, vágó-, csiszoló-, hegesztő- és köszörűgépek, kompresszor, üzemanyagtartályok és pumpák.

A mezőgépek és kapcsolható eszközök karbantartását és javítását lehetőség szerint saját magunk oldjuk meg, kivéve a vulkanizálást, a gépek elektronikájának javítását és a 0,1 mm-nél nagyobb pontosságot igénylő gépészeti feladatokat.

4.1.6. Kísérő objektumok

Gazdaságunk telephelye egy 70 ár nagyságú területen van, ahol a lakóépületen kívül az alábbi objektumok találhatók:

- Két istálló karámmal, melyek jelenleg raktárként funkcionálnak
- 60 m² alapterületű műhely
- 500 m² alapterületű padlóraktár
- hengersizálók, fém és fém-fa konstrukciójúak, melyek összkapacitása 120 t
- kukoricagórék kukorica csövesen tárolására – 10 éve nem használt
- üzemanyagraktár
- vegyszerraktár
- fészerek, összesen 250 m² alapterületen, melyek a mezőgépek és a kapcsolható eszközök tárolására szolgálnak.

4.1.7. Beszerzés és értékesítés

A növénytermesztéshez szükséges vetőmagot, növényvédőszer és műtrágyát termelésszervező cégektől és gazdaboltoktól szerezzük be azonnali fizetéssel. A mezőgépek működtetéséhez szükséges gázolajat a gazdaságunkban bejegyzett területnagysággal összhangban kedvezményesen

tudjuk beszerezni a legnagyobb szerbiai kőolajipari vállalat töltőállomásain a Szerb Kormány Kőolajszármazékok árának korlátozásáról szóló rendelete értelmében (Uredba o ograničenju visine cena derivata nafte 2024). Ez maximum 100 l üzemanyagot jelent hektáronként a vetésszerkezetben szereplő növénykultúrától függően 100 hektáros területnagyságig 179 RSD-os kedvezményes áron, amelyből a gazdaságnak joga van visszaigényelni az Agrárkifizetési Igazgatóságtól 50 RSD-t a jövedéki adóból literenként. Az esetlegesen ezen felül szükséges üzemanyagot piaci áron szerezhethetjük be a töltőállomásokról. A piaci ár felső határát szintén meghatározza az említett kormányrendelet. A mezőgépkatrészek egy részét interneten rendeljük a gyártóktól és forgalmazóktól, másik részét pedig havonta megrendezett kirakodóvásárokon szerezzük be. Mezőgépeket legtöbbször használtan szerzünk be internetes hirdetőoldalakon keresztül, vagy vásárokon, árveréseken; új gépet ritkán tudunk vásárolni.

Megtermelt terményeinket gabonafelvásárló és takarmányelőállító vállalatoknak értékesítjük 30 km-es körzetben. Az őszi káposztarepcét és a napraforgót közvetlenül a termőföldről szállítjuk a vevő telephelyére, mivel ezek tárolása számunkra nem megoldott, idényen kívül általában nincs is rájuk jelentős kereslet, illetve gazdaságunknak szüksége van pénzeszközökre ebben az időszakban a likviditás fenntartásához. A teljes búzatermést, valamint az árpa és a kukorica nagyobb részét idehaza tároljuk és később értékesítjük. A búzát általában decemberben vagy februárban értékesítjük, a kukoricát és az árpát decembertől április-májusig.

Gazdaságunk ötéves integrációs szerződést kötött egy nagyobb gabonafelvásárló és takarmánygyártó vállalattal 40 ha-os területre. Az integrátor megszabja minden terményre a hektáronként átadandó minimális mennyiséget kilogrammban, mi pedig minden évben meghatározzuk terményenként a legkötött területnagyságot, amelyről a terményt betakarítási időszakban kell átadni. Az integrátor szükség esetén biztosítja a vetőmagot, a növényvédőszereket és a műtrágyát, amelyek a termény átadásakor kerülnek elszámolásra. Ezzel a lehetőséggel nem élünk, mivel jelentősen drágítja a termelést. 2024. január végén 1t UREA műtrágya 469 € azonnali fizetéssel, míg betakarítás és terményelszámolás utáni ára 528 € tonnánként, ami 12,6%-kal magasabb ár. Ez féléves időszakot jelent, így az éves kamat 25,2%, amely számunkra elfogadhatatlanul magas. Az integrátor a legmagasabb piaci árat ígérte a szerződésben, ám ez a gyakorlatban inkább a piaci átlagárát jelenti, néhány más felvásárlóhoz képest magasabb

levonásokat alkalmaz, idehaza tárolt terményeinket nem veszi át a betakarítási időszakon túl, így az ötéves szerződés lejártá után valószínűleg nem fogjuk megújítani az együttműködést.

4.1.8. Pénzügyek, információ-ellátottság és adminisztráció

Pénzügyekben igyekszünk a régi mondás szerint élni: egy jó gazdának három termése van: egy elvetve a termőföldön, egy a hambárban, egy pedig a szalmazsákban. Ez a szemlélet segít a likviditási problémák megelőzésében, az időjárási kockázatok könnyebb elviselésében, illetve megkönnyíti a beruházások finanszírozását.

Bankhitelt nagyon ritkán veszünk igénybe, eddig összesen három alkalommal volt rá példa, főleg nagyobb beruházások finanszírozásához. Műtrágya- és növényvédőszer-forgalmazóknál, termelésszervezőknél elérhető áruhitelt, melyet betakarítás után kell törleszteni nem veszünk igénybe, mivel ezek kamatja éves szinten elérheti a 30-50%-ot is.

A döntéstámogatáshoz szükséges információkat formális és informális csatornákon keresztül gyűjtjük. Napi rendszerességgel követjük az Újvidéki Áru- és Terménypiac forgalmát és árait, ami segít megtalálni terményeink értékesítésének és az újratermelési anyagok beszerzésének optimális idejét. Előfizetünk egy mezőgazdasági információszolgáltató cég mobilalkalmazására, amely az árak, trendek, regionális és globális mezőgazdaságra ható tényezők összefoglalása mellett összegyűjti a vonatkozó jogszabályokat, támogatási lehetőségeket, valamint hirdetési és kapcsolatépítési felületet is biztosít. Gyakran hasznos gyakorlati információkkal szolgál az egyik közösségi média tizennégyezer tagot számláló, vajdasági gazdálkodóknak szóló csoportja is. A téli időszakban vetőmag- és növényvédőszer-előállító és forgalmazó cégek prezentációit látogatjuk. A pisvojvodina.com növényvédelmi-előrejelző szakszolgálat portálján elérhető információk támogatást nyújtanak a növényvédelemben. A Szabadkai Mezőgazdasági Szakszolgálat talajelemzései alapján végezzük a tápanyagutánpótlást.

Az agrotechnika terén való fejlődés érdekében rendszeresen látogatjuk az Újvidéki Mezőgazdasági Vásárt és a budapesti Agromashexpo kiállítást.

Néhány negatív tapasztalat hatására a jogi ügyeket saját magam intézem, magam fogalmazom az ingatlan bérleti és adásvételi szerződéseket, a fellebbezéseket, a pályázati dokumentációkat, a gazdaság nyilvántartási ügyeket. A jogi ügyek intézéséhez hasznos segítséget nyújt a Paragraf lex kft. weboldala, amelyen az összes Szerbiában érvényben lévő jogszabály megtalálható, külön

előfizetés esetén pedig iratminták, űrlapok, bírósági gyakorlatok, európai jogszabályok, illetékfizetési kalkulátorok is elérhetőek.

A likviditás folyamatos biztosításához és a beruházások tervezéséhez hasznos segítséget nyújt az általam vezetett bevétel- és kiadásnyilvántartás, melyet húsz éve vezetek táblázatkezelő szoftver segítségével.

Amint az az 5. sz. táblázatból látszik, bevételeinket és profitunkat nem tudtuk növelni az elmúlt három évben 2020-hoz képest, profitunk minden évben kevesebb volt, mint a bázisidőszakban, és bevételünk is csak 2022-ben volt magasabb. A számításhoz nominális adatokat használtam, reálisan még nagyobb a csökkenés.

5. sz. táblázat: A gazdaság bevételeinek és profitjának relatív mutatói
(forrás: saját adatok)

Év	2021.		2022.		2023.	
	Bázis = 2020	láncindex	Bázis = 2020	láncindex	Bázis = 2020	láncindex
Bevétel	94,6%	94,6%	105,3%	111,3%	86,4%	82,1%
Profit	66%	66%	97,5%	147,9%	75,1%	77%

4.2. STEEP analízis

A) Társadalmi környezet

Szerbia egyes részei egészen 1912-ig oszmán uralom alatt voltak, így sok szokás, hagyomány még ma is él a török időkből, valamint a lakosság körében számottevő az iszlám vallásúak aránya (a Statisztikai Hivatal 2022-es népszámlálási adatai alapján 4,2%). Ennek, és a XIX. sz. első feléig tartó feudális berendezkedésnek köszönhetően Szerbia vidéki régióiban ma is a patriarchális szemlélet a jellemző. A munkakörülményeket illetően rosszabb helyzetben vannak a nők, a magánszektorban dolgozók, a szezonális munkát végzők és a bejelentetlen munkaviszonyban lévők (Konferencija Društveni odnosi u Srbiji: kontinuitet i promene 2018). Szerbiában nagyon erős a nemzeti öntudat, illetve a nacionalizmus, a történelmi kötődés bizonyos nemzetekhez, illetve más nemzetektől való távolságtartás, esetenként gyűlölet. Így például az orosz népet testvéri, baráti népnek tartja a szerb társadalom, ezért szívesen látják az

orosz befektetőket, turistákat, szívesen vásárolnak orosz termékeket. A horvát és az albán néppel éppen ellentétes a helyzet.

Szerbiára jellemző a közvetlenség, a vendégszeretet, mely az üzleti életben is érvényesül. Az üzleti kommunikációban jellemző a tegeződés, a kevésbé formális kommunikáció, a protekciók alkalmazása. Az elmúlt évtizedek térségünkben zajlott háborúi, gazdasági nehézségei, kilátástalansága miatt ma is virágzik az árnyékgazdaság, jelentős mértékben jelen van a korrupció.

A tudatos, egészségesebb táplálkozásra törekvők száma fokozatosan növekszik, igény van organikus termelésből származó, háztáji és kisüzemi előállítású, hagyományos módon készült élelmiszerekre, bár az igény mögött nem mindig van fizetőképes kereslet.

A szerbiai családi gazdaságokra fokozottan jellemző az elöregedés, nagyon sok mezőgazdasággal foglalkozó családból a húsz-harminc éves generáció már külföldön keresi a boldogulást, az itthonmaradt ötven-hetven éves gazdák beruházási és innovációs hajlandósága pedig viszonylag alacsony, részint egészségi állapotuk miatt, részint pedig a motiváció hiánya miatt.

B) Technológiai környezet

A közép- és felsőoktatás színvonala folyamatosan fejlődik, de még mindig jelentős lemaradásban van Európa élvonalához képest. Ugyanakkor árnyékot vetnek a felsőoktatás hazai és nemzetközi megítélésére az elmúlt évek botrányai (hamis diplomák és doktorátusok, kétes magánegyetemek, több miniszter érintettsége). Az oktatás terén jelenleg a középfokú oktatás a legnagyobb probléma. Nagyon kevés fiatal akar szakmát tanulni, és a gyakorlati oktatás színvonala sem megfelelő, így nagyon nehéz jó szerelőket, gépkezelőket, karbantartókat találni, óriási hiány van belőlük.

Infrastruktúra: Szerbia nem rendelkezik tengeri kijáráttal, vasúti infrastruktúrája elavult, a Belgrád-Bar vasútvonal felújítására és vasúti szállítóeszközökbe történő beruházásra lenne szükség, hogy Montenegrón keresztül az Adria-tengeren jelentősebb export valósulhasson meg. Két évvel ezelőttig Szerbia gabonaexportja 80%-át a Dunán keresztül bonyolította a romániai konstancai kikötőig, de ez jelentősen lecsökkent, mivel a konstancai kikötő forgalma az ukrán gabona felé tolódott el. Szerbia 2022-ben és 2023-ban jelentős gabonafelesleggel rendelkezett, részben a gabonakiviteli tilalom miatt, részben pedig amiatt, mert az olcsó ukrán

gabona elhódította vevőinket (Savović⁸ 2023). Savović szerint a gazdáknak az lehet a legjobb megoldás, ha terményeik egyharmadát betakarítás előtt zöldkötésre értékesítik, egyharmadát a betakarítás időszakában, egyharmadát pedig tárolják.

Innovatívabb termék és szolgáltatás előállítás: A családi gazdaságok is egyre kiterjedtebben alkalmazzák az információ-technológia vívmányait: e-banking, GPS-es területmérés, vegyszerek kijuttatása drónokkal, internetes vásárlások, mezőgazdasági szakszolgálatok online jelentései, előrejelzései és ajánlásai stb. Várható ennek a trendnek a folytatódása és a kiterjedése pl. a változó mennyiségű tápanyag-kijuttatás, változó tőszámú vetés, variabilis növényvédőszer-kijuttatás, változtatható intenzitású öntözés, távérzékelési adatok használata irányába.

C) Gazdasági környezet

Foglalkoztatottság: Vidékünkön komoly munkaerőhiány jellemző, melynek okai demográfiai és migrációs mutatókban keresendők. Szerbia lakossága 2023. januárjában valamivel több mint 6,6 millió. Az átlagéletkor 43,8 év, egyes rurális térségekben 55 év felett. Az öregedési index 149,7, a rurális térségekben 173,1; egyes térségekben 600 feletti⁹, amely igen kedvezőtlen jövőbeli tendenciákat vetít előre (Lakčević 2023). Probléma még az aktív lakosság nagyarányú külföldre vándorlása. A koronavírus-világjárvány óta a külföldre vándorlási tendencia mérséklődött, számottevő arányú visszatelepülés vette kezdetét.

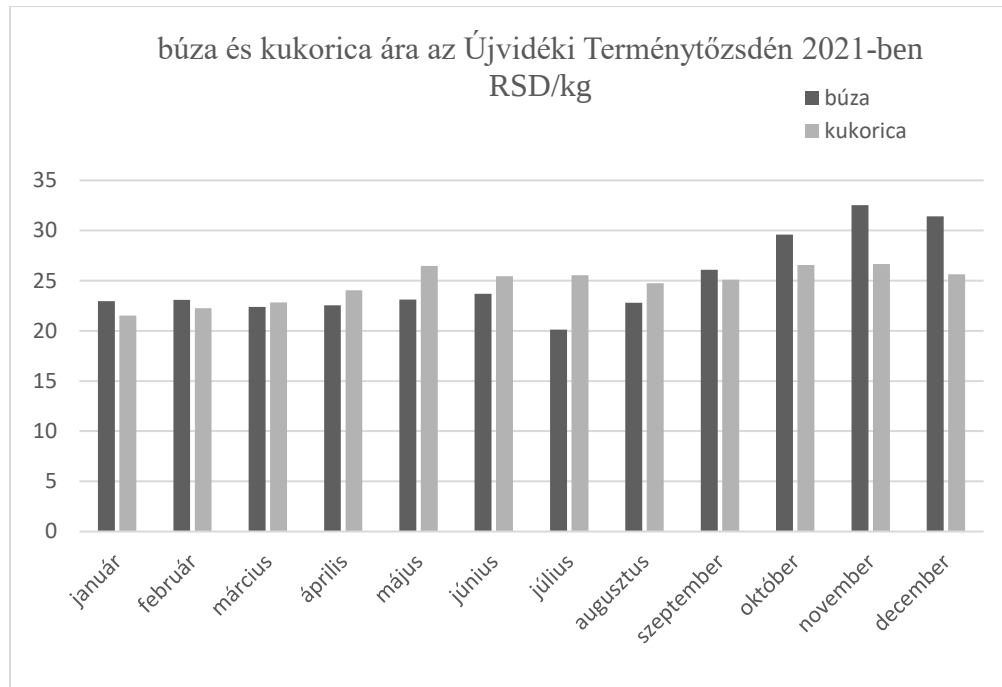
Újratermelési anyagok árai: Az elmúlt néhány évben több olyan esemény történt (koronavírus-világjárvány, orosz-ukrán háború, nemzetközi szállítási nehézségek), amelyek jelentős hatással voltak azon inputanyagok árára, amelyeket gazdaságunkban használunk. A Köztársasági Statisztikai Hivatal adatai szerint a műtrágyaárak 2022-ben 2021-hez képest 109,2%-kal, a vetőmagárak 37,5%-kal, a növényvédőszerárak 26,4%-kal, míg az üzemanyagárak 13,1%-kal növekedtek (Stančić 2022). 2023. harmadik negyedében az előző év azonos időszakához képest 37,1%-kal csökkentek a műtrágyaárak, 3,7%-kal csökkentek a vetőmagárak, míg az üzemanyagárak 6,9%-kal emelkedtek (Stančić 2023).

⁸ Sunčica Savović a „Žita Srbije” Egyesület elnöke, mely a gabonafélék és olajipari növények termesztésének és kivitelének fejlesztéséért jött létre.

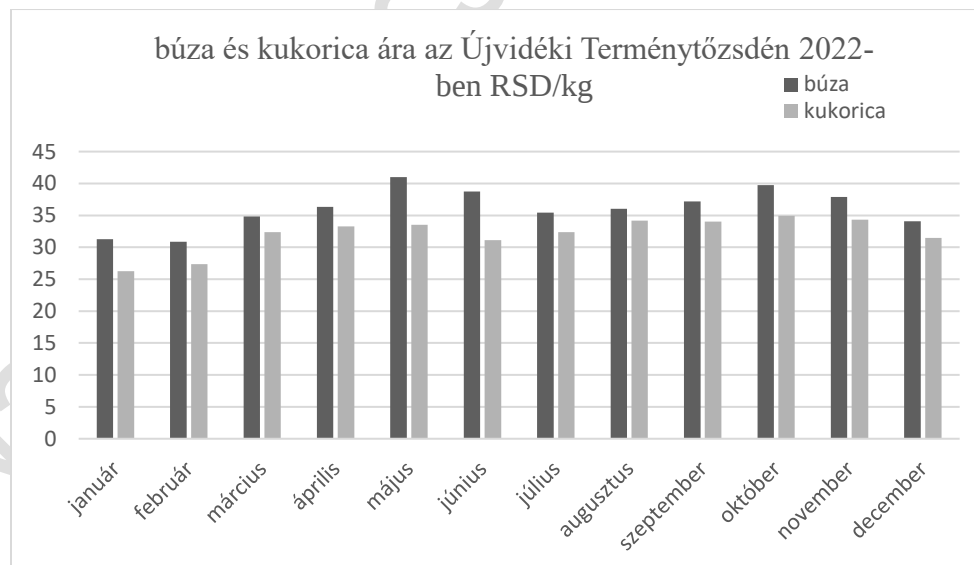
⁹ Az öregedési index számításának menete a Köztársasági Statisztikai Hivatal módszertana szerint a hatvan éves vagy annál idősebb lakosság százalékaránya a 20 évesnél fiatalabb lakossághoz viszonyítva. Magyarországon a 65 éves, vagy idősebb lakosság számát viszonyítják a 14 évnél fiatalabb lakosság számához.

Az Újvidéki Áru- és Terménypiaci Iroda jelentései alapján a kukorica és a búza ára havi bontásban 2021-ben az 1. sz. ábra, 2022-ben a 2. sz. ábra, míg 2023-ban a 3. sz. ábra szerint alakult.¹⁰

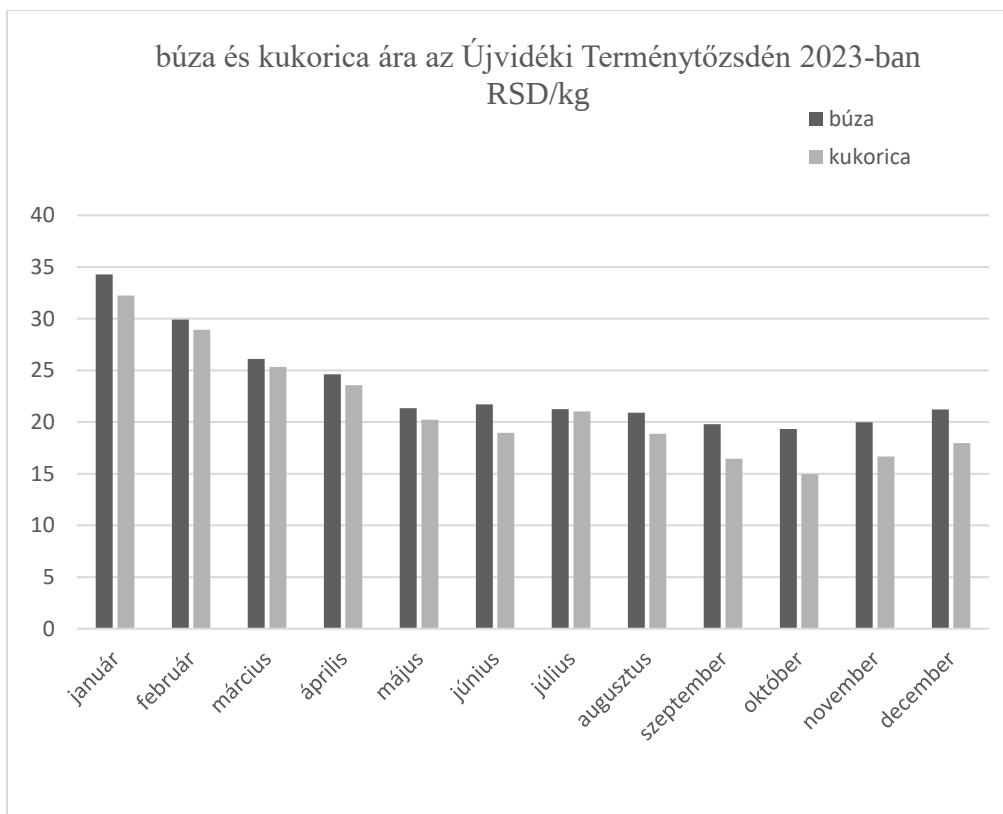
¹⁰ Az ábrák elkészítéséhez az Újvidéki Áru- és Terménypiaci Zrt. heti jelentéseiben szereplő súlyozott átlagárakból havi átlagárakat számítottam.



1. sz. ábra: búza és kukorica ára az Újvidéki Áru- és Terménypiacszén 2021-ben
(forrás: Újvidéki Áru- és Terménypiacszén (2024) heti jelentései alapján saját számítás és szerkesztés)



2. sz. ábra: búza és kukorica ára az Újvidéki Áru- és Terménypiacszén 2022-ben
(forrás: Újvidéki Áru- és Terménypiacszén (2024) heti jelentései alapján saját számítás és szerkesztés)



3. sz. ábra: búza és kukorica ára az Újvidéki Áru- és Terménypiacon 2023-ban
(forrás: Újvidéki Áru- és Terménypiac (2024) heti jelentései alapján saját számítás és szerkesztés)

D) Természeti környezet

Mivel a mezőgazdasággal kapcsolatos minden tevékenység nagy mértékben függ a természeti adottságoktól, fontos ezeket megvizsgálnunk. Az elmúlt két évtizedben vidékünk időjárása nagy változásokon megy keresztül: egyre több az aszályos év, a csapadék időbeli és térbeli megoszlása rendkívül aránytalan, nyáron extrém magas hőmérsékleti értékek fordulnak elő, míg az igazi kemény telek rendre elmaradnak. Vajdaság Szerbia szárazabb régiói közé tartozik. A szerbiai Köztársasági Hidrometeorológiai Intézet adatai alapján környékünkön 1981. és 2010. között 500 és 600 mm közötti volt az átlagos évi csapadékmennyiség. Palicsan az átlagos evapotranspiráció júniusban és júliusban 129 és 142 mm volt az 1971-2000. közötti időszakban, míg az átlagos csapadékmennyiség 1966. és 2001. között 69 és 55 mm volt ugyanezekben a hónapokban (Rajić és Rajić 2005). 2000. óta egyre több az aszályos év, több növényfaj öntözés nélkül már nem termesztethető biztonságosan vidékünkön (szabadföldi

zöltségek többsége), míg más fajok elterjedőben vannak (pl. egyre több kertben található füge, amely fagyvédelem nélkül áttelel).

Termőföldjeink 5%-a a Ramsari-egyezmény hatálya alá tartozó Ludasi-tó partján helyezkedik el; ezeken a területeken szigorúan ellenőrzik, hogy a mezőgazdasági tevékenység ne zavarja az ott költő és fészkelő vízimadarakat (Uredba o zaštiti Specijalnog rezervata prirode "Ludaško jezero" 2006).

Öntözés szabályozása: Mivel az öntözés iránti igény folyamatosan nő, környékünkön pedig nincs kiépített csatornarendszer, amely biztosítaná az öntözéshez szükséges vizet, ezért az öntözés legnagyobb részben rétegvizekből történik. A vizekről szóló törvény értelmében felszín alatti vizeket azzal a feltétellel lehet a mezőgazdaságban öntözésre használni, ha nem korlátozza az elsőbbséget élvező vízfelhasználók jogait, ha nem hozzáférhető a felszíni vízből való öntözés, és ha jól ellátott a terület rétegvizekkel. Területeink 25%-a öntözhető több szakaszban felszín alatti vízforrásból. Az egyszerre öntözhető terület nagysága 4 ha. Felszíni vízforrás nem áll rendelkezésre.

E) Politikai-jogi környezet

- Jogállamiság:

Habár a Szerb Köztársaság Alkotmányának első bekezdése kimondja, hogy Szerbia a jog uralmán alapuló állam, az Európai Unió nem osztja maradéktalanul ezt a nézetet. Az Európa Tanács megfogalmazása szerint a jogállamiság egy többdimenziós koncepció, amely azt jelenti, hogy minden közhatalom mindig a törvény által meghatározott kereteken belül, a demokráciával és az alapvető jogokkal összhangban, valamint a független és pártatlan bíróságok ellenőrzése alatt jár el. (Európai Számvevőszék 2022). Az Európai Számvevőszék 2022-es, a jogállamiságról a nyugat-balkáni régióban szóló különjelentése szerint Szerbiában (is) súlyos a jogállamiság helyzete, jelen van a szervezett bűnözéssel és a korrupcióval való kapcsolat valamennyi kormányzati és közigazgatási szinten. A dokumentum szerint az országnak előrelépést kell tennie a demokrácia, az igazságszolgáltatás függetlensége, a véleménynyilvánítás szabadsága és a média területén (Európai Számvevőszék 2022). Ez azt jelenti a gyakorlatban, hogy még bizonytalan és távoli Szerbia európai uniós csatlakozása, amely a családi gazdaságokra kivetítve távolivá teszi a közös agrárpolitikából származó támogatási formákat.

- Mezőgazdaság és családi gazdaságok szabályozása:

A mezőgazdasági és vidékfejlesztési politika céljait és megvalósításuk módját, a mezőgazdasági gazdaságok nyilvántartását, az IPARD programmal és az Agrárkifizetési Igazgatósággal kapcsolatos kérdéseket a Mezőgazdaságról és vidékfejlesztésről szóló törvény rendezi (Zakon o poljoprivredi i ruralnom razvoju 2021).

A mezőgazdasági földterületek tervezésével, védelmével és használatával kapcsolatos rendelkezéseket a Mezőgazdasági földterületekről szóló törvény tartalmazza. Kitér egyebek mellett a talajok termékenységére, az erózióra, a meliorációra, az öntözésre, a vízlecsapolásra, a vetésforgóra, a földtulajdonosok jogaira és kötelezettségeire, a tagosításra, a talajminőség javításra, az állami földtulajdon használatára és bérbeadására (Zakon o poljoprivrednom zemljištu 2018), de ezek közül számos kérdés nincs operatív szinten kellőképpen rendezve, mint pl. az öntözés.

A mezőgazdasági és vidékfejlesztési támogatásokról szóló törvény határozza meg a támogatások mértékét, célját és felosztását, az igénylés módját (Zakon o podsticajima u poljoprivredi i ruralnom razvoju 2023).

A gazdaságok bejegyzésével kapcsolatos szabályzat rendezi a gazdaságok bejegyzésével, az adatok módosításával, a bejegyzés megújításával és a gazdaság passzív státuszba helyezésével kapcsolatos kérdéseket (Pravilnik o upisu u registar poljoprivrednih gazdinstava, promeni podataka i obnovi registracije, elektronskom postupanju, kao i o uslovima za pasivan status poljoprivrednog gazdinstva 2024). Ezzel a szabályzattal összhangban az idei évre fokozott felügyeletet és ellenőrzéseket jelentett be a minisztérium, ezért minden családi gazdaságnak létfontosságú érdeke, hogy a szabályzat minden pontjának megfelelően járjon el gazdaságában, ugyanis a passzív státuszba helyezés a támogatások megvonása mellett számos más negatív következménnyel is jár egy gazdaság számára.

Gazdaságunkra nézve fontos jogszabály az állami forgalmi adóról szóló törvény, mely úgy rendelkezik, hogy a családi gazdaság nem ÁFA kötelezett, amíg a bevétele 8 millió RSD alatt van bármelyik folyamatos 12 hónap során. Ez az ÁFA nyilvántartás-mentesség azért fontos számunkra, mert így mentesülünk a könyvelési- és adóbevallási kötelezettség alól, ami jelentős plusz költséget, idő- és energiabefektetést jelentene.

Szerbiában törvény tiltja a genetikailag módosított szervezetek és a belőlük készült termékek forgalomba helyezését.

- Támogatási rendszer: A mezőgazdasági és vidékfejlesztési támogatásokról szóló törvény a támogatások négy formáját említi: közvetlen kifizetések, vidékfejlesztési támogatások, külön támogatások és hiteltámogatások (Zakon o podsticajima u poljoprivredi i ruralnom razvoju 2023). A közvetlen kifizetésekhez tartoznak a prémiumok, a termelésösztönző támogatások és a visszatérítések. Jelenleg csak a megtermelt tejre jár prémium. A termelésösztönző támogatások a növénytermesztésben lehetnek alaptámogatások (területalapú) és termeléshez kötött támogatások (termésmennyiség alapján). A visszatérítések közül a legfontosabbak a gázolaj jövedéki adója egy részének visszatérítése (hektáronként maximum 100 l gázolaj, literenként 50 RSD), illetve a vetőmagok és a műtrágya beszerzési ára egy részének visszatérítése, melyről még nem született meg a szabályzat az idei évre.
- Külpolitika: az ENSZ Biztonsági Tanácsa 1992-ben gazdasági szankciókat vezetett be Szerbiával, illetve az akkori megmaradt Jugoszláviával szemben, melyek zöme 1995-ig, egyes elemei 2000-ig maradtak érvényben, teljes mértékben ellehetetlenítve az ország gazdaságát. Remélhetőleg ez nem fog megismétlődni, de az ENSZ és az EU gyakran nem ért egyet Szerbia Koszovóra és Oroszországra vonatkozó politikájával, ami a helyzet kiéleződésével akár újabb embargóhoz is vezethet.

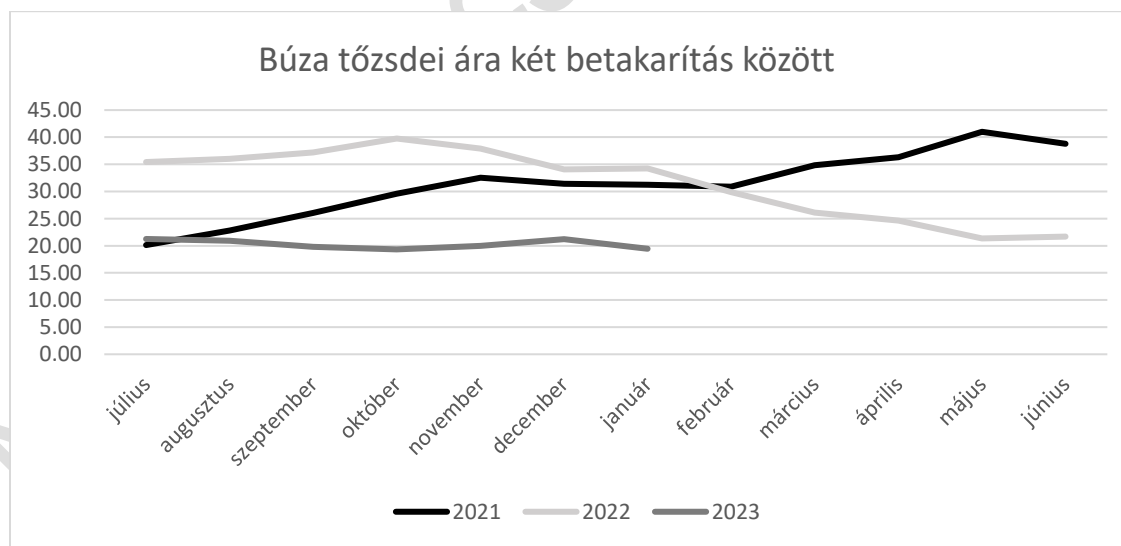
4.3. SWOT elemzés

A családi gazdaság előző fejezetekben leírt jellemzői és a STEEP analízis alapján a következő erősségeket, gyengeségeket, lehetőségeket és veszélyeket találtam:

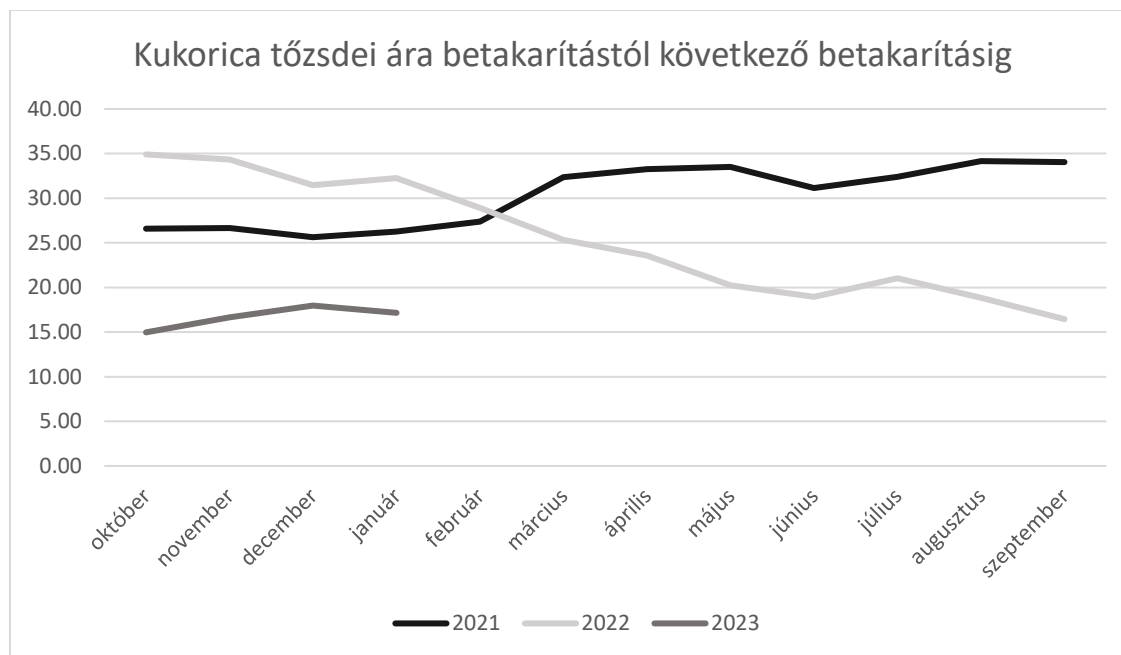
Erősségek: A huszonöt éves tapasztalat, mely évszázados hagyományokkal párosul, mindenképpen a vállalkozás erős oldalai közé tartozik, ugyanakkor magában rejt a megrekedés, túlzott berögződés, fejlődésképtelenség veszélyét. Pozitívum a családtagok sokoldalúsága, mely kevesebb pénzbeni kiadást eredményez, kevesebbet kell gépszerelőre, jogászra, adminisztrációra, növényvédelmi tanácsadásra költeni. Erősség a minden családtag részéről jelen lévő tanulásvágy, állandó továbbtanulás, akár intézményes rendszerben, akár autodidakta módon. A gazdaság teljes mértékben saját tőkéből finanszírozza működését, vagyis adósság/saját tőke aránya (D/E mutató) nulla, ez hozzájárul a likviditás folyamatos biztosításához és a beruházások könnyebb finanszírozásához.

Ha a világpolitikai helyzet másképp nem hozza, általában gazdaságos a búza és a kukorica tárolása és betakarítási szezonon kívüli értékesítése, ehhez viszonylag korszerű és elegendő tárolókapacitással rendelkezik a gazdaság. Bár az elmúlt két gazdasági évben nem sikerült magasabb áron értékesíteni raktározott terményeinket, mégis úgy gondolom, hogy a továbbiakban is érdemes lehet a termény egyharmadát-felét későbbi értékesítésre tárolni. A 4. sz. ábra a búza értékesítési árának alakulását mutatja az Újvidéki Áru- és Terménnytőzsdén 2021. és 2023. között, egyik betakarítástól a másikig, azaz egy évjárat árának változását olvashatjuk le a grafikonról. Az 5. sz. ábra ugyanezeket az adatokat mutatja a kukorica vonatkozásában. Mindkét ábráról azt olvashatjuk le, hogy a tárolás gazdaságos volt 2021-ben.

Búza esetében a legalacsonyabb (betakarításkori) árnál 93%-kal magasabb volt az elérhető legmagasabb ár, de az éves átlagár is 55,5%-kal magasabb volt a betakarítás idején érvényesnél, egyszer sem csökkent az ár a betakarításkori ár alá. A 2022-es évben júliustól októberig enyhébb áremelkedés volt, majd a következő aratásig rövidebb stagnálásokkal folyamatos volt az áresés, míg végül a júniusi ár csak a betakarításkori ár 60%-át érte el, egyértelműen rosszul jártak, akik az értékesítéssel megvárták a 2023-as évet. A 2023-as termés árának tőzsdei alakulására pedig egyértelműen a stagnáció a jellemző.



4. sz. ábra: A búza árának alakulása az Újvidéki Áru- és Terménnytőzsdén két betakarítás között (forrás: saját számítás és szerkesztés az Újvidéki Áru- és Terménnytőzsde heti jelentései alapján)



5. sz. ábra: A kukorica árának alakulása az Újvidéki Áru- és Terménypiacon két betakarítás között

(forrás: saját számítás és szerkesztés az Újvidéki Áru- és Terménypiac heti jelentései alapján)

A búzához hasonló tendenciát figyelhetünk meg a kukorica esetében is. 2021-ben az áremelkedés volt jellemző, a betakarításkori és a legmagasabb ár közötti különbség 28,5% volt, míg az éves átlagár 14%-kal haladta meg a betakarítás idején érvényes árat. A 2022-es termés árara a búzáéhoz hasonló folyamatos csökkenés volt jellemző, a legalacsonyabb ár csak a betakarításkori ár 47%-a volt, míg az átlagár az októberi ár 73%-a. A 2023-as termés árara a stagnálás a jellemző.

A **gyengeségek** közül kiemelhető a rendelkezésre álló talajok gyengébb minősége, amely korlátozza a megvalósítható termésmennyiséget és a gazdaságosan termesztendő növényfajokat. A mezőgéppark ugyan alkalmas az összes szükséges agrotechnikai eljárás elvégzésére, de a tíz évesnél fiatalabb gépek hányada mindössze az összes gép 20%-át teszi ki, míg a gépek 40%-a húsz évnél idősebb, 40%-a pedig negyven évnél is idősebb. Ez a kedvezőtlen korösszetétel növeli a karbantartási költségeket, csökkenti az agrotechnika hatékonyságát és környezetvédelmi szempontból is kifogásolható. Gyengeség a digitális megoldások használatának hiánya (GPS, drónok, precíziós eszközök). Habár területeink egynegyede öntözhető, de kevés az egyidőben öntözhető terület a vízforrás és a kijuttató berendezés kapacitásának szűkösége miatt, holott aszály esetén fontos lenne, hogy minden terület a legrövidebb időn belül vízhez jusson. A gazdaság

lokációja is hátrány, ugyanis egy dél-bácskai vagy Duna-menti gazda általánosságban 5%-kal magasabb árat tud elérni terményeiért az alacsonyabb szállítási költségek miatt. Elhelyezkedésünk hátrány abból a szempontból is, hogy nem tudunk értékesíteni a Köztársasági Árutartalékok Igazgatóságának, amely a piaci beavatkozás eszközeként időnként pályázatot ír ki mezőgazdasági termények piaci áránál magasabb áron történő felvásárlására, mivel a legközelebbi közraktár, ahonnan a felvásárlás történik 40 km-re van. 15 km-es körzetben mindössze két gabonafelvásárló vállalat működik, akik összehangolták egymással árképzésüket és felvásárlási feltételeiket, amelyek jóval kedvezőtlenebbek a gazdák számára a vajdasági átlagnál. A kevés számú növényfaj, ami vetésszerkezetünkben előfordul, szintén a gyengeségek közé sorolható, mert egyoldalúbbá teszi a talajhasználatot, valamint pénzügyi kockázati szempontból is előnytelen, mivel a búza- és kukoricapiac, valamint a napraforgó és őszi káposztarepce piaca szoros korrelációban vannak egymással. Viszonylag gyakran fordulnak elő agrotechnikai hibák is gazdaságunkban (laza magágy, talaj vízkészlete megőrzésének hibái, nem kellően precíz vetés és tápanyagkijuttatás stb.). Ezek részben a mezőgéppállomány elavultságának következményei, de sokszor hibás döntéshozatal is áll a problémák hátterében. Az elmúlt két év nehézségei (időjárás, magas műtrágya- és növényvédőszerárak, betárolt gabona veszteséggel történt értékesítése) miatt a gazdaság vezetője motiválatlanná vált.

A **veszélyek** közül ki kell emelni az időjárási szélsőségeket, elsősorban az aszályt és a viharkárokat, melyek évről évre nehezítik a gazdaságos szántóföldi termesztést vidékünkön, az úgyszintén állandóan növekvő vadkárokat, melyeket az állam nem térít meg, a védekezés lehetőségei pedig korlátozottak és alacsony hatékonyságúak; a magas földbérleti díjakat (szántó esetében hektáronként 400 €, míg Magyarországon 215 €¹¹, továbbá a szántó vételár hektáronként 10 000 €, míg Magyarországon 5 400 €), amelyek a hektáronkénti árbevétel 40%-át is kitehetik, a piaci árváltozásokat, a magas műtrágya és növényvédőszer árakat, amelyek optimális szinten történő alkalmazása az általunk termesztett szántóföldi kultúrák hektáronkénti árbevételének 80-100%-át is felemésztetik. Veszélyt jelent továbbá a hazainál olcsóbb importáru, mely a hazai állattenyésztést már szinte teljesen tönretette, jelenleg a legnagyobb fenyegető veszély az ukrán gabona beáramlása.

¹¹ Központi Statisztikai Hivatal (2022): Földbérleti díjak és termőföld árak művelési ágak szerint – adatai alapján Ft-ról €-ra átszámítva

Lehetőségek: Pályázás szerbiai mezőgazdasági támogatások és európai uniós előcsatlakozási keretek (IPARD) forrásaira. Gazdaságunk a Mezőgazdasági, Erdészeti és Vízgazdálkodási Minisztérium által nyújtott támogatások közül csak a területalapú alaptámogatást használja ki jelenleg, melynek összege 2024-ben 18.000 RSD, legfeljebb 100 hektárra igényelhető gazdaságonként. Ezen kívül lehetőség van hektáronként legfeljebb 100 l gázolaj jövedéki adója egy részének visszaigénylésére, amely maximum 5.000 RSD lehet hektáronként. A beszerzett vetőmag és műtrágya után járó támogatás összegéről és feltételeiről még nem született meg a kormányrendelet. A korábbi években néhányszor használtuk a minisztérium eszközbeszerzési vagy kamattámogatási pályázatait. Jelenleg, ha szükséges, inkább használt mezőgépeket vásárolunk, amit saját magunk feljavítunk, mert az új mezőgépek élettartama rövid, a beszerzési ár pedig magas, még támogatás felhasználása mellett is. Ha csak lehetséges, igyekszünk a bankhitelek használatát is kerülni, így a kamattámogatási pályázatok sem időszerűek számunkra, az IPARD pályázati rendszert pedig túl összetettnek tartjuk, továbbá sok olyan költség van, amely nem tartozik a támogatható költségek közé (adók, vámok, szállítási és szállítmányozási költségek, bankköltségek, árfolyamkülönbségek stb.), illetve nem tartozunk az ÁFA-kötelezett gazdaságok körébe, így jelenleg nem vagyunk jogosultak a pályázaton való részvételre. Sikeresen pályáztunk viszont a Prosperitati Alapítványnál eszközbeszerzésre és földvásárlási támogatásra. Véleményem szerint a pályázati forrásokat jobban ki kellene használni gazdaságunkban, mert a mezőgéppark és a technológia modernizálásának finanszírozására ezek jelenthetik a legjobb megoldást.

Mivel növekszik az igény az egészséges táplálkozásra, a háztáji és kisiparilag előállított élelmiszerekre, érdemes megfontolni egy kövesmalom beszerzését teljes kiőrlésű lisztek előállítására, a vetésszerkezetbe pedig beépíteni a rozsot, amelynek termesztéséhez a homoktalajok különösen alkalmasak, illetve a tönkölybúzát, mely a búzánál jobb beltartalmú, ellenálló, ezért ökotermesztésben is viszonylag könnyen termesztendő, és igen keresett az egészséges táplálkozásra törekvők körében. A napraforgóból készíthető hidegen sajtolt étolaj ugyanennek a vevőkörnek értékesíthető, illetve olajtök termesztése is beiktatható, amelyből szintén hidegen sajtolt étolajat lehet készíteni. Több pályázati forrásból is elérhetők támogatások a családi gazdaságok tevékenységének diverzifikálására, így pl. saját termények feldolgozására, gazdálkodás kiegészítésére falusi turizmussal stb. A teljes kiőrlésű lisztek és hidegen sajtolt étolajok hazai piacát viszonylag jól ismerjük, mivel van a tágabb családban, aki ezeknek a termékeknek az előállításával

foglalkozik. Közben néhány termőterületet át lehetne állítani organikus termesztésre, amely növelné az élelmiszerbiztonságot, az árat és az elérhető támogatások körét.

Emellett meg kell fontolni a zöldségtermesztést, elsősorban a burgonyát és a levélzöldségeket, mivel ezek termesztése jól gépesíthető, közepesen magas az élőmunka igénye, megfelelő minőségű talajok és öntözési lehetőség áll rendelkezésünkre. Az értékesítés megoldható környékbeli felvásárlóknak.

Mivel jelenleg nagy kereslet van Vajdaságban a bérelhető termőföldekre, különösen az öntözhetőekre, akár a területek egy részének bérbeadása is szóba jöhet, amennyiben további motivációvesztés vagy egészségromlás következik be.

Meg kell említeni lehetőségként az állattartáshoz való visszatérést, akár szarvasmarha hizlalás, akár juh- vagy kecsketartás vonatkozásában, mert jelentős támogatási lehetőségek érhetők el ezekben az ágazatokban, javulna a vetésszerkezet a pillangós takarmánynövények vetésforgóba történő beiktatásával, racionálisabb lenne a gyengébb minőségű talajok kihasználása, viszont ezzel a tevékenységgel nem szeretnénk foglalkozni.

Az erősségeket, gyengeségeket, lehetőségeket és veszélyeket az 6. sz. táblázatban foglaltam össze.

6. sz. táblázat: A családi gazdaság SWOT analízise

(forrás: saját szerkesztés)

Erősségek	Gyengeségek
- Tapasztalat - Hagyományok - Sokoldalúság - Szakmai fejlődés, továbbképzés - Stabil pénzügyek - Megfelelő tárolókapacitás	- Gyengébb talajminőség - Előregedett mezőgéppark - Agrárdigitalizáció hiánya - Lokáció - Vetésszerkezet - Motivátlanság - Agrotechnikai hibák
Lehetőségek	Veszélyek
- Pályázatok, támogatások - Termények feldolgozása - Organikus termesztés - Zöldségtermesztés - Agrárdigitalizáció - Termőterület bérbeadása	- Időjárási kockázatok - Magas bérleti díjak - Vadkárók - Terményimport - Inputanyagok magas ára

5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

5.1.Új kultúrák szántóföldi termesztési lehetőségei

Az öt növényfaj (kukorica, búza, napraforgó, őszi árpa és őszi káposztarepce), amelyet termesztünk, sem a profit maximalizálása, sem a termőtalajok használata szempontjából nem optimális.

A globalizáció következtében a hazai kereslet/kínálat egyre kisebb mértékben hat a piaci árakra az alapvető szántóföldi termények esetében – Nyárs szerint a hazai kereslet/kínálat 5-10%-os, a regionális 10-15%-os, a kontinensszintű 20-50%-os, míg a globális 50-90%-os mértékben befolyásolja az árakat (Nyárs 2022). Ezért egy-egy kedvezőtlen időjárású év után az alacsony termésszint mellett gyakran az alacsony árakkal is szembe kell nézni, illetve előfordul, hogy a betárolt terményt jóval alacsonyabb áron sikerül értékesíteni, mint a betakarítási időszakban. Amint a 4. sz. ábra és 5. sz. ábra mutatja, az elmúlt három búza- és kukoricatermés közül csak 2021-ben volt gazdaságos a tárolás. Az energia-, a műtrágya- a vetőmag- és a növényvédőszerárak, valamint a kamatok 2020-hoz képest jelentősen emelkedtek.

Felvetődik a kérdés, hogy a felsorolt növényfajok mellett, illetve helyett mit tudnánk termeszteni, ami biztosabb jövedelmet ígér.

Az optimálisabb vetésforgóhoz kedvező lenne, ha pillangós növényt tudnánk beiktatni a termesztésbe. Mivel talajaink szójatermesztésre nem alkalmasak, a borsó értékesítése bizonytalan, így a lucerna jöhet leginkább szóba. Mivel jelenleg nincs állatállományunk, amelynek takarmányként szolgálhatna a lucerna, így a bálázva értékesítés, vagy az éves kaszálásra bérbeadás jöhet szóba. A bálázva értékesítés hátránya, hogy beruházásokat igényel (kasza, rendsodró, bálázó), ügyelni kell a bálák tárolására és az időjárási kockázat is magas. Az éves kaszálásra bérbeadás esetén kisebb a megvalósítható bevétel, viszont mentesülünk az időjárási-, kártevő- és kórokozó-kockázattól, valamint az élőmunka befektetéstől.

Termőtalajaink gyengébb minőségének ellensúlyozására kívánatos lenne a zöldtrágyanövények vetésforgóba történő beiktatása. Szóba jöhet a mustár, az olajretek és a facélia, amelyek kiváló természetes talajfertőtlenítők a fonálférgnek ellen, illetve a mustár és az olajretek mélyrehatoló gyökere segíti a tápanyagfeltáródást, ami hasznos az utónövény számára.

Mivel rendelkezünk öntözési lehetőséggel, a termőterületek 10%-án termesztethető lenne burgonya és levélzöldség. Ezek termesztése viszonylag jól gépesíthető, a homoktalajokon termesztett burgonyára mindig van kereslet, mert kisebb munkaerőigénnyel piacképesse tehető – a homok leperreg a burgonyáról –, a vetésforgó szempontjából is előnyös lenne a zöldségfélék beiktatása, a levélzöldséget pedig értékesíteni lehet lekaszálva, ömlesztve szállítva egy 15 km-re lévő nagyobb zöldségfeldolgozónak.

5.2. A gazdaság TOWS analízise

A 4.3 fejezetben megállapított erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek alapján a 7. sz. táblázatban foglaltam össze a családi gazdaság TOWS analízisét, mely a stratégiaalkotás hasznos eszköze lehet. A stratégia megalkotásához iteratív megközelítést kell alkalmazni, ami azt jelenti, hogy ismétlődő lépések sorozatával, újra és újra át kell tekinteni és kombinálni a tényezőket, amelyek közben folyamatosan változnak is, hogy fokozatosan közelebb kerüljünk egy olyan megoldáshoz, amely jó alapot biztosít gazdaságunk hosszútávú működéséhez és fejlődéséhez.

7. sz. táblázat: a családi gazdaság TOWS analízise

(forrás: saját szerkesztés)

SO: Maxi-maxi A rendelkezésre álló padlóraktár megfelelő teret biztosíthat feldolgozó létesítmény kiépítéséhez. A sokoldalúság kellő alapot biztosíthat a burgonya- és levélzöldség termesztés megkezdéséhez. A pályázatírásban való jártasság megkönnyíti a különböző támogatási formák igénylését. A kedvező tőkeáttételi mutató hozzájárul, hogy könnyebben tudjunk idegen forrást beszerezni precíziós eszközök beszerzésére, mezőgéppálmány modernizálására, feldolgozási kapacitás kiépítésére vagy öntözés bővítésére.	WO: Mini-maxi A termőföldek egy részének bérbeadása, motiválatlanság vagy egészségügyi problémák esetére, szolid passzív jövedelmet biztosíthat. Precíziós eszközök bevezetése lehetővé teszi a gyengébb talajminőség ellensúlyozását. Zöldtrágyanövények termesztése javíthatja a talajminőséget. Az előregedett mezőgéppark felújítására lehetőséget teremthetnek a Mezőgazdasági Minisztérium, az IPARD vagy a Prosperitási Alapítvány pályázatai. A rossz lokációt ellensúlyozná saját mérőállomás kiépítése, mely lehetővé tenné a belföldi vevőknek a közvetlen értékesítést a felvásárló közvetítő cégek megkerülésével.
ST: Maxi-mini A stabil pénzügyek lehetővé teszik az időjárási kockázatok könnyebb viselését. A növényvédelmi ismeretek segíthetnek megtalálni az adott kártevőre/kórokozóra a leghatékonyabb és legolcsóbb megoldást, illetve a legjobb ár/érték arányú készítményeket tápanyagutánpótláshoz.	WT: Mini-mini A kevés számú termesztett növényfaj az olcsó import gabonából eredő veszéllyel és a magas inputárakkal kombinálva akár a kivonulást, felszámolást is előrevetítheti. Az öntözési kapacitások fejlesztése az időjárási kockázatok mérséklésének érdekében. A motiváció hiánya bármelyik veszélyfaktoral kombinálva szintén a felszámolás irányába hat.

A 7. sz. táblázatban összefoglalt lehetséges stratégiai irányok közül a következőket emelném ki, és javasolnám:

- Figyelembe véve a 2.2 fejezetben részletezett szerbiai és európai adatokat, egy százhektáros gazdaság számára semmiképp nem a felszámolás és kivonulás a követendő stratégia, ezért első lépésben az emberi erőforrás hozzáállásán kell változtatni, növelni a motivációt és nyitottnak lenni a változások felé.
- Mivel leggyengébb homoktalajainkon nem érhető el gazdaságos termésszint kukoricából és búzából, a repce nem termesztethető, a napraforgó és árpa váltogatása pedig túlságosan egyoldalúvá teszi a talajhasználatot, ezért 3-4 éves periódusra javaslom ezeknek a területeknek a bérbeadását állattenyésztő gazdaságnak lucernatermesztésre. Ezzel javulna a talaj tápanyagszolgáltató képessége, gazdaságunk pedig ezidő alatt fel tudna készülni burgonya- vagy levélzöltség termesztésre ezeken a területeken a bérlet lejártá után.
- Tekintettel arra, hogy a kukorica és búza későbbi értékesítés céljából történő tárolása az elmúlt három gazdasági évből csak egyszer volt jövedelmező (4. sz. ábra és 5. sz. ábra) és nemcsak az orosz-ukrán háború befejezéséig, hanem hosszabb távon Ukrajna újjáépítéséig is számolni kell az ukrán gabona árleszorító hatásával, javaslom tervek kidolgozását a padlóraktár egy részének másirányú hasznosítására (teljes kiőrlésű liszt és hidegen sajtolt étolaj előállító kisüzem létesítése, vagy burgonyatároló hűtőház), a mérőállomás kiépítését pedig halasztható beruházásnak tartom.
- Fejleszteni kell az öntözési kapacitásokat, növelni kell az egyidőben öntözhető területek nagyságát.
- A beruházások finanszírozásához továbbra is saját tőke és vissza nem térítendő pályázati források előnyben részesítését javaslom a bankhitelekkel szemben.
- A hosszútávú fejlődéshez fontos minden családtag részvétele és elkötelezettsége, a család értékrendjének és a gazdaság missziójának megfogalmazása, és a konkrét döntések ezen értékek mentén történő meghozatala. Családi gazdaságunk misszióját a következőképpen fogalmaznám meg: Családi gazdaságunk szántóföldi növénytermesztéssel foglalkozik a hagyományokra támaszkodva, de a modern vívmányokat is alkalmazva, összhangot keresve a természettel, anyagi biztonságot és függetlenséget teremtve családunknak, miközben szüleinket kivezetjük, gyermekeinket pedig bevezetjük az életbe.

- Egyetértek Savović 4.2 fejezetben kifejtett tanácsával (Savović 2023), és javaslom, hogy búza, árpa és kukorica esetében a termés harmadát értékesítsük zöldkötésre, harmadát betakarításkor, harmadát pedig tároljuk későbbi értékesítés céljából, napraforgó és őszi káposztarepce esetében pedig a termés felét zöldkötésre, felét pedig betakarításkor értékesítsük.
- Fokozott figyelmet kell fordítani a talajnedvesség megőrzésére, a magágy és a vetés minőségére, valamint a tápanyagutánpótlásra a hozamok növelése érdekében.

5.3. Várható tendenciák a szerbiai mezőgazdaságban

A bejegyzett családi gazdaságok számának további folyamatos csökkenése várható, egyrészt a gazdaságos mérethatár növekedéséből eredően, másrészt pedig a falvak elnéptelenedéséből, a gazdálkodással foglalkozó lakosság elöregedéséből kifolyólag. A falvak elnéptelenedése főleg Szerbia hegyvidéki régióit érinti, Vajdaságban pedig Bánátot. Az elektronikus kommunikáció bevezetése az állam és a családi gazdaságok között szintén hatással van a gazdaságok számának csökkenésére, sokan, főleg a kisebb területen gazdálkodó idősebb korosztályból túl bonyolultnak tartják az ügyintézés menetét, és inkább felszámolják a gazdaságukat¹².

A klasszikus szántóföldi kultúrák termesztése, illetve az állattenyésztés esetében tovább fog növekedni a gazdaságosság mérethatára. A kisebb területen gazdálkodóknak kiút lehet a szabadföldi és növényházi zöldségtermesztés, a szántóföldi termények saját feldolgozása (hidegen sajtolt étolajak, teljes kiőrlésű lisztek), a gyümölcsstermesztőknek szintén a feldolgozás, az állattartóknak hús- és tejtermékek előállítása, falusi turizmus stb.

Számítani kell a gazdaságok működésének fokozottabb ellenőrzésére, ezért a gazdáknak minden adatot naprakész állapotban kell tartaniuk. Ez egyelőre a művelt területek adataira és a vetésszerkezetre vonatkozik, de számítani lehet a tápanyagutánpótlás és a növényvédelem részletes szabályozására és fokozottabb ellenőrzésére (pl. permetezési napló).

Szerbia 2009. decemberében nyújtotta be kérelmét az európai uniós tagság iránt, tagjelölti státuszt 2012-ben kapott. A csatlakozási tárgyalások 2014. januárjában kezdődtek meg. Eddig a harmincöt szakpolitikai területből (tárgyalási fejezetből) huszonkettőt nyitottak meg, és mindössze kettőt

¹² Nem áll rendelkezésemre hivatalos adat a bevezetése óta bejelentkezett gazdaságok számáról az E-agrar rendszerbe. A Mezőgazdasági, Erdészeti és Vízgazdálkodási Minisztériumtól írásban kértem ezt az adatot, választ nem kaptam.

zártak le ideiglenesen (Európai Tanács 2023). Jelenleg nem lehet elfogadható becslést készíteni arról, hogy mikorra várható Szerbia uniós csatlakozása. Figyelembe véve, hogy az ország már tizenkét éve tagjelölt, és számos tárgyalási fejezetet még nem nyitottak meg, mindenképpen több évre, akár évtizedre vagyunk a tagságtól, ezzel együtt pedig a közös agrárpolitikától.

Nagy Francsik Klementina

6. ÖSSZEFOGLALÁS

Szakedolgozatom szakirodalmi áttekintésében a családi gazdaságok fogalmát, fontosabb jellemzőit, a szerbiai családi gazdaságok helyzetét és szabályozását foglaltam össze a XX. és XXI. században, valamint azokat a menedzsment módszereket ismertettem, amelyeket felhasználtam saját családi gazdaságunk fejlesztési lehetőségeinek vizsgálatához.

A családi gazdaság versenyképességének elemzése fejezetben bemutattam gazdaságunkat a megalakulástól napjainkig, részleteztem erőforrásainkat és tevékenységeinket, majd a STEEP analízis segítségével megvizsgáltam, hogy melyek azok a legfontosabb társadalmi, gazdasági, politikai-jogi, technológiai és ökológiai tényezők, amelyek hatással vannak a vállalkozás működésére és fejlődésére.

A SWOT analízissel együttesen vizsgáltam a családi gazdaság külső és belső környezetét, megállapítottam erősségeinket és gyengeségeinket, valamint a külső környezet nyújtotta lehetőségeket és a vállalkozásra leselkedő veszélyeket; a TOWS analízissel pedig összehangoltam ezen külső és belső tényezőket, és lehetséges stratégiai irányokat fogalmaztam meg.

Javaslatokat fogalmaztam meg a vetésszerkezettel, az öntözési kapacitással, a terménytárolással, feldolgozási lehetőségekkel, finanszírozással kapcsolatban.

Az elvégzett elemzések eredményeit hasznos döntéstámogatási eszköznnek tartom, mely alapján a családtagokkal közösen fogunk dönteni gazdaságunk közép- és hosszútávú jövőjéről.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Köszönöm konzulensemnek, dr. Horváth Zoltán egyetemi docensnek a munkám során nyújtott értékes javaslatait, konstruktív hozzáállását.

Köszönöm külső konzulensemnek, Német Alfrédnek, hogy figyelemmel kísérte munkámat és tanácsokkal látott el.

Köszönöm családomnak a támogatást és a türelmet.

Nagy Francsik Klementina

7. IRODALOMJEGYZÉK

1. Agarwal, R., Grassl, W., Pahl, J. (2012): Meta-SWOT: introducing a new strategic planning tool, *Journal of Business Strategy*, 33. évf. 2. szám
2. Agencija za restituciju (2022): Restitucija u Republici Srbiji: Izveštaj povodom 10 godina rada Agencije za restituciju, Beograd, 243p,
3. Anketa o strukturi poljoprivrednih gazdinstava, 2018; Struktura, ekonomska snaga i marketing proizvoda poljoprivrednih gazdinstava (2019a): Republički zavod za statistiku, Beograd, 70p
4. Anketa o strukturi poljoprivrednih gazdinstava – zemljište (2019b): Republički zavod za statistiku, Beograd, 94p
5. Aguilar, F.J. (1967): *Scanning the business environment*, Macmillan, New York, 239p
6. Bobvos P. (2017): A családi gazdaság, Szegedi Tudományegyetem, http://acta.bibl.u-szeged.hu/69139/1/polay_068_053_066.pdf (letöltés ideje 2023. szeptember)
7. Chikán A., Czakó E., Zoltayné Paprika Z. (2002): *Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban*, Akadémiai Kiadó Zrt., Budapest, 316p
8. Cvijanović, D., Subić, J., Paraušić, V. (2014): *Poljoprivredna gazdinstva prema ekonomskoj veličini i tipu proizvodnje u Republici Srbiji*, Republički zavod za statistiku, Beograd, 73p
9. Đurić, K. (2018): *Poljoprivreda i ruralni razvoj Srbije u procesu Evropskih integracija*, Poljoprivredni Fakultet, Novi Sad, 188p.
10. Egyesült Nemzetek Élelmezési és Mezőgazdasági Szervezete (2014): *Családi gazdaságok – Tápláljuk a világot – gondozzuk a Földet*
https://www.fao.org/fileadmin/user_upload/iyff/pdf/Family_Farmers_leaflet-web-hu.pdf
(letöltés ideje 2023. augusztus)
11. Európai Számvevőszék (2022): *Különjelentés: Jogállamiság a nyugat-balkáni régióban*,
<https://op.europa.eu/webpub/eca/special-reports/eu-support-to-the-rule-of-law-in-Western-Balkans-01-2022/hu/index.html> (letöltés ideje 2024. január)
12. Európai Tanács (2023): *Az EU bővítési politikája – Szerbia*,
<https://www.consilium.europa.eu/hu/policies/enlargement/serbia/> (letöltés ideje 2023. június)

13. Eurostat (2018): Gazdaságok és termőföldek az Európai Unióban, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Archive:Gazdas%C3%A1gok_%C3%A9s_term%C5%91f%C3%B6ldek_az_Eur%C3%B3pai_Uni%C3%B3ban_%E2%80%93_statistik%C3%A1k&ol did=447817#cite_ref-1 (letöltés ideje 2023. augusztus)
14. Francsik J. (2022): Szóbeli közlés. Kispiac, helyi gazdálkodó
15. Imreh Sz., Kürtösi Zs., Majó Z., Vilmányi M. (2008): Menedzsment I., Szegedi Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar jegyzet, Szeged, 23 p.
16. Konferencija Društveni odnosi: kontinuitet i promene (2018): Filozofski Fakultet, Institut za sociološka istraživanja, Beograd, 20p
17. Központi Statisztikai Hivatal (2016): Módszertani megjegyzések, KSH, Budapest, https://www.ksh.hu/docs/hun/agra/agrarium2016/modszertani_megjegyzesek_agrarium_2016.pdf (letöltés ideje 2023. április)
18. Központi Statisztikai Hivatal (2021): Helyzetkép a mezőgazdaságról, 2020. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mezo/2020/index.html> (letöltés ideje: 2024. január)
19. Központi Statisztikai Hivatal (2022): Földbérleti díjak és termőföld árak művelési ágak szerint, https://www.ksh.hu/stadat_files/mez/hu/mez0009.html (letöltés ideje 2024. február)
20. Központi Statisztikai Hivatal (2023): Agrárium, 2023, előzetes adatok, <https://www.ksh.hu/s/kiadvanyok/agrarium-2023-elozetes-adatok/index.html> (letöltés ideje 2024. február)
21. Lakčević, S. (szerk.) (2023): Demografska statistika 2022, Republički zavod za statistiku, Beograd, 379p
22. Ministarstvo poljoprivrede, vodoprivrede i šumarstva (2022): Rekordan budžet za poljoprivredu u 2023. godini, <http://www.minpolj.gov.rs/rekordan-budzet-za-poljoprivredu-u-2023-godini/?script=lat> (letöltés ideje 2023. június)
23. Morrison, M. (2012): History of PEST analysis, <https://rapidbi.com/history-of-pest-analysis/> (letöltés ideje 2024. január)
24. Nagy A., Nábrádi A. (szerk.) (2011): Farmgazdálkodás, Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, 244p.

25. Nyárs L. (2022): Agrárium helyzete, az előző és az új KAP rendszerének tükrében, Agrárfinanszírozás - MATE Szakkollégium, 2022. november 23.
26. Pejanović, P. (2007): Velika i mala gazdinstva u poljoprivredi Republike Srbije, Zbornik Matice srpske za društvene nauke 2007 (123) pp205-218
27. Pokrajinski Sekretarijat za poljoprivredu, vodoprivredu i šumarstvo (2023): Konkursi, <https://psp.vojvodina.gov.rs/konkursi/registrovana-poljoprivredna-gazdinstva/> (letöltés ideje 2023. június)
28. Pravilnik o katastarskom klasiranju i bonitiranju zemljišta, Službeni glasnik Republike Srbije, 63/2014
29. Pravilnik o upisu u registar poljoprivrednih gazdinstava, promeni podataka i obnovi registracije, elektronskom postupanju, kao i o uslovima za pasivan status poljoprivrednog gazdinstva (2024), Službeni glasnik Republike Srbije, 25/2023, 3/2024
30. Prodanović, R., Nedeljković, M., Škorić, S. (2017): Pravni režim i njegov uticaj na razvoj porodičnih poljoprivrednih gazdinstava u Republici Srbiji i Republici Srpskoj, Ekonomija teorija i praksa, X. Évf., 1. szám, pp 67-79.
31. Prosperitati Alapítvány (2023a), <http://prosperitati.rs/rolunk> (letöltés ideje 2023. augusztus)
32. Prosperitati Alapítvány (2023b): A Prosperitati Alapítvány 22-es évi munkajelentése, Szabadka, 8p
33. Puyt, R. W., Lie, F. B., de Graaf, F. J. (2017): Contagious ideas and cognitive artefacts: the SWOT Analysis evolution in business. In: BAM2017Conference Proceedings, pp. 2-19
34. Rajić, M., Rajić, M. (2005): Prosečne padavine na području Bačke, Letopis naučnih radova, XXIX. Évf. 1. szám, pp178-186
35. Republički zavod za statistiku (2023): Prosečne zarade po zaposlenom, oktobar 2023, <https://publikacije.stat.gov.rs/G2023/HtmlL/G20231353.html>
36. Somogyi M. (2009): Versenyképesség a szakirodalomban – A fogalmi megközelítések összegzése és elemzése, I. rész, In: Vezetéstudomány, XI. évf., 4. szám pp 54-64
37. Süveges G. B. (2020): A magyar távhőszolgáltatók pénzügyi kimutatásainak elemzése összefüggésben a jogszabályi környezetük változásaival, doktori értekezés, Miskolci Egyetem, Miskolc, 190p

38. Savović, S. (2023): Izvoz viška pšenice, kukuruza i suncokreta otežavaju problemi sa logistikom, Beta, Beograd
39. Székely Cs., Takácsné György K. (2008): A mezőgazdasági üzem fogalmának változása, Gazdálkodás, 52.évf., 2. szám, pp 181-185.
40. Spalević, V. (szerk.) (2021): Agrarna politika i ruralni razvoj, Bijelo Polje, 199p
41. Stančić, K. (szerk.) (2022): Trendovi, IV kvartal 2022, Republički zavod za statistiku, Beograd, 67p
42. Stančić, K. (szerk.) (2023): Trendovi, III kvartal 2023, Republički zavod za statistiku, Beograd, 107p
43. Uprava za agrarna plaćanja (s.a): Ipard II u Srbiji, <http://uap.gov.rs/ipard-ii-u-srbiji/> (letöltés ideje 2023. április)
44. Uredba o ograničenju visine cena derivata nafte (2024), Službeni glasnik Republike Srbije 6/2024
45. Uredba o zaštiti Specijalnog rezervata prirode "Ludaško jezero" (2006), Službeni glasnik Republike Srbije 30/2006
46. Weihrich, H. (1982): The TOWS matrix – A tool for situational analysis, Long Range Planning, Volume 15, 15(3): 54-66.
47. Zakon o agrarnoj reformi i kolonizaciji, Sl. list DFJ, br. 64/45, Sl. list FNRJ, br. 16/46, 24/46, 99/46, 101/47, 105/48, 4/51, 19/51, 42 i 43/51, 21/56, 52/57, 55/57 i Sl. list SFRJ br. 10/65
48. Zakon o budžetu Republike Srbije za 2023. godinu, Službeni glasnik Republike Srbije 138/2022, 75/2023
49. Zakon o izmenama i dopunama Zakona o budžetu Republike Srbije za 2023. godinu, Službeni glasnik Republike Srbije, 75/2003
50. Zakon o izmenama i dopunama zakona o podsticajima u poljoprivredi i ruralnom razvoju, Službeni glasnik Republike Srbije, 142/14
51. Zakon o načinu i uslovima priznavanja prava i vraćanju zemljišta koje je prešlo u društvenu svojinu po osnovu poljoprivrednog zemljišnog fonda i konfiskacijom zbog neizvršenih obaveza iz obaveznog otkupa poljoprivrednih proizvoda, Službeni glasnik Republike Srbije, br. 18/91, 20/92 i 42/98

52. Zakon o podsticajima u poljoprivredi i ruralnom razvoju, Službeni glasnik Republike Srbije, 10/2013, 142/2014, 103/2015, 101/2016, 35/2023
53. Zakon o porezu na dodatu vrednost, Službeni glasnik Republike Srbije, br. 84/2004, 86/2004, 61/2005, 61/2007, 93/102, 108/2013, 6/2014, 68/2014, 142/2014, 5/2015, 83/2015, 5/2016, 108/2016, 7/2017, 113/2017, 13/2018, 30/2018, 4/2019, 72/2019, 8/2020, 153/2020, 138/2022
54. Zakon o poljoprivredi i ruralnom razvoju, Službeni glasnik Republike Srbije, 41/2009, 10/2013, 101/2016, 114/2021
55. Zakon o poljoprivrednom zemljišnom fondu opštenarodne imovine i o dodeljivanju zemlje poljoprivrednim organizacijama, Službeni list FNRJ, 22/1953
56. Zakon o poljoprivrednom zemljištu, Službeni glasnik Republike Srbije, 62/2006, 65/2008, 41/2009, 112/2015, 80/2017, 95/2018
57. Zakon o vraćanju oduzete imovine i obeštećenju, Službeni glasnik Republike Srbije, br. 72/2011, 108/2013, 142/2014 i 88/2015
58. 2020. évi CXXIII. törvény a családi gazdaságról

8. ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. sz. ábra: búza és kukorica ára az Újvidéki Áru- és Terménypiacszdén 2021-ben	32
2. sz. ábra: búza és kukorica ára az Újvidéki Áru- és Terménypiacszdén 2022-ben	32
3. sz. ábra: búza és kukorica ára az Újvidéki Áru- és Terménypiacszdén 2023-ban	33
4. sz. ábra: A búza árának alakulása az Újvidéki Áru- és Terménypiacszdén két betakarítás között.....	37
5. sz. ábra: A kukorica árának alakulása az Újvidéki Áru- és Terménypiacszdén két betakarítás között	38

9. TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. sz. táblázat: Mezőgazdasági üzemek területhasználata	6
2. sz. táblázat: A vállalkozás környezeti elemzése	13
3. sz. táblázat: Vállalati stratégia és TOWS analízis megalkotásának folyamata	17
4. sz. táblázat: a családi gazdaság vetésszerkezete, 2019-2023.....	23
5. sz. táblázat: A gazdaság bevételeinek és profitjának relatív mutatói.....	28
6. sz. táblázat: A családi gazdaság SWOT analízise	42
7. sz. táblázat: a családi gazdaság TOWS analízise	45

NYILATKOZAT

a szakdolgozatnyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Nagy Francsik Klementina
A Hallgató Neptun kódja: JBF2LV
A dolgozat címe: Saját családi gazdaság fejlesztési lehetőségei
A megjelenés éve: 2024.
A konzulens intézetének neve: Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet
A konzulens tanszékének a neve: Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Vállalati Gazdaságtan Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott szakdolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

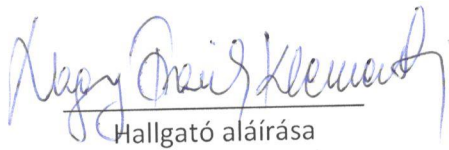
A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkori szellemi tulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitori rendszerébe. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és

- nem titkosított dolgozat a védelmet követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelté után nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem könyvtári repozitori rendszerében.

Kelt: Zenta, 2024.03.26.


Hallgató aláírása

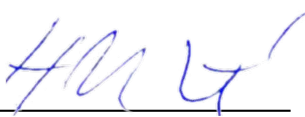
NYILATKOZAT

Nagy Francsik Klementina (név) (hallgató Neptun azonosítója: JBF2LV) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a szakdolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A szakdolgozatot a záróvizsgán történő védeésre javaslom / nem javaslom.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem

Kelt: Gödöllő, 2024. év március hó 26. nap


belső konzulens