

На основу члана 20. тачка 2. и члана 23. став 4. Закона о локалној самоуправи ("Службени гласник РС", број 127/07, 83/14-др. закон, 101/16-др. закон, 47/18 и 111/21-др. закон) и члана 37. став 1. тачке 11 и 13) Статута града Ваљева ("Службени гласник града Ваљева", број 5/19), а у вези члана 486. Закона о привредним друштвима ("Службени гласник РС", број 36/11, 88/11, 83/14 - други закон, 5/15, 44/18, 95/18,91/19 и 109/21), Скупштина града Ваљева на седници одржаној дана \_\_\_\_\_ 2024. године, донела је

### **ЗАКЉУЧАК**

1. Прихвата се Елаборат о економско финансијској оправданости припајања ЈКП „Полет“ Ваљево и ЈКП „Видрак“ Ваљево.
2. Налаже се Јавном комуналном предузећу „Видрак“ Ваљево и Јавном комуналном предузећу „Полет“ Ваљево да припреме документацију неопходну за спровођење припајања Друштва преносиоца – Јавног комуналног предузећа „Полет“ Ваљево Друштву стицаоцу Јавном комуналном предузећу „Видрак“ Ваљево, тако што Друштво преносилац преноси своју целокупну имовину, права и обавезе Друштву стицаоцу и престаје са постојањем без поступка ликвидације. Друштво стицалац наставља да постоји под истим пословним именом, претежном делатношћу и седиштем у складу са законом, као универзални правни следбеник Друштва преносиоца.
3. Овај закључак објавити у „Службеном гласнику града Ваљева“.

### **СКУПШТИНА ГРАДА ВАЉЕВА**

Број:303-1/24-02

**ПРЕДСЕДНИК**  
**СКУПШТИНЕ ГРАДА ВАЉЕВА**  
Проф. др Снежана Ракић

## ОБРАЗЛОЖЕЊЕ

**ПРАВНИ ОСНОВ** за доношење овог закључка садржан је у члану 20. тачка 2. и члану 23. став 4. Закона о локалној самоуправи ("Службени гласник РС", број 127/07, 83/14-др. закон, 101/16-др. закон, 47/18 и 111/21-др. закон) и члану 37. став 1. тачке 11. и 13.) Статута града Ваљева ("Службени гласник града Ваљева", број 5/19), а у вези са чланом 486 Закона о привредним друштвима ("Службени гласник РС", број 36/11, 88/11, 83/14 - други закон, 5/15, 44/18, 95/18, 91/19 и 109/21).

Чланом 20. тачка 2. Закона о локалној самоуправи прописано је да општина преко својих органа у складу са Уставом и законом уређује и обезбеђује обављање и развој комуналних делатности, локални превоз, коришћење грађевинског земљишта и пословног простора.

Чланом 23. став 4. истог закона прописано је да се одредбе овог закона које се односе на општину примењују и на град, ако овим законом није другачије одређено.

Чланом 37. став 1. тачка 11 Статута града Ваљева прописано је да Скупштина града у складу са законом оснива јавна предузећа и друштва капитала за обављање делатности од општег интереса у складу са законом и овим статутом, даје сагласност на законом одређене опште и друге правне акте и радње јавног предузећа, односно друштва капитала, ради заштите општег интереса, а тачком 13. да именује и разрешава надзорни одбор и директора јавног предузећа чији је оснивач, даје сагласност на статут јавног предузећа и врши друга права оснивача у складу са законом и оснивачким актом.

Чланом 486. Закона о привредним друштвима прописано је да се једно или више друштава може припојити другом друштву преношењем на то друштво целокупне имовине и обавеза, чиме друштво које се припаја престаје да постоји без спровођења поступка ликвидације.

## РАЗЛОЗИ ЗА ДОНОШЕЊЕ

Надзорни одбор Јавног комуналног предузећа "Полет" Ваљево, донео је Закључак о покретању иницијативе о статусној промени предузећа - припајање Јавног комуналног предузећа "Полет" Ваљево Јавном комуналном предузећу Видрак "Ваљево", број 101 од 31.01.2023године. У образложењу наведеног акта указује се да предузеће већ дуги низ година послује са великим губицима и неликвидношћу која угрожава успешно функционисање предузећа и онемогућава остваривање постављених циљева. Наводе се потом разлози који су узроковали такво стање, почев од смањења промета на пијацама, до неодговарајуће квалификационе структуре запослених у предузећу. Оцена је да ће се статусном променом решити значајни проблеми који угрожавају пословање и ефикасније функционисање предузећа.

Надзорни одбор ЈКП "Видрак" Ваљево прихватио је Иницијативу о наведеној статусној промени, Закључком број 01-548/1-23 од 08.02.2023. године.

Градско веће града Ваљева, на седници одржаној 28.04.2024. године, донело је Закључак број: 352-61/2023-02 којим је прихватило наведене закључке Надзорних одбора ова два предузећа и обавезало Градску управу града Ваљева да предузме активности у циљу израде елабората којим ће се утврдити оправданост статусне промене припајања Јавног комуналног предузећа "Полет" Ваљево Јавном комуналном предузећу "Видрак" Ваљево. У закључку се даље наводи да ће наведени елаборат бити достављен Скупштини града Ваљева, ради одлучивања у складу са одредбама Закона о привредним друштвима.

Градска управа града Ваљева је након спроведеног поступка јавне набавке склопила Уговор о изради Елабората о економско финансијској оправданости припајања ЈКП „Полет“ и ЈКП „Видрак“ број: 404-672/23-06 од 16.10.2023.године са Центром за пословну и иновациону подршку ДОО из Ниша. Елаборат о економско финансијској оправданости припајања ЈКП „Полет“ и ЈКП „Видрак“ је израђен и достављен од стране Центра за пословну и иновациону подршку ДОО.

Елаборатом је приказана свеобухватна анализа припајања предузећа узимајући у обзир финансијске, правне, оперативне и друштвене факторе, могућности рационалнијег коришћења постојећих ресурса са применом позитивне корпоративне праксе. Дефинисани су кораци у процесу спајања и реорганизацији предузећа кроз неколико фаза.

У коначним ефектима процене спајања предузећа, елаборатом је закључено да на основу анализе и узимајући у обзир све потенцијалне ризике, припајање ЈКП „Полет“ и ЈКП „Видрак“ представља економски оправдану одлуку која би требало да доведе до побољшања ефикасности и финансијске стабилности комбинованог ентитета.

Са изнетих разлога, предлаже се доношење закључка у датом тексту.



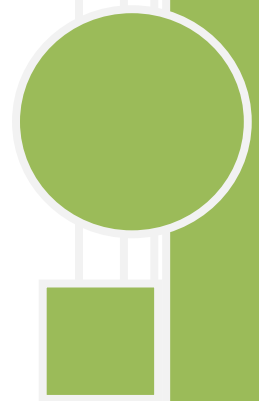
**РУКОВОДИЛАЦ**

Одељење за локални развој, привреду  
и комуналне послове

Тијана Годоровић

**ELABORAT O EKONOMSKO  
FINANSIJSKOJ OPRAVDANOSTI  
PRIPAJANJA JKP "POLET" VALJEVO  
I JKP "VIDRAK" VALJEVO**

Centar za poslovnu i inovacionu podršku d.o.o. Niš



# ELABORAT O EKONOMSKO FINANSIJSKOJ OPRAVDANOSTI PRIPAJANJA JKP "POLET" VALJEVO I JKP "VIDRAK" VALJEVO

Gradska uprava grada Valjeva na osnovu Ugovora br. 404-572/23-04 od 16.10.2023. godine angažovala je stručni tim „Centra za poslovnu i inovacionu podršku“ d.o.o. Niš da izradi Elaborat o ekonomsko finansijskoj opravdanosti pripajanja JKP "Polet" i JKP "Vidrak" Valjevo. Osnovni cilj izrade Elaborata jeste obezbeđivanje efikasnosti i efektivnosti poslovanja navedenih privrednih društava. Elaborat je urađen u skladu sa definisanim projektним zadatkom Naručioca.

Niš, januar 29. 2024. godine

 Direktor Centra,  
Prof. dr Miloš Milovančević  


# SADRŽAJ

<b>1. CILJEVI STATUSNE PROMENE .....</b>	<b>- 1 -</b>
<b>2. PARAMETRI ZA IZRADU ELABORATA .....</b>	<b>- 2 -</b>
<b>3. PROCENA EKONOMSKO FINANSIJSKE OPRAVDANOSTI STATUSNE PROMENE .....</b>	<b>- 3 -</b>
3.1. PRIKAZ POSLOVANJA U PRETHODNIM I NAREDNE TRI GODINE JKP „POLET“ .....	- 3 -
3.1.1. <i>Prikaz poslovanja u prethodnim godinama</i> .....	- 3 -
3.1.2. <i>Prikaz poslovanja u naredne tri godine</i> .....	- 18 -
3.2. PRIKAZ POSLOVANJA U PRETHODNIM I NAREDNE TRI GODINE JKP „VIDRAK“ .....	-19 -
3.2.1. <i>Prikaz poslovanja u prethodnim godinama</i> .....	- 19 -
3.1.2. <i>Prikaz poslovanja u naredne tri godine</i> .....	- 35 -
3.3. <i>Efikasnost, ekonomičnost i efektivnost procene</i> .....	- 36 -
3.4. <i>Korporativna odgovornost</i> .....	- 48 -
3.5. <i>Dijagram procesa spajanja JKP Vidrak i JKP Polet iz Valjeva</i> .....	- 54 -
<b>4. KONAČNI EFEKTI PROCENE .....</b>	<b>- 59 -</b>

## 1. CILJEVI STATUSNE PROMENE

U Srbiji, kao i u mnogim drugim zemljama, postoji očigledna potreba za poboljšanjem efikasnosti i transparentnosti u javnim preduzećima. Ova tendencija proizlazi iz potrebe za racionalizacijom poslovanja i optimalnim iskorišćavanjem resursa kako bi se postigla održiva i ekonomska efikasnost.

U svetu i regionu, postoje slični trendovi ka reformama u sektoru javnih preduzeća. Ove reforme se sprovode kako bi se smanjili gubici, povećala efikasnost, smanjili troškovi i obezbedila bolja usluga građanima.

Tri ključna segmenta za ovaj proces jesu: a) transparentnost i odgovornost od strane javnih preduzeća, b) efikasnost troškova u njima (efikasno korišćenje ograničenij resursa) i c) permanentno usavršavanje stručnih kadrova. Drugim rečima, efikasna javna preduzeća su ona koja su transparentna u svojim operacijama i odgovaraju građanima za svoje aktivnosti, ona koja postižu efikasnost u upravljanju resursima i troškovima i postižu održivost poslovanja i ona u kojima se postavljaju stručni menadžeri, koji strateške odluke donose na osnovu najboljih praksi.

Vlada Republike Srbije i druge relevantne institucije sprovode niz mera i inicijativa kako bi se postigla efikasnost u javnim preduzećima. To može uključivati restrukturiranje, privatizaciju, unapređenje korporativnog upravljanja i jačanje nadzora nad poslovanjem. Ovi naponi za poboljšanje efikasnosti u javnim preduzećima imaju pozitivan društveni uticaj jer obezbeđuju bolju uslugu građanima, pomažu u očuvanju javnih resursa i doprinose ekonomskom razvoju zemlje. Postizanje efikasnosti u javnim preduzećima može biti izazovno zbog otpora promenama, političkih uticaja i nedostatka resursa. Međutim, upornost i doslednost u sprovođenju reformi mogu prevazići ove prepreke.

Jedan od načina da se ide u susret ka ovakvim zahtevima jeste i poboljšanje efikasnosti poslovanja JKP „Polet“ i JKP „Vidrak“ iz Valjeva. Ovo iz razloga što je JKP „Polet“ tokom protekle 4 godine imao negativne rezultate poslovanja (gubitak), dok je JKP „Vidrak“ od prethodne 4 godine, 2 godine (2020. i 2021. god.) realizovao gubitak u poslovanju. Ovo je iniciralo potrebu da se izvrši analiza eventualnog pripajanja JKP „Polet“ u JKP „Vidrak“, kako bi se postojeći resursi racionalnije koristili i na osnovu primene pozitivne korporativne prakse doprinelo reformi i efikasnijem poslovanju javnih preduzeća na teritoriji grada Valjeva.

## 2. PARAMETRI ZA IZRADU ELABORATA

U cilju ocene ekonomske opravdanosti pripajanja dva preduzeća, JKP „Vidrak“ i JKP „Polet“, definisani su ključni parametri na sastanku održanom 16.11.2023. godine. Ovaj sastanak je okupio predstavnike kompanije odgovorne za izradu studije, Centar za poslovnu i inovacionu podršku d.o.o., predstavnike kompanija JKP „Polet“ i JKP „Vidrak“, kao i predstavnike Grada Valjeva. Cilj Elaborata je da pruži sveobuhvatnu analizu i procenu ekonomske opravdanosti pripajanja JKP „Polet“ u JKP „Vidrak“, uzimajući u obzir sledeće parametre:

- Prikaz poslovanja u prethodne četiri i naredne četiri godine,
- Pregled sporova preduzeća koje se pripaja,
- Efikasnost, ekonomičnost i efektivnost procene,
- Korporativnu odgovornost,
- Dijagram procesa pravne i ekonomske prirode i
- Konačni efekat procene.

Uz sve ovo neophodno je kasnije i razmatranje socijalnih i lokalnih uticaja pripajanja na zajednicu i zaposlene, a sve to sa ciljem identifikacije potencijalnih koristi za grad Valjevo.

Kroz temeljnu analizu ovih parametara, studija pruža sveobuhvatan uvid u ekonomsku opravdanost pripajanja JKP Polet u JKP Vidrak, uzimajući u obzir finansijske, pravne, operativne i društvene faktore. Ovo će biti informativna podrška za eventualne odluke o budućnosti ova dva preduzeća i njihovoj ulozi u ekonomiji i zajednici grada Valjeva.



### 3. PROCENA EKONOMSKO FINANSIJSKE OPRAVDANOSTI STATUSNE PROMENE

#### 3.1. Prikaz poslovanja u prethodnim i naredne tri godine JKP „Polet“

##### 3.1.1. Prikaz poslovanja u prethodnim godinama

Analiza poslovanja je izvršena na bazi podataka iz zvaničnih bilansa stanja i bilansa uspeha za prethodne četiri godine. Analiza poslovanja firme vršena je u skladu sa Međunarodnim Bazel II standardima. Za potrebe finansijske analize korišćeni su podaci iz redovnih godišnjih finansijskih izveštaja kompanije za period od 2019. do 2022. godine. Analizu poslovanja započinjemo analizom finansijskog položaja Privrednog društva.

Analiza finansijskog položaja - Finansijski položaj privrednog društva je relativno stabilan, iako je ono, kao i sva druga u Srbiji, poslovalo u veoma specifičnim uslovima okruženja. Fiskalna konsolidacija i negativno dejstvo smanjenja javne potrošnje bitno su uticali na finansijski položaj privrednog društva.

Finansijska analiza je izvršena na bazi podataka iz zvaničnih bilansa stanja i bilansa uspeha za prethodne četiri godine. Prikaz skraćenih bilansa stanja i uspeha na bazi kojih je vršena analiza, kao i izračunavanje pokazatelja, dat je u tabelama 1, 2, 3 i 4.

**Tabela 1.** Bilans stanja (prilagođen za potrebe analize)

R.br.	Elementi	Pre investiranja u 000 din.			
		2019	2020	2021	2022
I	<b>Stalna imovina</b>	<b>69.268</b>	<b>66.598</b>	<b>62.946</b>	<b>60.541</b>
1	Osnovna sredstva	69.268	66.598	62.946	60.541
2	Nematerijalna ulaganja				
3	Dugoročni finansijski plasmani i potraživanja				
II	<b>Obrtna imovina</b>	<b>7.163</b>	<b>6.832</b>	<b>5.086</b>	<b>6.023</b>
1	Zaliha	191	169	172	175
2	Kratkoročna potraživanja	4.528	4.603	3.511	5.645
3	Kratkoročni finansijski plasmani				
4	Gotovina i gotovinski ekvivalenti	2.387	1.858	1.403	203
III	<b>AVR i PDV i odl poreska sredstva</b>	<b>57</b>	<b>202</b>		
IV	<b>Gubitak</b>				-
V	<b>Vanbilasna aktiva</b>	<b>43.286</b>		<b>1.048</b>	-
VI	<b>Ukupna aktiva</b>	<b>76.431</b>	<b>73.430</b>	<b>68.032</b>	<b>66.564</b>
A)	Kapital (I+II+III+IV)	68.702	66.036	61.975	56.518
I	<b>Osnovni kapital</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>36</b>
II	<b>Rezerve</b>	<b>78.034</b>	<b>78.034</b>	<b>78.034</b>	<b>78.034</b>
1	Zakonske rezerve				
2	Statutarne rezerve	78.034	78.034	78.034	78.034
III	<b>Nerasporedjeni dobitak</b>	<b>(9.368)</b>	<b>(12.034)</b>	<b>(16.095)</b>	<b>(21.552)</b>
IV	<b>Revalorizacione rezerve</b>				

V	<b>Dugoročna rezervisanja i obaveze</b>				
VI	<b>Dugoročne obaveze/odl. Poreske</b>				
VII	<b>Kratkoročne obaveze</b>	<b>6.093</b>	<b>5.899</b>	<b>6.057</b>	<b>9.997</b>
1	Kratkoročni krediti				
2	Ostale kratkoročne finansijske obaveze				
3	Primljeni avansi	28	28	28	144
4	Dobavljači	5.234	2.876	1.810	2.646
5	Ostale obaveze iz poslovanja				
6	Obaveze za zarade				
7	Obaveze za PDV i ostali porezi	481			
8	Druge obaveze	350	2.995	4.219	7.207
VIII	<b>PVR</b>	<b>1.636</b>	<b>1.495</b>		<b>49</b>
IX	<b>Vanbilansna pasiva</b>	<b>43.286</b>		<b>1.048</b>	<b>-</b>
X	<b>Ukupna pasiva</b>	<b>76.431</b>	<b>73.430</b>	<b>68.032</b>	<b>66.564</b>

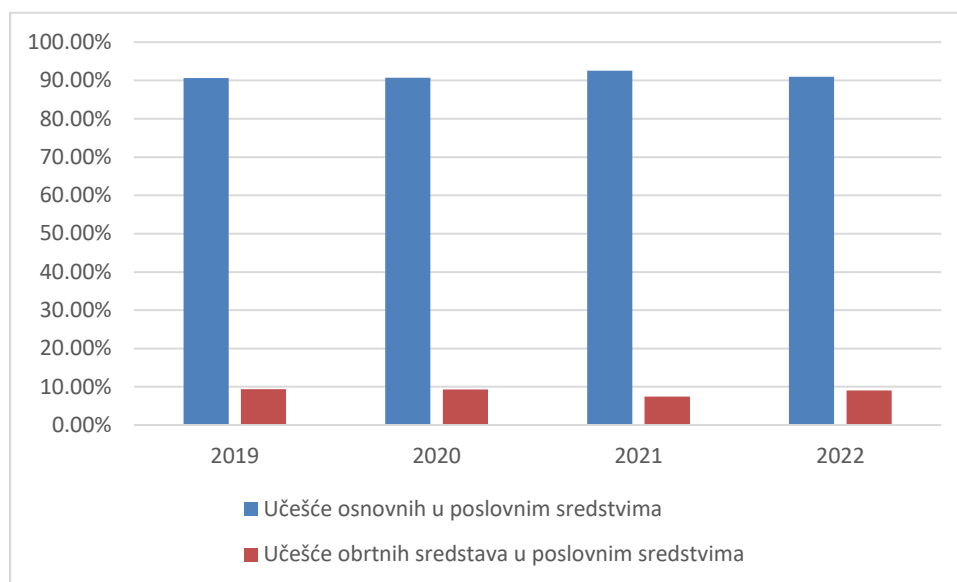
**Tabela 2.** Bilans uspeha (prilagođen za potrebe analize)

R.br.	Elementi	Pre investiranja u 000 din.			
		2019	2020	2021	2022
I	<b>Ukupni prihodi</b>	<b>36.514</b>	<b>40.795</b>	<b>36.960</b>	<b>39.405</b>
1	Poslovni prihodi	36.051	40.779	35.970	38.769
1.1.	Prihodi od prodaje proizvoda i usluga				
1.2.	Prihodi od prodaje robe				
1.3.	Drugi poslovni prihodi	36.051	40.779	35.970	38.769
2	Finansijski prihodi		14		
3	Ostali prihodi	463	2	990	636
II	<b>Poslovni rashodi</b>	<b>34.949</b>	<b>41.755</b>	<b>41.002</b>	<b>43.372</b>
1	Nabavna vrednost prodate robe				
2	Troškovi materijala za izradu	616	784	1.814	3.872
3	Povećanje/smanjenje vrednosti zaliha				
4	Troškovi goriva i energije	1.535	1.290		
5	Troškovi zarada	24.437	31.398	30.935	30.527
6	Troškovi dugoročnih rezervisanja				
7					
8	Troškovi proizvodnih usluga	2.296	2.413	2.205	2.610
9	Troškovi amortizacije	3.503	3.497	3.652	2.740
10	Nematerijalni troškovi	2.562	2.373	2.396	3.623
III	<b>Finansijski rashodi</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>17</b>	<b>435</b>
1	Rashodi kamata			17	435
2	Ostali finansijski rashodi				
IV	<b>Ostali rashodi</b>	<b>2.309</b>	<b>1.706</b>	<b>2</b>	<b>1.055</b>
V	<b>Ukupni rashodi (II+III+IV)</b>	<b>37.258</b>	<b>43.461</b>	<b>41.021</b>	<b>44.862</b>
VI	<b>Dobitak/gubitak (I-V)</b>	<b>(744)</b>	<b>(2.666)</b>	<b>(4.061)</b>	<b>(5.457)</b>
VII	<b>Porezi iz dobiti</b>				
VIII	<b>Neto dobit</b>	<b>(744)</b>	<b>(2.666)</b>	<b>(4.061)</b>	<b>(5.457)</b>

Na osnovu pokazatelja finansijske analize koja je urađena korišćenjem podataka iz tabele 1, može se zaključiti da JKP „Polet“ raspolaže kako stalnom, tako i obrtnom imovinom.

Učešće stalne u poslovnoj imovini je na izuzetno visoko nivou i iznosi oko 90% ukupnih poslovnih sredstava.

**Slika 1.** Struktura poslovnih sredstava

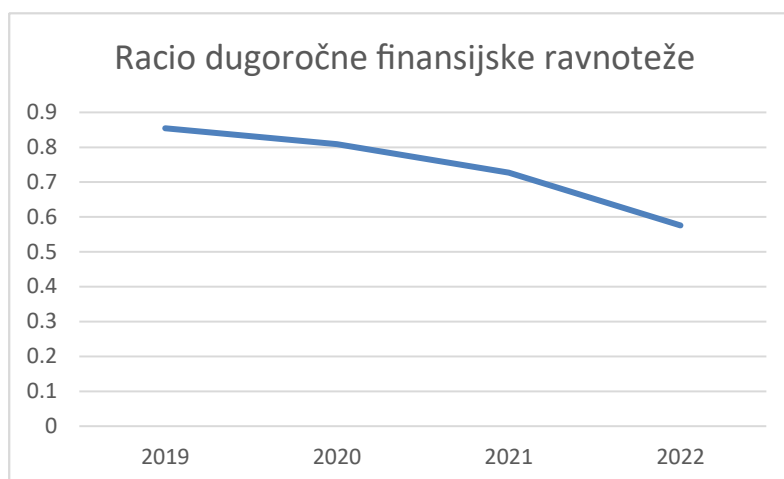


*Izvor: Zvanični bilasni stanja*

Stalnu imovinu čine zemljište i građevinski objekti, u najvećem obimu, dok se deo odnosi na postrojenje i opremu i investicione nekretnine. Obrtnu imovinu čine kratkoročna potraživanja u obimu većem od 80%.

Posebno treba naglasiti činjenicu da je ovo privredno društvo svojim poslovanjem u protekle 4 godine smanjilo svoju dugoročnu finansijsku ravnotežu, odnosno ratio dugoročnog finansijskog ekvilibrijuma. Naime, na slici 2 jasno se uočava da osnovna sredstva i zalihe u 2019. godini nisu bila adekvatno pokrivena dugoročnim izvorima finansiranja. To znači da su u 2019. godini osnovna sredstva i zalihe bile finansirane, osim iz dugoročnih, i iz kratkoročnih izvora finansiranja. Tačnije, ovaj pokazatelj iznosio je 0,85. Ako se uzme u obzir činjenica da vrednost ovog pokazatelja treba da bude oko 1, ovo nije bio adekvatan pokazatelj. Ddatno, lošim poslovnim rezultatima ratio dugoročne finansijske ravnoteže se pogoršao i imao je vrednost 0,57 u 2022. godini. To znači da je u 2022. godini jedan dinar osnovnih sredstava i zaliha bio finansiran sa 0,57 dinara dugoročnih izvora finansiranja. Ovo je izuzetno nepovoljan ratio i govori da je reč o preduzeću koje na dugi rok nije finansijski stabilno.

**Slika 2.** Racio dugoročne finansijske ravnoteže



Izvor: Proračun na bazi bilansa stanja

**Tabela 3.** Struktura sredstava preduzeća

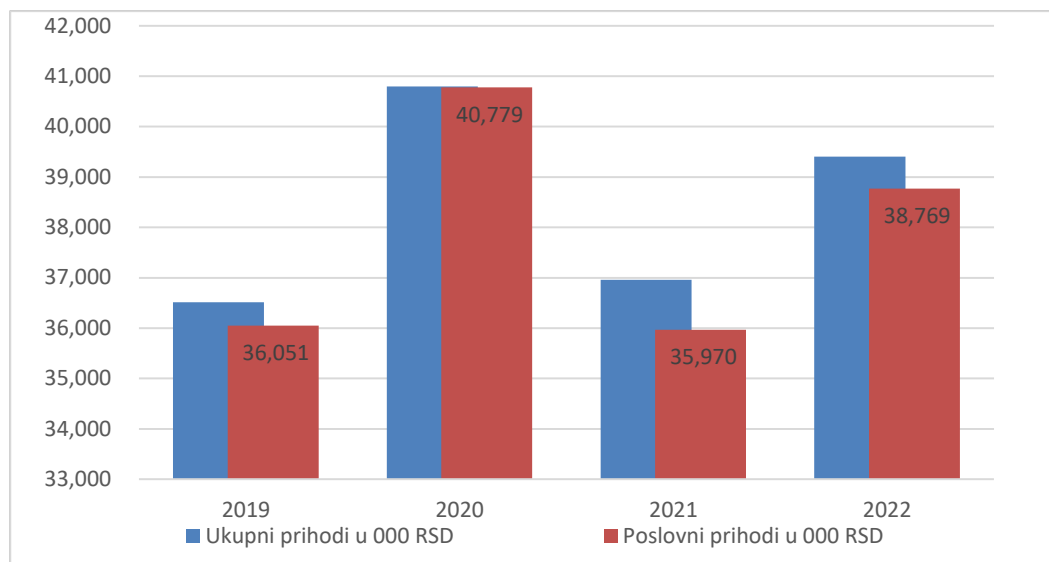
R. br.	Pokazatelji	2019	2020	2021	2022
<b>1</b>	<b>Struktura poslovnih sredstava</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
1.1.	Učešće osnovnih u poslovnim sredstvima	90,63%	90,70%	92,52%	90,95%
1.2.	Učešće nematerijalnih ulaganja u poslovnim sredstvima	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
1.3.	Učešće dugoročnih finans. plasm. u poslov. sredstvima	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
1.4.	Učešće obrtnih sredstava u poslovnim sredstvima	9,37%	9,30%	7,48%	9,05%
<b>2</b>	<b>Struktura obrtnih sredstava</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
2.1.	Učešće zaliha u obrtnim sredstvima	2,67%	2,47%	3,38%	2,91%
2.2.	Učešće kupaca u obrtnim sredstvima	63,21%	67,37%	69,03%	93,72%
2.3.	Učešće ost. potraživ. i plasmana u obrtnim sredstvima	0,80%	2,96%	0,00%	0,00%
2.4.	Učešće gotovine u obrtnim sredstvima	33,32%	27,20%	27,59%	3,37%
<b>3</b>	<b>Struktura izvora prema vlasništvu</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
3.1.	Učešće sopstvenih u ukupnim izvorima	92,03%	91,97%	91,10%	84,98%
3.2.	Učešće dugoročnih rezervisanja u ukupnim izvorima	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
3.2.	Učešće pozajmljenih izvora u ukupnim izvorima	7,97%	8,03%	8,90%	15,02%
<b>4</b>	<b>Struktura izvora prema ročnosti</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
4.1.	Učešće dugoročnih izvora u ukupnim izvorima	89,89%	89,93%	91,10%	84,91%
4.2.	Učešće kratkoročnih izvora u ukupnim izvorima	10,11%	10,07%	8,90%	15,09%
<b>5</b>	<b>Struktura dugoročnih izvora</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
5.1	Učešće sopstvenih izvora	89,89%	89,93%	91,10%	84,91%
5.2	Učešće pozajmljenih izvora	10,11%	10,07%	8,90%	15,09%
<b>6</b>	<b>Struktura kratkoročnih izvora</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
6.1	Učešće dobavljača	85,90%	48,75%	29,88%	26,47%
6.2	Učešće kratkoročnih kredita	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
6.3	Učešće avansa, depozita i kaucija	0,04%	0,04%	0,04%	0,22%
6.4	Učešće ostalih kratkoročnih izvora	14,06%	51,21%	70,08%	73,32%

Izvor: Izračunato na osnovu podataka iz bilansa preduzeća za navedene godine

Iz tabele 3 možemo zaključiti da su u strukturi obrtnih sredstava, tokom protekle četiri godine, bila dominantna potraživanja od kupaca.

Dinamika ukupnih i poslovnih prihoda je gotovo identična i pokazuje da su poslovni prihodi dominantni u strukturi ukupnih prihoda i da diktiraju njihovu dinamiku. Sa slike 3 se uočava da dinamika ukupnih prihoda u značajnoj meri zavisi od dinamike poslovnih prihoda.

**Slika 3.** Dinamika ukupnih i poslovnih prihoda



*Izvor: Izračunato na osnovu podataka iz bilansa preduzeća za navedene godine*

U tabeli 4 prikazana je struktura bilansa uspeha.

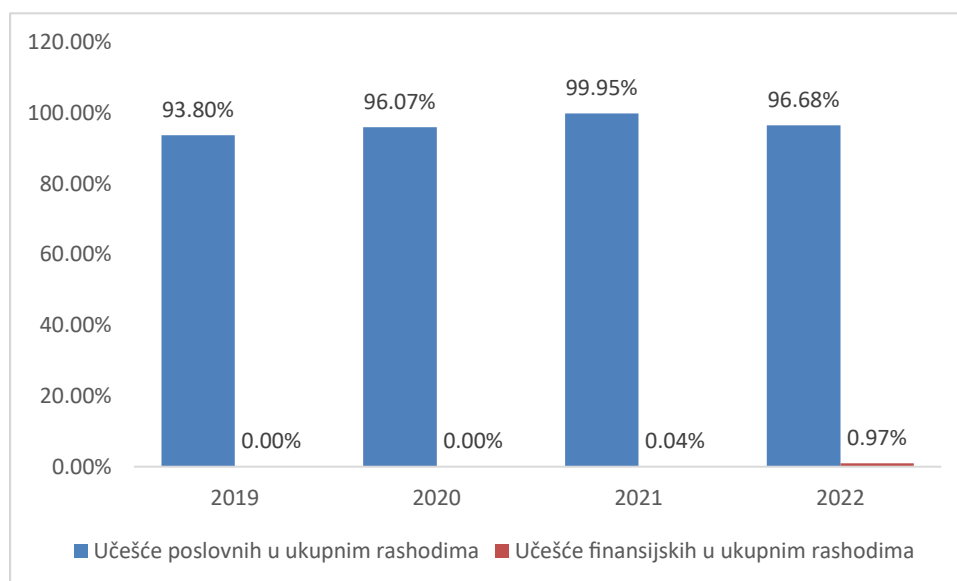
**Tabela 4.** Struktura bilansa uspeha

R. br.	Elementi	2019	2020	2021	2022
<b>I</b>	<b>Struktura prihoda</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>1</b>	Poslovni prihodi	98,73%	99,96%	97,32%	98,39%
<b>2</b>	Finansijski prihodi	0,00%	0,03%	0,00%	0,00%
<b>3</b>	Neposlovni i vanredni prihodi	1,27%	0,00%	2,68%	1,61%
<b>II</b>	<b>Struktura rashoda</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>1</b>	Poslovni rashodi	93,80%	96,07%	99,95%	96,68%
<b>2</b>	Finansijski rashodi	0,00%	0,00%	0,04%	0,97%
<b>3</b>	Neposlovni i vanredni rashodi	6,20%	3,93%	0,00%	2,35%

*Izvor: Izračunato na osnovu podataka iz bilansa preduzeća za navedene godine*

Podaci iz tabele 4 pokazuju da u strukturi rashoda dominiraju poslovni rashodi. Dinamika poslovnih i finansijskih rashoda prikazana je na slici 4.

**Slika 4.** Udeo poslovnih i finansijskih u ukupnim rashodima



Izvor: Izračunato na osnovu podataka iz bilansa preduzeća za navedene godine

U tabeli 5 prikazani su odabrani finansijski podaci.

**Tabela 5.** Izabrani finansijski podaci

u hiljadama RSD	2022	2021	2020	2019
Izabrani podaci iz bilansa uspeha				
<b>Prihodi od prodaje</b>	38.769	35.970	40.779	36.051
<b>Poslovni troškovi</b>	43.372	41.002	41.755	34.949
<b>EBITDA</b>	(1.863)	(1.380)	2.521	4.605
<b>EBITDA marža</b>	(4,8%)	(3,8%)	6,2%	12,8%
<b>Poslovna dobit</b>	(4.603)	(5.032)	(976)	1.102
<b>Marža poslovne dobiti</b>	(11,9%)	(14,0%)	(2,4%)	3,1%
<b>Neto dobit</b>	(5.457)	(4.061)	(2.666)	(744)
<b>Marža neto dobiti</b>	(14,1%)	(11,3%)	(6,5%)	(2,1%)
Izabrani podaci iz bilansa stanja				
<b>Gotovina i kratkoročni finansijski plasmani</b>	203	1.403	1.858	2.387
<b>Nekretnine, postrojenja i oprema</b>	60.541	62.946	66.598	69.268
<b>Ukupna aktiva</b>	66.564	68.032	73.430	76.431
<b>Finansijske obaveze</b>	0	0	0	0
<b>Neto finansijske obaveze</b>	(203)	(1.403)	(1.858)	(2.387)
<b>Ukupan kapital</b>	56.518	61.975	66.036	68.702
Ostali ključni finansijski podaci				
<b>Rentabilitet kapitala (ROE)</b>	(9,7%)	(6,6%)	(4,0%)	(1,1%)
<b>Likvidnost III stepena</b>	0,58	0,81	0,90	0,90
<b>Finansijske obaveze / kapital</b>	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Prosečan broj zaposlenih</b>	26	27	29	30

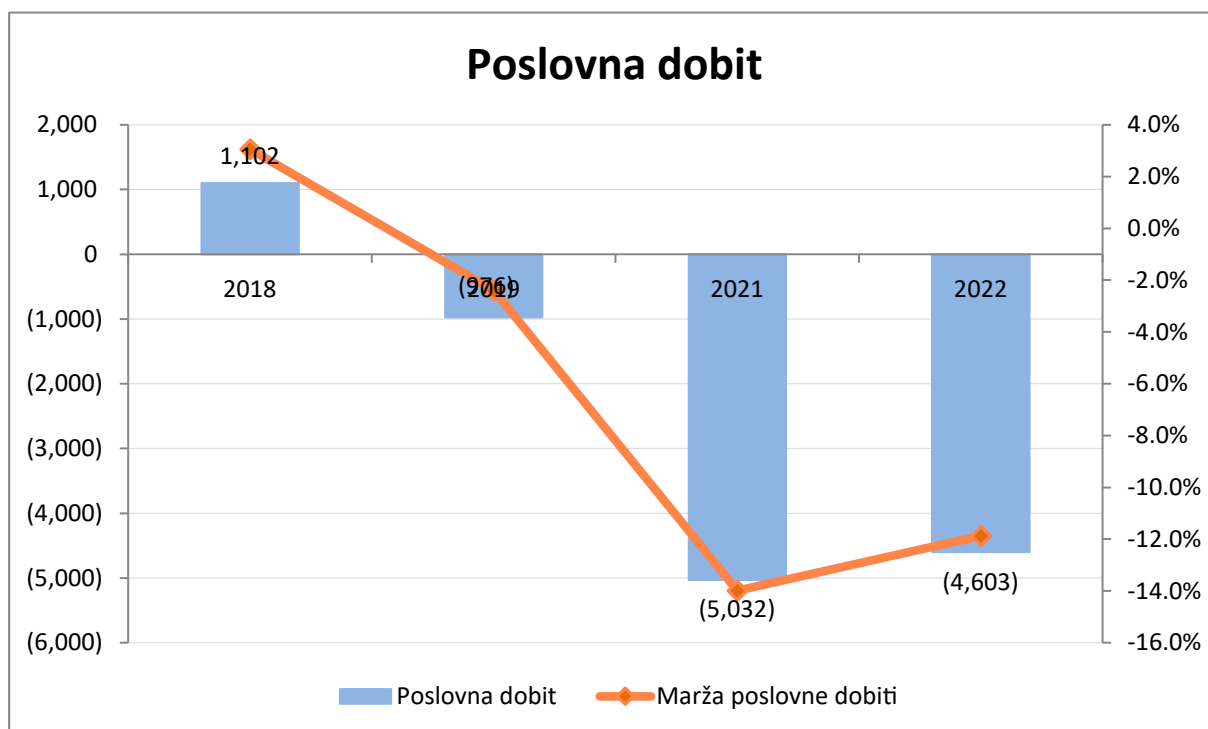
EBITDA marža, kao učešće dobiti bez kamata, poreza i amortizacije u prihodu od prodaje, u 2022. godini imala je vrednost od -4,8%. To znači da je na 100 dinara prihoda od prodaje ostvareno 4,8 dinara EBITDA gubitka, što je izuzetno loš pokazatelj.

Poslovna dobit, kao razlika poslovnih prihoda i poslovnih rashoda, govori nam da li je preduzeće ostvarilo pozitivan rezultat obavljajući osnovnu delatnost kojom se bavi. Marža poslovne dobiti izračunata je kao učešće poslovne dobiti u prihodu od prodaje. Vrednost ovog pokazatelja u 2022. godini iznosila je -11,8%, što znači da je na 100 dinara ostvarenog prihoda od prodaje, preduzeće ostvarilo 11,8 dinara poslovnog gubitka.

Marža neto dobiti (učešće neto dobiti u prihodu od prodaje) imala je vrednost u 2022. godini -14,1%. Dakle, na 100 dinara ostvarenog prihoda od prodaje, preduzeće je ostvarilo 14,1 dinara neto gubitka.

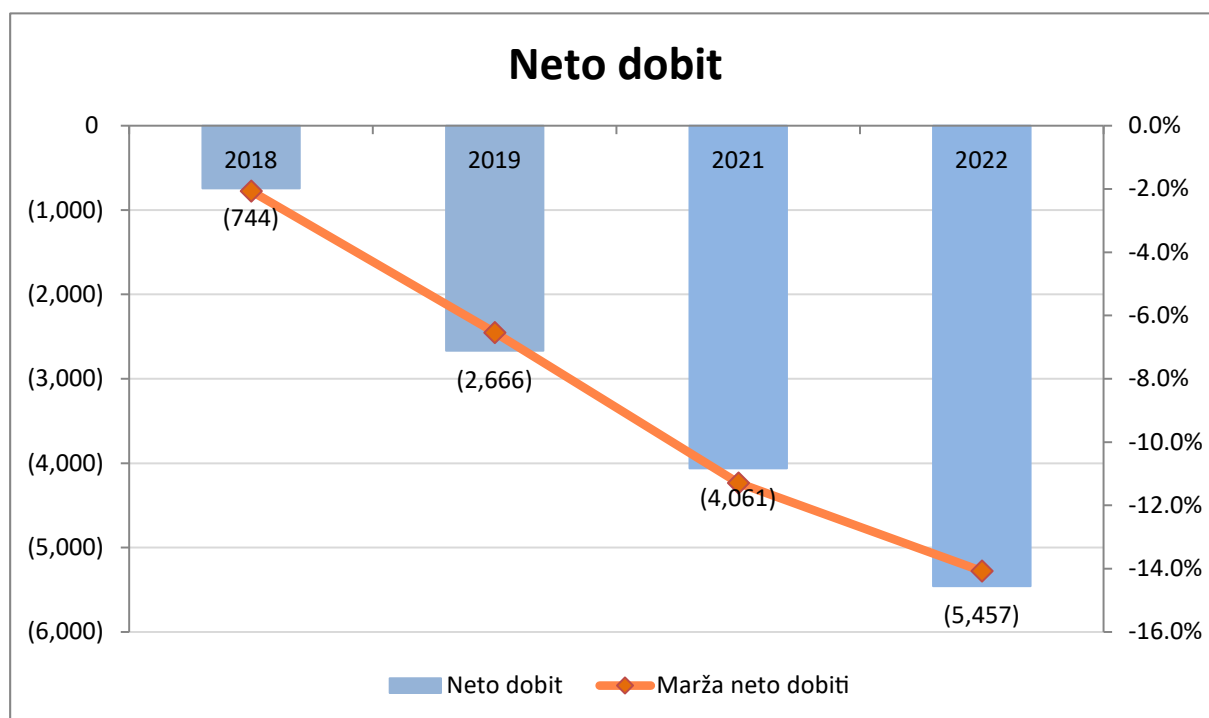
Izabrani finansijski pokazatelji prikazani su na slici 5 i 6.

**Slika 5.** Dinamika poslovne i marže poslovne dobiti



*Izvor: Izračunato na osnovu podataka iz bilansa preduzeća za navedene godine*

**Slika 6.** Dinamika neto dobiti i prinosa na kapital



*Izvor: Izračunato na osnovu podataka iz bilansa preduzeća za navedene godine*

Pokazatelji uspešnosti prikazani su u tabeli 6 i na slikama 7 i 8.

**Tabela 6.** Pokazatelji uspešnosti

	2022	2021	2020	2019
<b>Pokazatelji uspešnosti</b>				
EBITDA marža	(4,8%)	(3,8%)	6,2%	12,8%
Marža poslovne dobiti	(11,9%)	(14,0%)	(2,4%)	3,1%
Marža neto dobiti	(14,1%)	(11,3%)	(6,5%)	(2,1%)
Rentabilitet kapitala (ROE)	(9,7%)	(6,6%)	(4,0%)	(1,1%)
Rentabilitet ukupne imovine (ROA)	(7,5%)	(5,9%)	(3,6%)	(1,0%)

*Izvor: Izračunato na osnovu podataka iz bilansa preduzeća za navedene godine*

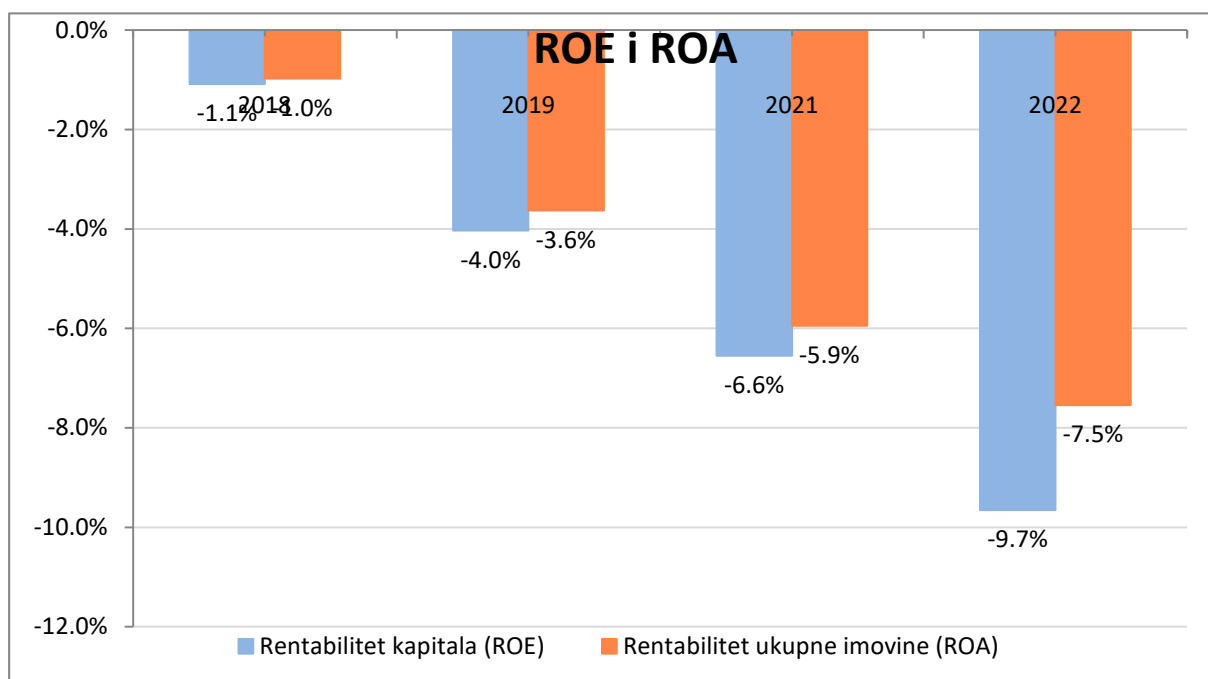
Indikator za to koliko je neka kompanija profitabilna povezan je s ukupnom aktivom. Pokazatelj ROA (Return On Assets) pruža nam predstavu o tome koliko je menadžment kompanije efikasan u korišćenju aktive za obezbeđivanje zarade, a u 2022. godini na 100 dinara prosečno angažovanih ukupnih sredstava, preduzeće je ostvarilo 7,5 dinara neto gubitka.

Prinos na kapital (ROE-Return Of Equity) predstavlja jednu od najvažnijih mera prinosa vlasnika preduzeća. Njegova vrednost nam govori kako preduzeće koristi kapital, odnosno koliko je dobiti ostvarilo sa tim kapitalom. U 2022. godini na 100 dinara prosečno angažovanih sopstvenih sredstava Investitor je ostvario 9,7 dinara neto gubitka.

Pokazatelji uspešnosti mogu se pratiti i preko Du Pont šeme, koja se koristi za potrebe analize i planiranja poslovanja. Du Pont šema prikazana je na slici 9.

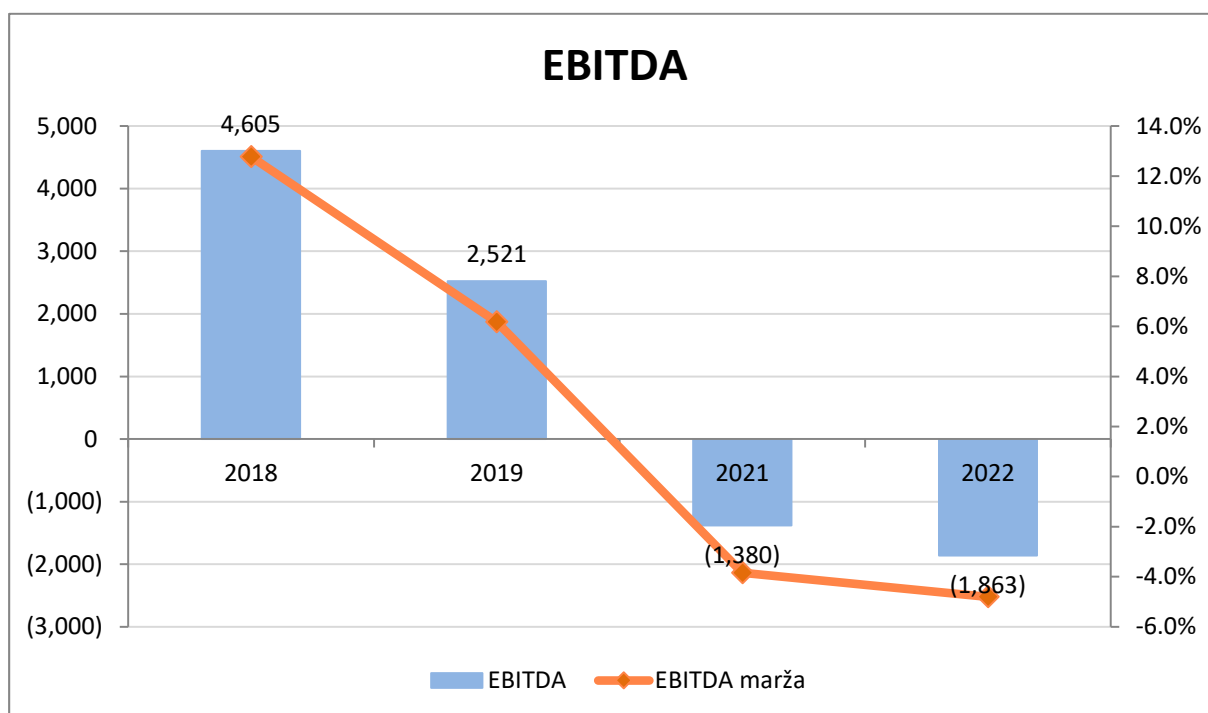


**Slika 7. Rentabilitet kapitala ROE i rentabilitet ukupne imovine ROA**



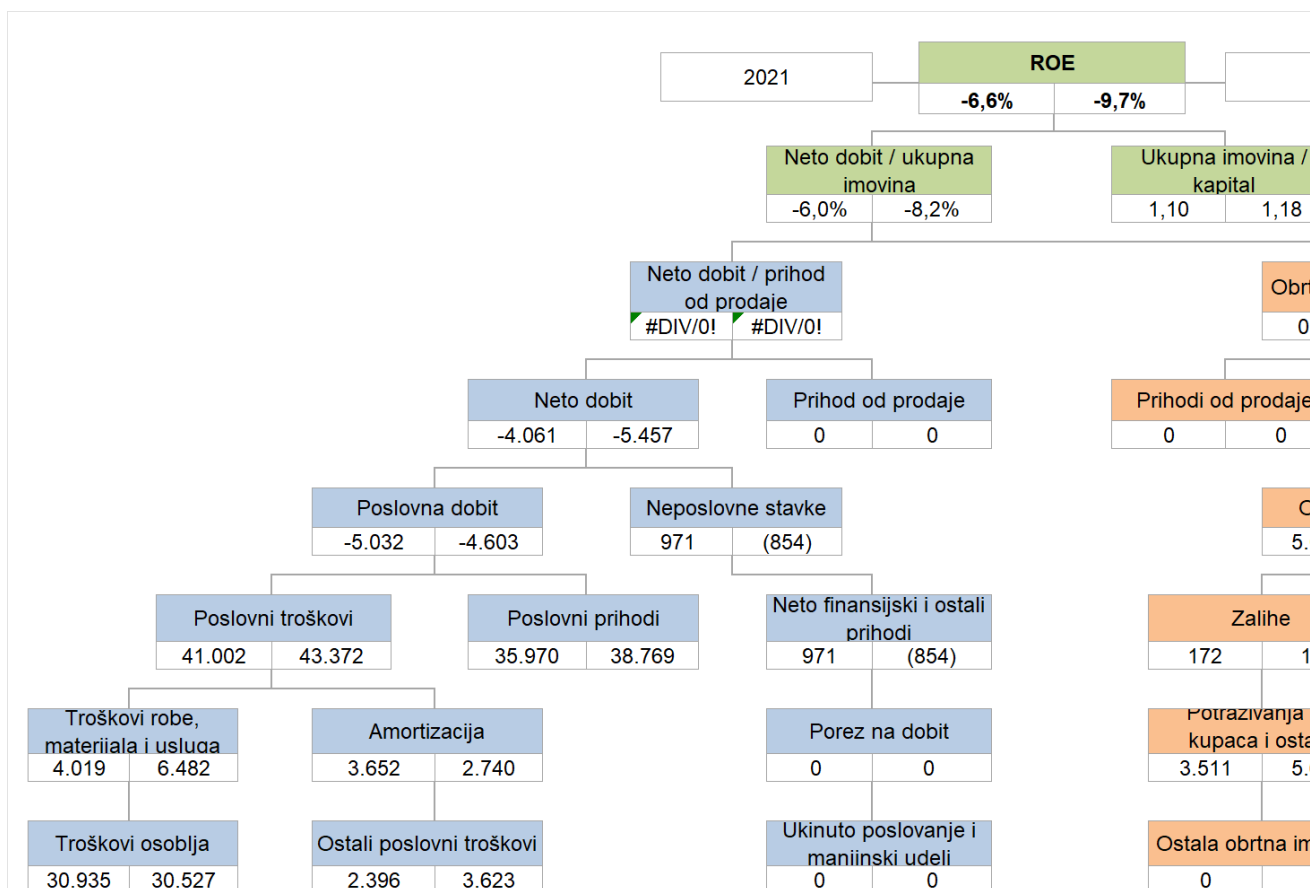
*Izvor: Izračunato na osnovu podataka iz bilansa preduzeća za navedene godine*

**Slika 8. Dinamika EBITDA i EBITDA marže**



*Izvor: Izračunato na osnovu podataka iz bilansa preduzeća za navedene godine*

Slika 9. Du Pont šema preduzeća



Izvor: Izračunato na osnovu podataka iz bilansa preduzeća za navedene godine

Pokazatelji finansijskog stanja dati su u tabeli 7 i na slikama 10 i 11.

**Tabela 7.** Pokazatelji finansijskog stanja

	2022	2021	2020	2019
<b>Pokazatelji finansijskog stanja</b>				
Likvidnost III stepena	0,60	0,84	0,92	0,93
Likvidnost II stepena	0,58	0,81	0,90	0,90
Kapital / ukupna aktiva	0,85	0,91	0,90	0,90
Finansijske obaveze / kapital	0,00	0,00	0,00	0,00
Kapital / stalna imovina	0,93	0,98	0,99	0,99
Kapital i dugoročne obaveze / stalna imovina	0,93	0,98	0,99	0,99

*Izvor: Izračunato na osnovu podataka iz bilansa preduzeća za navedene godine*

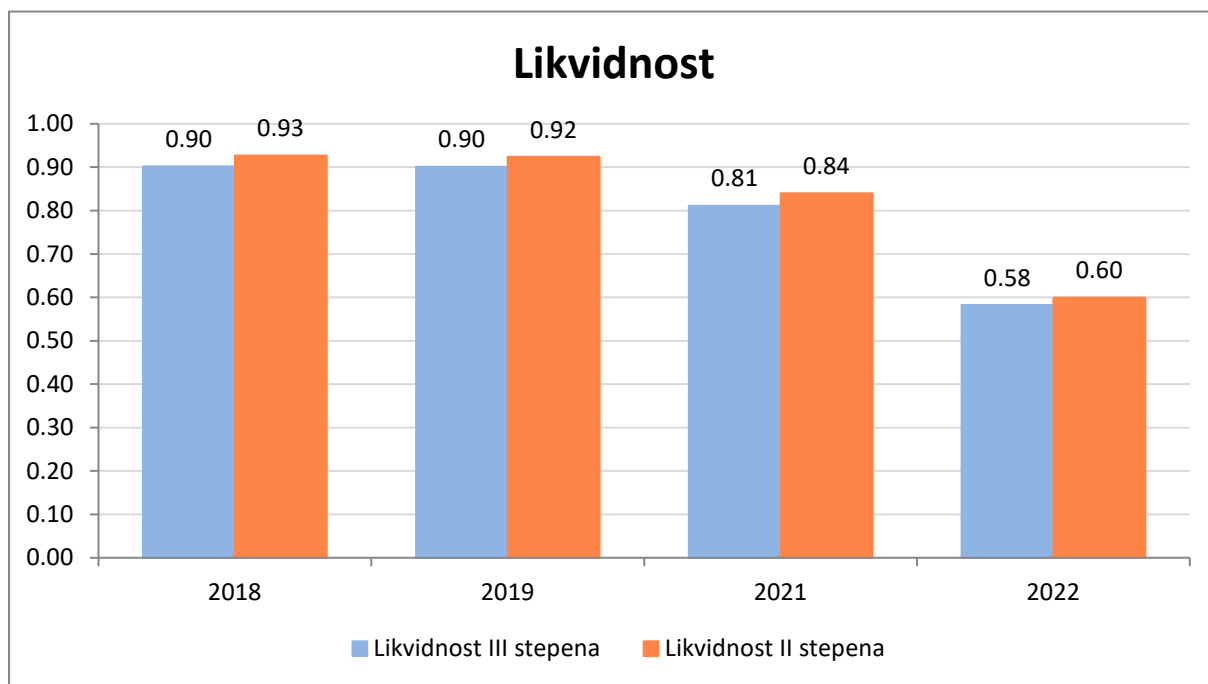
Analizom koeficijenta likvidnosti (likvidnost III stepena) dolazimo do podataka da je preduzeće u prethodnom periodu imalo vrednost koeficijenta likvidnosti na niskom nivou.

Likvidnost II stepena, kao redukovani ratio likvidnosti, takođe ima izuzetno nisku vrednost. Redukovani ratio likvidnosti izračunava se kao odnos obrtne imovine umanjene za vrednost zaliha i kratkoročnih obaveza. U ovom slučaju, likvidnost II stepena se u svim analiziranim godinama može oceniti kao slaba.

Odnos kapitala i ukupne aktive pokazuje nam pokriće kapitala ukupnom aktivom. U 2022. godini jedan dinar ukupnih sredstava bio je pokriven sa 0,85 dinara kapitala.

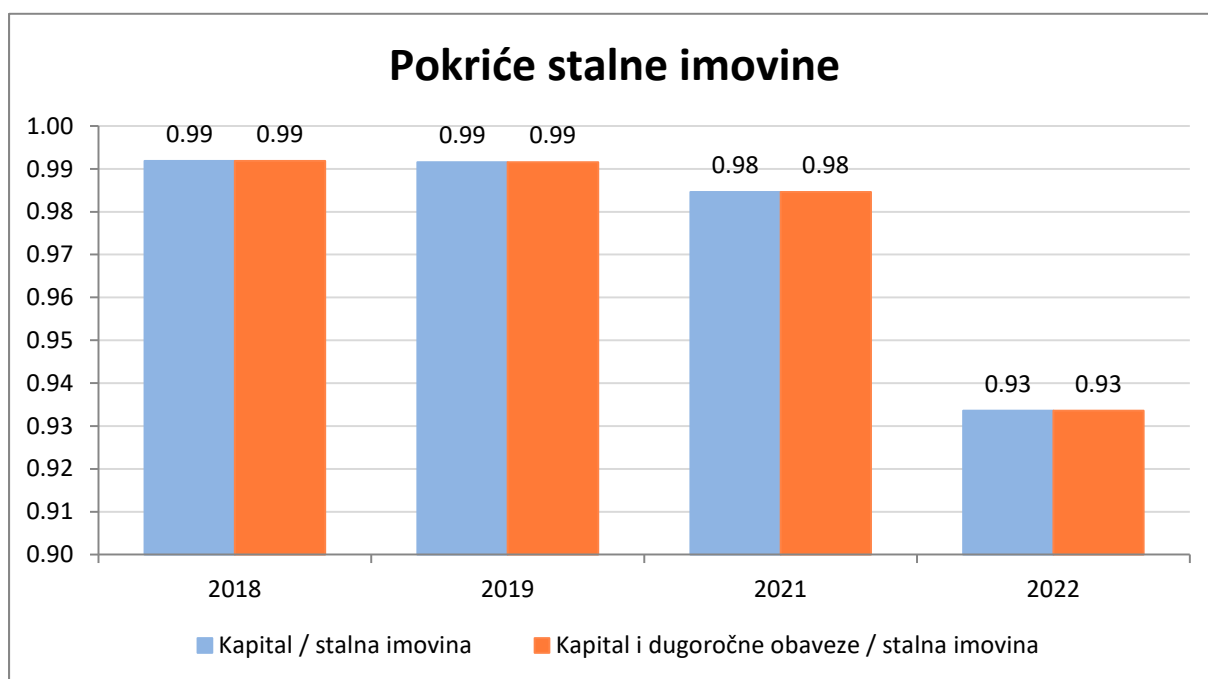
S druge strane, pokazatelj odnosa kapitala i dugoročnih obaveza i stalne imovine u odnosu na stalnu imovinu 2022. godine je imao vrednost 0,93.

**Slika 10. Pokazatelji likvidnosti**



*Izvor: Izračunato na osnovu podataka iz bilansa preduzeća za navedene godine*

**Slika 11. Pokriće stalne imovine**



*Izvor: Izračunato na osnovu podataka iz bilansa preduzeća za navedene godine*

Pokazatelji aktivnosti privrednog društva JKP „Polet” dati su u tabeli 8.

**Tabela 8.** Pokazatelji aktivnosti

R. br.	Pokazatelji	2019	2020	2021	2022
<i>I</i>	<b>Pokazatelji aktivnosti</b>				
1	Koeficijent obrta kupaca	8	17	20	13
2	Prosečan period naplate	45	21	18	27
3	Prosečan iznos dnevnih prodaja	100	113	100	108
4	Period naplate potraživanja	45	41	35	52
5	Koeficijent obrta zaliha	183	2	2	2
6	Prosečno vreme trajanja jednog obrta	2	151	184	171
7	Period prodaje zaliha	0,01	0,00	0,00	0,00
8	Period konverzije zaliha u gotovinu	45	41	35	52
9	Koeficijent obrta dobavljača	0,41	0,51	0,77	2
10	Prosečno vreme plaćanja	876	704	465	207
11	Koeficijent obrta prosečnih obrtnih sredstava	5	6	7	8
12	Stopa dobitka na prosečna obrtna sredstva	-10,39%	-38,10%	-68,15%	-98,24%
13	Stopa dobitka po jednom obrtu prosečnih obrtnih sredstava	-2,13%	-6,38%	-9,90%	-12,58%
12	Koeficijent obrta neto obrtnih sredstava	5,0	5,8	6,0	7
13	Koeficijent obrta fiksnih sredstava	0,5	0,6	0,6	1
14	Koeficijent obrta poslovnih sredstava	0,0	0,0	0,0	-
15	Koeficijent obrta sopstvenih sredstava	0,0	0,0	0,0	-

*Izvor: Izračunato na osnovu podataka iz bilansa preduzeća za navedene godine*

Podaci pokazuju da se koeficijent obrta kupaca u analiziranom period poboljšao. To znači da je preduzeću bilo potrebno od 27 do 45 dana da naplati svoja potraživanja.

Koeficijent obrta dobavljača u 2022. godini pokazuje da je kompanija prosečno plaćala svoje obaveze na 200 dana, odnosno koeficijent obrta dobavljača je iznosio manje od 2. Ovo pokazuje da JKP „Polet” nema adekvatnu likvidnost, što je već pomenuto.

Konačna ocena analize poslovanja izvršena je na osnovu indikatora po Bazel II metodologiji. Bazel II analiza boniteta određuje se na osnovu šest definisanih pokazatelja: Rentabiliteta kapitala (ROE), Rentabiliteta ukupne imovine (ROA), Pokrivenosti finansijskih obaveza iz EBITDA, Pokrića kamata, Pokrića kapitala ukupnom aktivom i Pokrića kapitala i dugoročnih obaveza stalnom imovinom. Na osnovu vrednosti pojedinih pokazatelja i vrednosti pondera za svaki pokazatelj dobija se bonitet preduzeća sa vrednostima od 1 do 5. Analiza dobijenih ocena, saglasno Međunarodnim računovodstvenim standardima (MRS) tumači se kao: 1-vrlo dobro; 2-dobro; 3-srednje; 4-loše; 5-kritično. Bazel II standardi primenjuju se u finansijskoj analizi u cilju minimiziranja rizika poslovanja. Grafički prikaz analize boniteta po Bazel II metodologiji prikazan je u tabeli 9 i na slici 12.

Bonitetnu ocenu privrednog društva JKP „Polet” po Bazel II metodologiji za 2022. godinu možemo oceniti kao LOŠU (tabela 9).

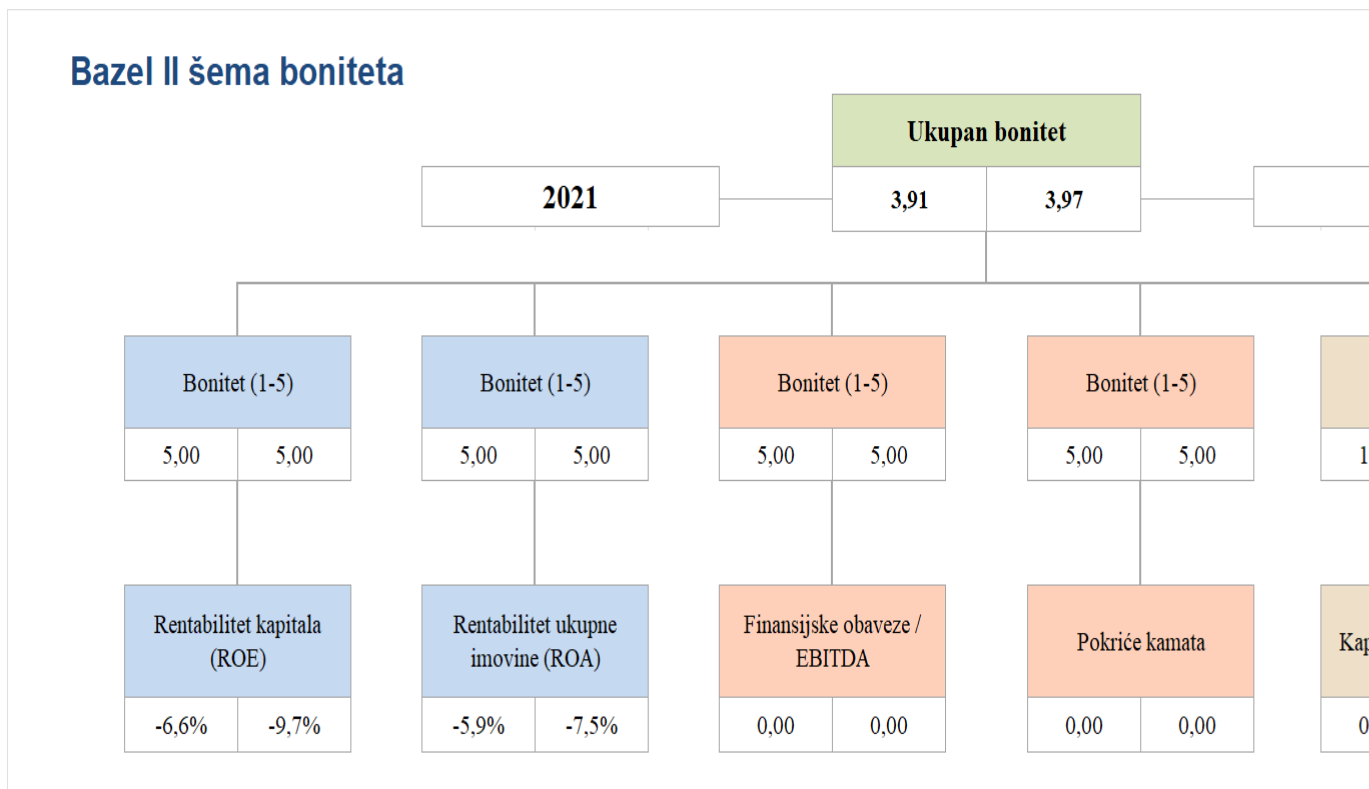
**Tabela 9.** Bazel II analiza boniteta

	2022	2021	2020	2019
Rentabilitet kapitala (ROE)	(9,7%)	(6,6%)	(4,0%)	(1,1%)
<b>Bonitet (1=vrlo dobro; 5=kritično)</b>	5,00	5,00	5,00	5,00
<b>Ponder</b>	16,70%	16,70%	16,70%	16,70%
Rentabilitet ukupne imovine (ROA)	(7,5%)	(5,9%)	(3,6%)	(1,0%)
<b>Bonitet (1=vrlo dobro; 5=kritično)</b>	5,00	5,00	5,00	5,00
<b>Ponder</b>	16,70%	16,70%	16,70%	16,70%
Finansijske obaveze / EBITDA	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Bonitet (1=vrlo dobro; 5=kritično)</b>	5,00	5,00	1,00	1,00
<b>Ponder</b>	16,70%	16,70%	16,70%	16,70%
Pokriće kamata	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Bonitet (1=vrlo dobro; 5=kritično)</b>	5,00	5,00	5,00	1,00
<b>Ponder</b>	16,70%	16,70%	16,70%	16,70%
Kapital / ukupna aktiva	0,85	0,91	0,90	0,90
<b>Bonitet (1=vrlo dobro; 5=kritično)</b>	1,00	1,00	1,00	1,00
<b>Ponder</b>	16,70%	16,70%	16,70%	16,70%
Kapital i dugoročne obaveze / stalna imovina	0,93	0,98	0,99	0,99
<b>Bonitet (1=vrlo dobro; 5=kritično)</b>	2,78	2,44	2,39	2,39
<b>Ponder</b>	16,70%	16,70%	16,70%	16,70%
<i>Ukupni bonitet</i>	<b>3,97</b>	<b>3,91</b>	<b>3,24</b>	<b>2,57</b>

*Izvor: Izračunato na osnovu podataka iz bilansa preduzeća za navedene godine*

Iz tabele 9 možemo uočiti da se bonitetna ocena tokom protekle četiri godine samo pogoršavala.

**Slika 12.** Bazel II šema boniteta



Shodno izloženom, može se zaključiti da je zarađivačka sposobnost preduzeća JKP „Polet“ slaba i nestabilna, pa samim tim je i neophodno preduzeti neke mere u cilju eliminisanja nepovratnog trošenja javnih resursa.

### 3.1.2. Prikaz poslovanja u naredne tri godine

Projektovani bilans uspeha za kompaniju "JKP Polet" za naredne tri godine zasnovan je na temeljnoj analizi finansijskih performansi prethodnih godina, uzimajući u obzir trenutne ekonomske i unutrašnje faktore kompanije, naročito izveštaj o poslovanju tokom prvih 6 meseci 2023. godine. Analizirajući bilanse uspeha iz prethodnih četiri godine identifikovali smo konstantnu tendenciju gubitaka, uprkos različitim operativnim naporima.

U ovoj projekciji, posebna pažnja je posvećena trenutnom izveštaju o poslovanju, uzimajući u obzir kako trenutne ekonomske uslove, tako i interne faktore, kao što su starosna i kvalifikaciona struktura radne snage, kretanje zarada i drugi operativni troškovi. Dodatno, u obzir su uzeta i inflatorna kretanja u zemlji. Projekcije prihoda i rashoda temelje se na optimističnom scenariju, koji ipak realistično odražava potencijalne ekonomske i tržišne uslove. Projektovani bilans uspeha za naredne 3 godine, prilagođen za potrebe analize, prikazan je u narednoj tabeli.

**Tabela 10.** Projektovani bilans uspeha

R.br.	Elementi	2023	2024	2025	2026
<b>I</b>	<b>Ukupni prihodi</b>	<b>43.536</b>	<b>45.713</b>	<b>47.999</b>	<b>50.399</b>
<b>1</b>	Poslovni prihodi	42.818	44.959	47.207	49.567
<b>1.1.</b>	Prihodi od prodaje proizvoda i usluga				
<b>1.2.</b>	Prihodi od aktiviranja učinaka				
<b>1.3.</b>	Drugi poslovni prihodi	42.818	44.959	47.207	49.567
<b>2</b>	Finansijski prihodi				
<b>3</b>	Vanredni i neposlovni prihodi	718	754	792	831
<b>II</b>	<b>Poslovni rashodi</b>	<b>44.717</b>	<b>46.337</b>	<b>47.703</b>	<b>49.117</b>
<b>1</b>	Nabavna vrednost prodate robe				
<b>2</b>	Troškovi materijala za izradu	3.720	3.906	4.101	4.307
<b>3</b>	Troškovi ostalog materijala				
<b>4</b>	Troškovi goriva i energije				
<b>5</b>	LD	30.790	31.714	32.348	32.995
<b>5.1.</b>	Porezi i doprinosi na zarade				
<b>5.2.</b>	Neto zarade				
<b>6</b>	Troškovi proizvodnih usluga	2.857	3.000	3.150	3.308
<b>7</b>	Troškovi amortizacije	3.515	3.691	3.876	4.070
<b>8</b>	Nematerijalni troškovi	3.834	4.026	4.227	4.438
<b>III</b>	<b>Finansijski rashodi</b>	<b>226</b>	<b>237</b>	<b>249</b>	<b>262</b>
<b>1</b>	Rashodi kamata	226	237	249	262
<b>2</b>	Ostali finansijski rashodi				



<b>IV</b>	<b>Vanredni i neposlovni rashodi</b>	<b>1.268</b>	<b>1.331</b>	<b>1.398</b>	<b>1.468</b>
<b>V</b>	<b>Ukupni rashodi (II+III+IV)</b>	<b>46.211</b>	<b>47.906</b>	<b>49.350</b>	<b>50.847</b>
<b>VI</b>	<b>Dobitak/gubitak (I-V)</b>	<b>(2.675)</b>	<b>(2.193)</b>	<b>(1.351)</b>	<b>(448)</b>
<b>VII</b>	<b>Porezi iz dobiti</b>				
<b>VIII</b>	<b>Neto dobit</b>	<b>(2.675)</b>	<b>(2.193)</b>	<b>(1.351)</b>	<b>(448)</b>

Važan aspekt ove analize odnosi se na činjenicu da bez novih investicionih napora, koji trenutno ne mogu da se realizuju, ne postoji mogućnost kreiranja dodatnih prihoda, koji bi vodili pozitivnim poslovnim rezultatima. Inflatorna kretanja su, takođe, uzeta u obzir, naglašavajući potrebu za prilagođavanjem poslovnih strategija u skladu sa promenljivim ekonomskim uslovima.

U svetlu ovih nalaza, logičnim se nameće predlog pripajanja kompanije "JKP Polet" drugom javnom preduzeću koje obavlja komplementarne komunalne delatnosti. Ovaj potez bi, prema ovoj proceni, omogućio bolju iskorišćenost resursa, smanjenje operativnih troškova i optimizaciju poslovnih procesa. Pripajanje bi, takođe, omogućilo efikasniju upotrebu postojeće imovine "JKP Polet", doprinoseći tako i ekonomskoj stabilnosti kompanije i boljem pružanju usluga zajednici.

Ovaj projektovani bilans uspeha predstavlja, ne samo finansijsku projekciju, već i strategijsku osnovu za predstojeće odluke u upravljanju kompanijom, s ciljem postizanja održivog rasta i razvoja.

## **3.2. Prikaz poslovanja u prethodnim i naredne tri godine JKP „Vidrak“**

### **3.2.1. Prikaz poslovanja u prethodnim godinama**

Analiza poslovanja je izvršena na bazi podataka iz zvaničnih bilansa stanja i bilansa uspeha za prethodne četiri godine. Analiza poslovanja firme vršena je u skladu sa Međunarodnim Bazel II standardima. Za potrebe finansijske analize korišćeni su podaci iz redovnih godišnjih finansijskih izveštaja kompanije za period od 2019. do 2022. godine. Analizu poslovanja započinjemo analizom finansijskog položaja Privrednog društva.

Analiza finansijskog položaja - Finansijski položaj privrednog društva je relativno stabilan, iako je ono, kao i sva druga u Srbiji, poslovalo u veoma specifičnim uslovima okruženja. Fiskalna konsolidacija i negativno dejstvo smanjenja javne potrošnje bitno su uticali na finansijski položaj privrednog društva.

Finansijska analiza je izvršena na bazi podataka iz zvaničnih bilansa stanja i bilansa uspeha za prethodne četiri godine. Prikaz skraćenih bilansa stanja i uspeha na bazi kojih je vršena analiza, kao i izračunavanje pokazatelja, dat je u tabelama 11, 12, 13 i 14.

**Tabela 11.** Bilans stanja (prilagođen za potrebe analize)

R.br.	Elementi	Pre investiranja u 000 din.			
		2019	2020	2021	2022
<i>I</i>	<b>Stalna imovina</b>	<b>165.700</b>	<b>153.240</b>	<b>139.982</b>	<b>139.954</b>
<b>1</b>	Osnovna sredstva	163.930	151.773	138.956	139.422
<b>2</b>	Nematerijalna ulaganja	273	160	47	142
<b>3</b>	Dugoročni finansijski plasmani i potraživanja	1.497	1.307	979	390
<i>II</i>	<b>Obrtna imovina</b>	<b>121.075</b>	<b>114.119</b>	<b>107.158</b>	<b>141.902</b>
<b>1</b>	Zaliha	6.951	7.216	7.675	13.302
<b>2</b>	Kratkoročna potraživanja	79.426	85.048	90.076	98.813
<b>3</b>	Kratkoročni finansijski plasmani				
<b>4</b>	Gotovina i gotovinski ekvivalenti	33.892	20.923	8.896	29.136
<i>III</i>	<b>AVR i PDV i odl poreska sredstva</b>	<b>806</b>	<b>932</b>	<b>511</b>	<b>651</b>
<i>IV</i>	<b>Gubitak</b>				-
<i>V</i>	<b>Vanbilasna aktiva</b>				-
<i>VI</i>	<b>Ukupna aktiva</b>	<b>286.775</b>	<b>267.359</b>	<b>247.140</b>	<b>283.113</b>
<b>A)</b>	Kapital (I+II+III+IV)	211.639	210.841	197.491	221.404
<i>I</i>	<b>Osnovni kapital</b>	<b>130.427</b>	<b>130.427</b>	<b>130.427</b>	<b>132.911</b>
<i>II</i>	<b>Rezerve</b>	<b>13.387</b>	<b>13.387</b>	<b>13.387</b>	<b>13.387</b>
<b>1</b>	Zakonske rezerve				
<b>2</b>	Statutarne rezerve	13.387	13.387	13.387	13.387
<i>III</i>	<b>Nerasporedjeni dobitak</b>	<b>67.825</b>	<b>67.027</b>	<b>53.677</b>	<b>54.325</b>
<i>IV</i>	<b>Revalorizacione rezerve</b>				<b>20.781</b>
<i>V</i>	<b>Dugoročna rezervisanja i obaveze</b>	<b>25.281</b>	<b>25.759</b>	<b>27.375</b>	<b>36.904</b>
<i>VI</i>	<b>Dugoročne obaveze/odl. Poreske</b>				
<i>VII</i>	<b>Kratkoročne obaveze</b>	<b>48.807</b>	<b>29.880</b>	<b>22.061</b>	<b>24.805</b>
<b>1</b>	Kratkoročni krediti				
<b>2</b>	Ostale kratkoročne finansijske obaveze				
<b>3</b>	Primljeni avansi	880	1.075	1.188	1.317
<b>4</b>	Dobavljači	44.548	27.229	17.976	12.468
<b>5</b>	Ostale obaveze iz poslovanja				
<b>6</b>	Obaveze za zarade				
<b>7</b>	Obaveze za PDV i ostali porezi	462	1.312		
<b>8</b>	Druge obaveze	2.917	264	2.897	11.020
<i>VIII</i>	<b>PVR</b>	<b>1.048</b>	<b>879</b>	<b>213</b>	-
<i>IX</i>	<b>Vanbilansna pasiva</b>				-
<i>X</i>	<b>Ukupna pasiva</b>	<b>286.775</b>	<b>267.359</b>	<b>247.140</b>	<b>283.113</b>

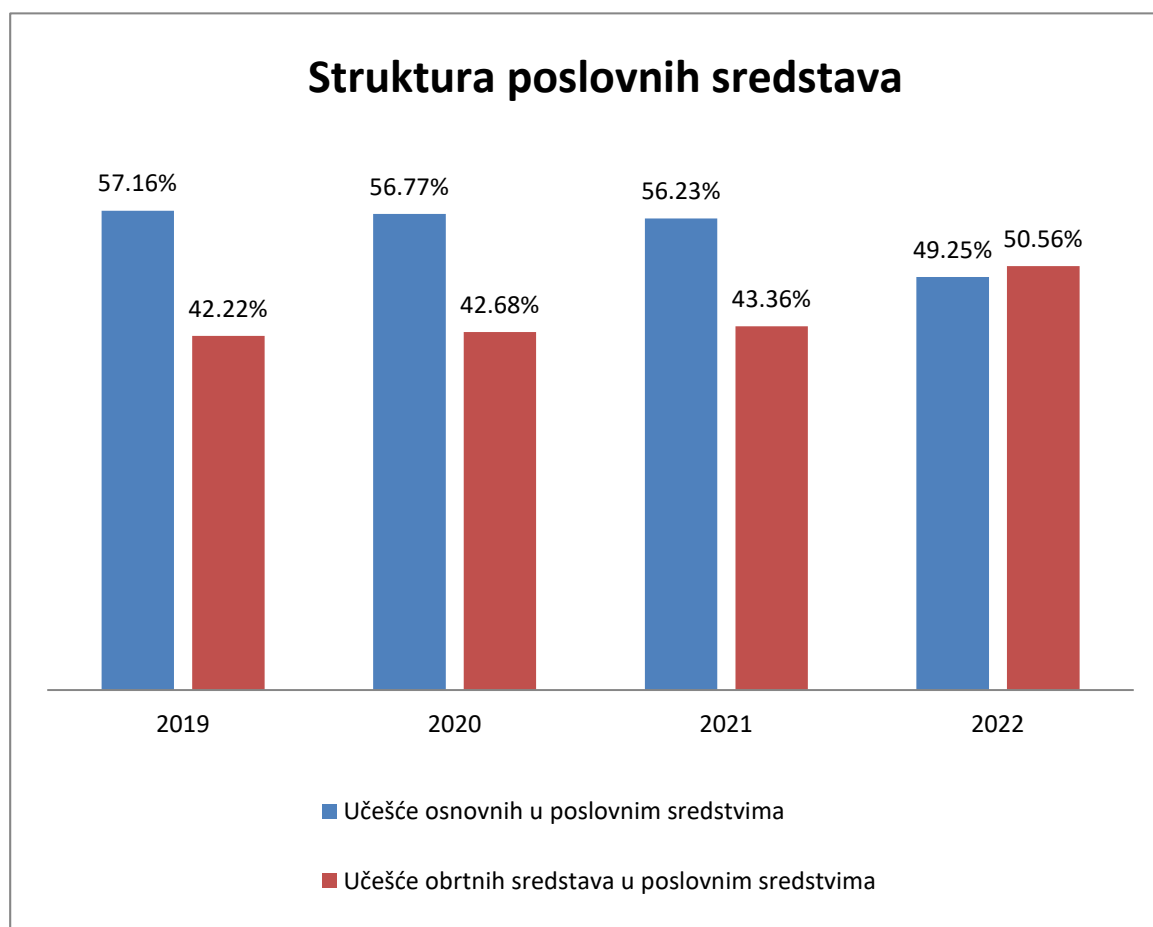
**Tabela 12.** Bilans uspeha (prilagođen za potrebe analize)

R.br.	Elementi	Pre investiranja u 000 din.			
		2019	2020	2021	2022
I	<b>Ukupni prihodi</b>	<b>347.545</b>	<b>365.134</b>	<b>355.373</b>	<b>400.652</b>
1	Poslovni prihodi	335.619	354.730	347.298	389.572
1.1.	Prihodi od prodaje proizvoda i usluga	323.945	331.508	344.849	387.786
1.2.	Prihodi od prodaje robe	2.678	2.235	2.449	1.786
1.3.	Drugi poslovni prihodi	8.996	20.987		
2	Finansijski prihodi	3.988	2.852	3.938	4.737
3	Ostali prihodi	7.938	7.552	4.137	6.343
II	<b>Poslovni rashodi</b>	<b>292.438</b>	<b>333.441</b>	<b>331.963</b>	<b>365.153</b>
1	Nabavna vrednost prodate robe	2.084	1.701	1.916	1.391
2	Troškovi materijala za izradu	21.672	23.468	51.116	59.898
3	Povećanje/smanjenje vrednosti zaliha	2.816	1.918	2.716	11.693
4	Troškovi goriva i energije	31.092	31.509		
5	Troškovi zarada	169.978	194.990	227.533	244.369
6	Troškovi dugoročnih rezervisanja				
7					
8	Troškovi proizvodnih usluga	39.766	52.919	18.898	16.784
9	Troškovi amortizacije	11.546	18.520	21.585	23.157
10	Nematerijalni troškovi	13.484	8.416	8.199	7.861
III	<b>Finansijski rashodi</b>	<b>134</b>	<b>144</b>	<b>90</b>	<b>53</b>
1	Rashodi kamata	119	97	87	52
2	Ostali finansijski rashodi	15	47	3	1
IV	<b>Ostali rashodi</b>	<b>30.080</b>	<b>32.435</b>	<b>27.813</b>	<b>34.568</b>
V	<b>Ukupni rashodi (II+III+IV)</b>	<b>322.652</b>	<b>366.020</b>	<b>359.866</b>	<b>399.774</b>
VI	<b>Dobitak/gubitak (I-V)</b>	<b>24.893</b>	<b>(886)</b>	<b>(4.493)</b>	<b>878</b>
VII	<b>Porezi iz dobiti</b>	<b>1.138</b>	<b>(88)</b>	<b>(605)</b>	<b>230</b>
VIII	<b>Neto dobit</b>	<b>23.755</b>	<b>(798)</b>	<b>(3.888)</b>	<b>648</b>

Na osnovu pokazatelja finansijske analize koja je urađena korišćenjem podataka iz tabele 11, može se zaključiti da JKP „Vidrak” raspolaže kako stalnom, tako i obrtnom imovinom.

Učešće stalne u poslovnoj imovini je na adekvatnom nivou i iznosi oko 50% ukupnih poslovnih sredstava.

**Slika 13.** Struktura poslovnih sredstava

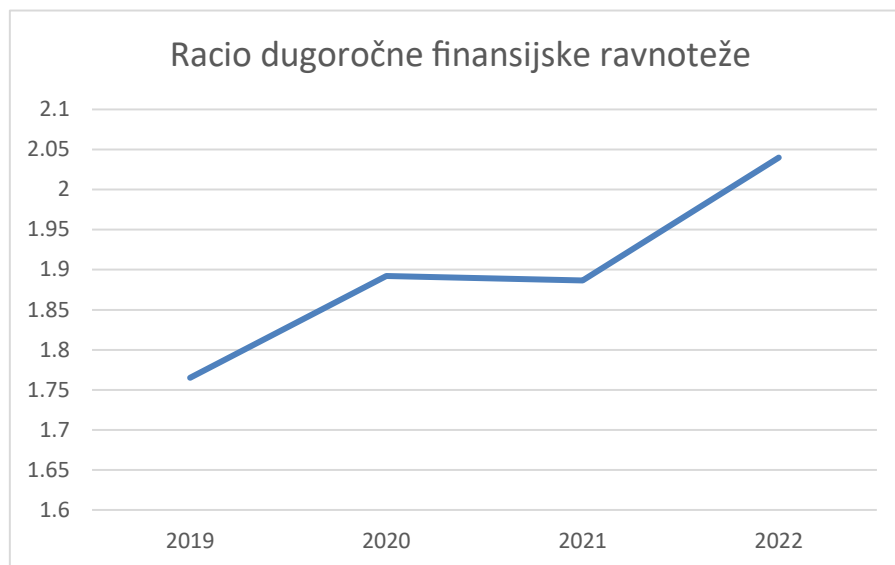


*Izvor: Zvanični bilasni stanja*

Stalnu imovinu čine zemljište, građevinski objekti, postrojenja i oprema. Obrtnu imovinu čine kratkoročna potraživanja.

Posebno treba naglasiti činjenicu da je ovo privredno društvo svojim poslovanjem u protekle 4 godine poboljšalo svoju dugoročnu finansijsku ravnotežu, odnosno ratio dugoročnog finansijskog ekvilibrijuma. Naime, na slici 14 jasno se uočava da su osnovna sredstva i zalihe u 2019. godini bila solidno pokrivena dugoročnim izvorima finansiranja. To znači da su u 2019. godini osnovna sredstva i zalihe bile finansirane isključivo iz dugoročnih izvora finansiranja. Tačnije, ovaj pokazatelj iznosio je 1,76. Ovo je adekvatan pokazatelj, ako se uzme u obzir činjenica da vrednost ovog pokazatelja treba da bude oko 1. Dodatno, poslovnim rezultatima ratio dugoročne finansijske ravnoteže se dodatno poboljšao i imao je vrednost 2,03 u 2022. godini. To znači da je u 2022. godini jedan dinar osnovnih sredstava i zaliha bio finansiran sa 2,03 dinara dugoročnih izvora finansiranja. Ovo je izuzetno visok ratio i govori da je reč o preduzeću koje na dugi rok ima predispozicije da bude finansijski stabilno.

**Slika 14.** Racio dugoročne finansijske ravnoteže



Izvor: Proračun na bazi bilansa stanja

**Tabela 13.** Struktura sredstava preduzeća

R. br.	Pokazatelji	2019	2020	2021	2022
<b>1</b>	<b>Struktura poslovnih sredstava</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
1.1.	Učešće osnovnih u poslovnim sredstvima	57,16%	56,77%	56,23%	49,25%
1.2.	Učešće nematerijalnih ulaganja u poslovnim sredstvima	0,10%	0,06%	0,02%	0,05%
1.3.	Učešće dugoročnih finans. plasm. u poslov. sredstvima	0,52%	0,49%	0,40%	0,14%
1.4.	Učešće obrtnih sredstava u poslovnim sredstvima	42,22%	42,68%	43,36%	50,56%
<b>2</b>	<b>Struktura obrtnih sredstava</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
2.1.	Učešće zaliha u obrtnim sredstvima	5,74%	6,32%	7,16%	9,37%
2.2.	Učešće kupaca u obrtnim sredstvima	65,60%	74,53%	84,06%	69,63%
2.3.	Učešće ost. potraživ. i plasmana u obrtnim sredstvima	0,67%	0,82%	0,48%	0,46%
2.4.	Učešće gotovine u obrtnim sredstvima	27,99%	18,33%	8,30%	20,53%
<b>3</b>	<b>Struktura izvora prema vlasništvu</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
3.1.	Učešće sopstvenih u ukupnim izvorima	73,80%	78,86%	79,91%	78,20%
3.2.	Učešće dugoročnih rezervisanja u ukupnim izvorima	8,82%	9,63%	11,08%	13,04%
3.2.	Učešće pozajmljenih izvora u ukupnim izvorima	17,39%	11,51%	9,02%	8,76%
<b>4</b>	<b>Struktura izvora prema ročnosti</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
4.1.	Učešće dugoročnih izvora u ukupnim izvorima	82,62%	88,50%	90,99%	91,24%
4.2.	Učešće kratkoročnih izvora u ukupnim izvorima	17,38%	11,51%	9,02%	8,76%
<b>5</b>	<b>Struktura dugoročnih izvora</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,81%</b>	<b>100,00%</b>
5.1	Učešće sopstvenih izvora	82,62%	88,50%	90,99%	91,24%
5.2	Učešće pozajmljenih izvora	17,39%	11,51%	9,83%	8,76%
<b>6</b>	<b>Struktura kratkoročnih izvora</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

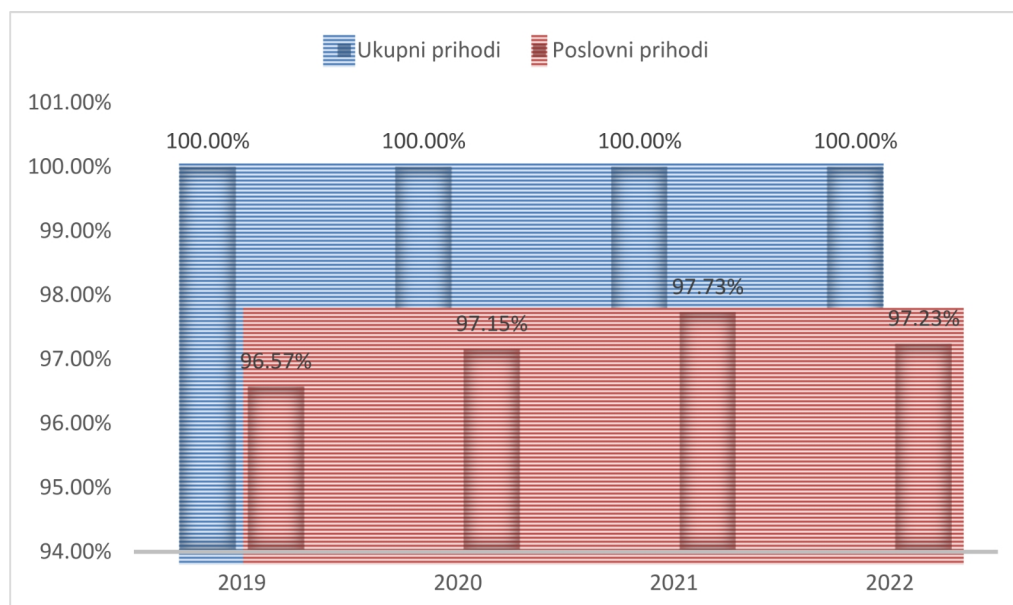
6.1	Učešće dobavljača	91,27%	91,13%	81,48%	50,26%
6.2	Učešće kratkoročnih kredita	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
6.3	Učešće avansa, depozita i kaucija	0,31%	0,40%	0,48%	0,47%
6.4	Učešće ostalih kratkoročnih izvora	8,42%	8,47%	18,04%	49,27%

*Izvor: Izračunato na osnovu podataka iz bilansa preduzeća za navedene godine*

Iz tabele 13 možemo zaključiti da su u strukturi obrtnih sredstava, tokom protekle četiri godine, bila dominantna potraživanja od kupaca.

Dinamika ukupnih i poslovnih prihoda je gotovo identična i pokazuje da su poslovni prihodi dominantni u strukturi ukupnih prihoda i da diktiraju njihovu dinamiku. Sa slike 15 se uočava da dinamika ukupnih prihoda u značajnoj meri zavisi od dinamike poslovnih prihoda.

**Slika 15.** Učešće ukupnih i poslovnih prihoda



*Izvor: Izračunato na osnovu podataka iz bilansa preduzeća za navedene godine*

U tabeli 14 prikazana je struktura bilansa uspeha.

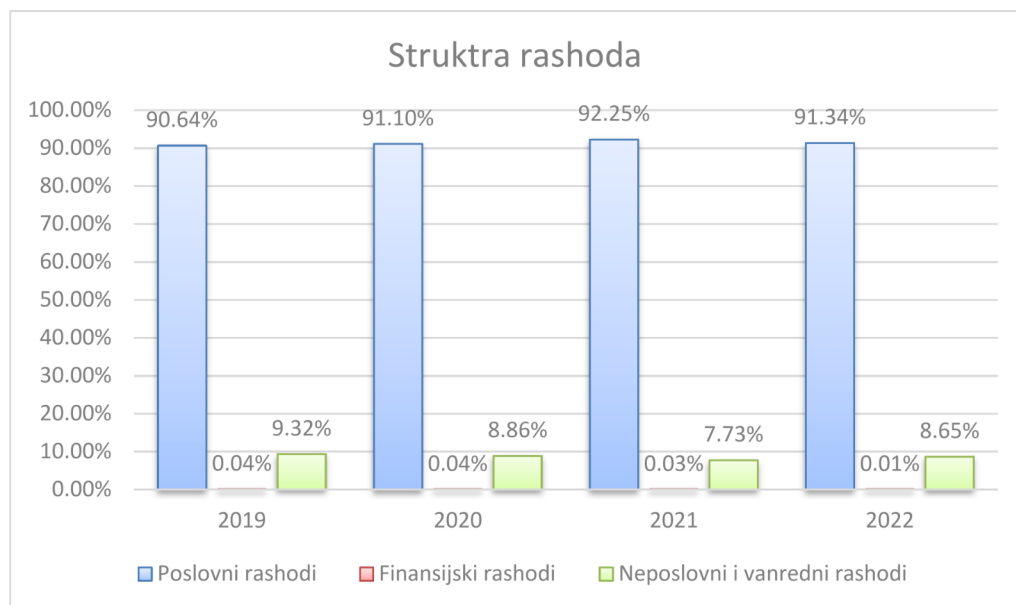
**Tabela 14.** Struktura bilansa uspeha

R. br.	Elementi	2019	2020	2021	2022
I	<b>Struktura prihoda</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
1	Poslovni prihodi	96,57%	97,15%	97,73%	97,23%
2	Finansijski prihodi	1,15%	0,78%	1,11%	1,18%
3	Neposlovni i vanredni prihodi	2,28%	2,07%	1,16%	1,58%
II	<b>Struktura rashoda</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
1	Poslovni rashodi	90,64%	91,10%	92,25%	91,34%
2	Finansijski rashodi	0,04%	0,04%	0,03%	0,01%
3	Neposlovni i vanredni rashodi	9,32%	8,86%	7,73%	8,65%

*Izvor: Izračunato na osnovu podataka iz bilansa preduzeća za navedene godine*

Podaci iz tabele 14 pokazuju da u strukturi rashoda dominiraju poslovni rashodi. Dinamika poslovnih i finansijskih rashoda prikazana je na slici 16.

**Slika 16.** Struktura rashoda



Izvor: Izračunato na osnovu podataka iz bilansa preduzeća za navedene godine

U tabeli 15 prikazani su odabrani finansijski podaci.

**Tabela 15.** Izabrani finansijski podaci

u hiljadama RSD	2022	2021	2020	2019
Izabrani podaci iz bilansa uspeha				
<b>Prihodi od prodaje</b>	389.572	347.298	354.730	335.619
<b>Poslovni troškovi</b>	365.153	331.963	333.441	292.438
<b>EBITDA</b>	47.576	36.920	39.809	54.727
<b>EBITDA marža</b>	12,2%	10,6%	11,2%	16,3%
<b>Poslovna dobit</b>	24.419	15.335	21.289	43.181
<b>Marža poslovne dobiti</b>	6,3%	4,4%	6,0%	12,9%
<b>Neto dobit</b>	648	(3.888)	(798)	23.755
<b>Marža neto dobiti</b>	0,2%	(1,1%)	(0,2%)	7,1%
Izabrani podaci iz bilansa stanja				
<b>Gotovina i kratkoročni finansijski plasmani</b>	29.136	8.896	20.923	33.892
<b>Nekretnine, postrojenja i oprema</b>	139.422	138.956	151.773	163.930
<b>Ukupna aktiva</b>	283.113	247.140	267.359	286.775
<b>Finansijske obaveze</b>	0	0	0	0
<b>Neto finansijske obaveze</b>	(29.136)	(8.896)	(20.923)	(33.892)
<b>Ukupan kapital</b>	221.404	197.491	210.841	211.639
Ostali ključni finansijski podaci				
<b>Rentabilitet kapitala (ROE)</b>	0,3%	(2,0%)	(0,4%)	11,2%
<b>Likvidnost III stepena</b>	5,18	4,47	3,48	2,29
<b>Finansijske obaveze / kapital</b>	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Prosečan broj zaposlenih</b>	222	222	199	210

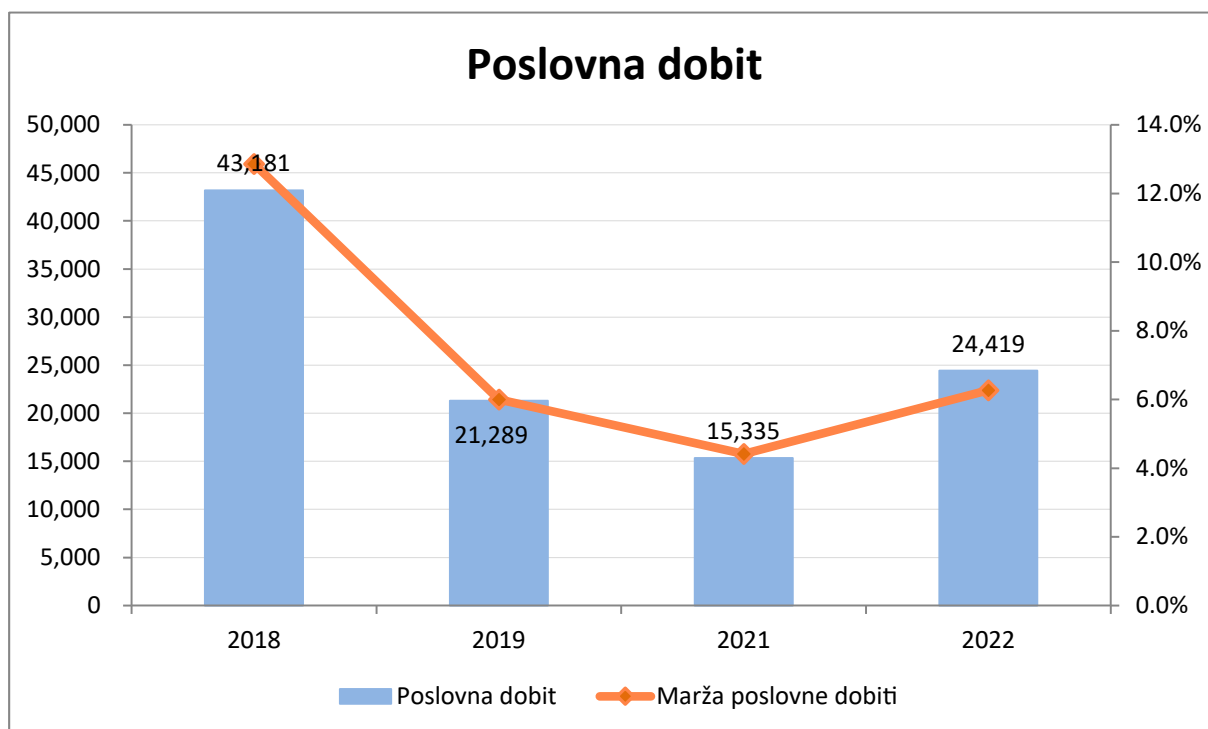
EBITDA marža, kao učešće dobiti bez kamata, poreza i amortizacije u prihodu od prodaje, u 2022. godini imala je vrednost od 12,2%. To znači da je na 100 dinara prihoda od prodaje ostvareno 12,2 dinara EBITDA dobiti.

Poslovna dobit, kao razlika poslovnih prihoda i poslovnih rashoda, govori nam da li je preduzeće ostvarilo pozitivan rezultat obavljajući osnovnu delatnost kojom se bavi. Marža poslovne dobiti izračunata je kao učešće poslovne dobiti u prihodu od prodaje. Vrednost ovog pokazatelja u 2022. godini iznosila je 6,3%, što znači da je na 100 dinara ostvarenog prihoda od prodaje, preduzeće ostvarilo 6,3 dinara poslovnog dobitka.

Marža neto dobiti (učešće neto dobiti u prihodu od prodaje) imala je vrednost u 2022. godini 0,2%. Dakle, na 100 dinara ostvarenog prihoda od prodaje, preduzeće je ostvarilo 0,2 dinar neto gubitka.

Izabrani finansijski pokazatelji prikazani su na slici 17 i 18.

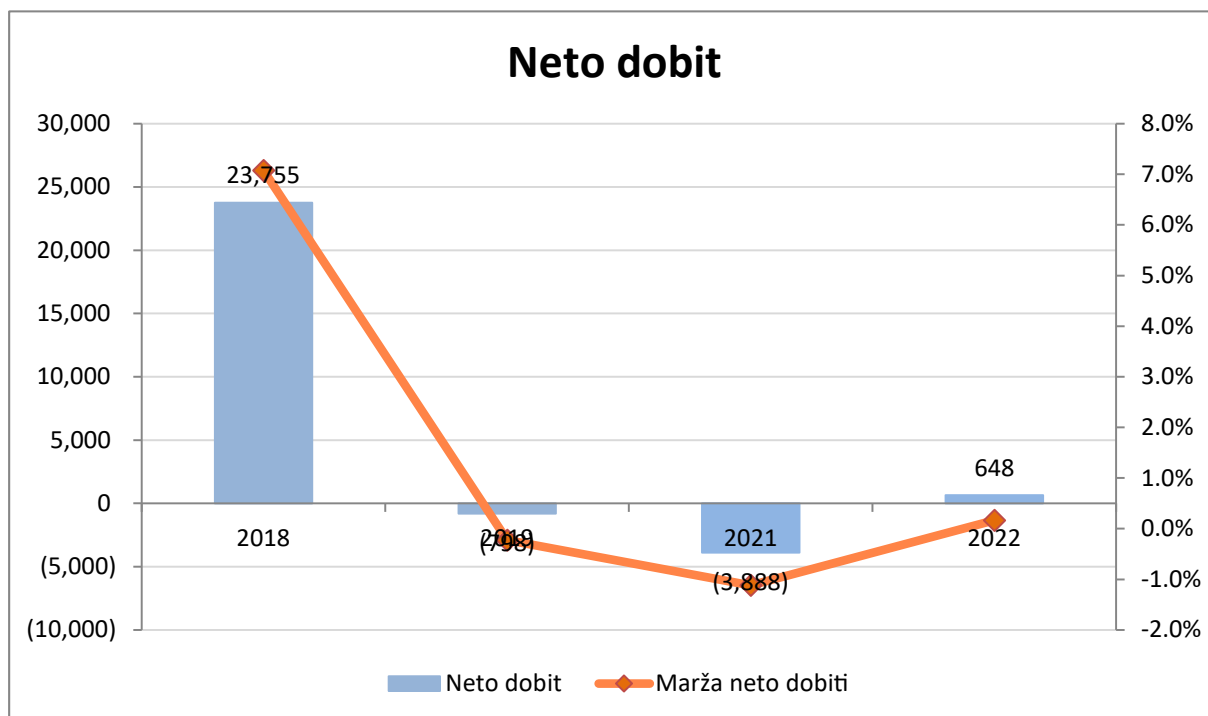
**Slika 17.** Dinamika poslovne i marže poslovne dobiti



*Izvor: Izračunato na osnovu podataka iz bilansa preduzeća za navedene godine*



**Slika 18.** Dinamika neto dobiti i prinosa na kapital



*Izvor: Izračunato na osnovu podataka iz bilansa preduzeća za navedene godine*

Pokazatelji uspešnosti prikazani su u tabeli 16 i na slikama 19 i 20.

**Tabela 16.** Pokazatelji uspešnosti

	2022	2021	2020	2019
<b>Pokazatelji uspešnosti</b>				
EBITDA marža	12,2%	10,6%	11,2%	16,3%
Marža poslovne dobiti	6,3%	4,4%	6,0%	12,9%
Marža neto dobiti	0,2%	(1,1%)	(0,2%)	7,1%
Rentabilitet kapitala (ROE)	0,3%	(2,0%)	(0,4%)	11,2%
Rentabilitet ukupne imovine (ROA)	0,2%	(1,5%)	(0,2%)	8,3%

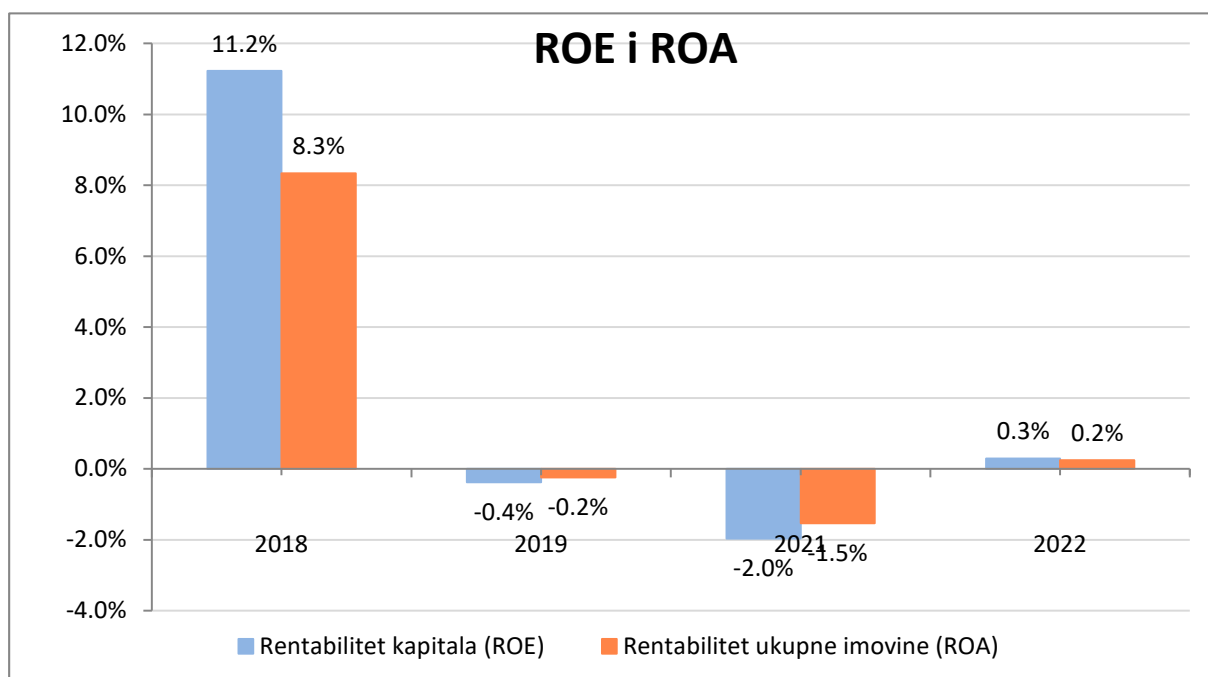
*Izvor: Izračunato na osnovu podataka iz bilansa preduzeća za navedene godine*

Indikator za to koliko je neka kompanija profitabilna povezan je s ukupnom aktivom. Pokazatelj ROA (Return On Assets) pruža nam predstavu o tome koliko je menadžment kompanije efikasan u korišćenju aktive za obezbeđivanje zarade, a u 2022. godini na 100 dinara prosečno angažovanih ukupnih sredstava, preduzeće je ostvarilo 0,2 dinara neto dobiti.

Prinos na kapital (ROE-Return Of Equity) predstavlja jednu od najvažnijih mera prinosa vlasnika preduzeća. Njegova vrednost nam govori kako preduzeće koristi kapital, odnosno koliko je dobiti ostvarilo sa tim kapitalom. U 2022. godini na 100 dinara prosečno angažovanih sopstvenih sredstava Investitor je ostvario 0,3 dinara neto dobiti.

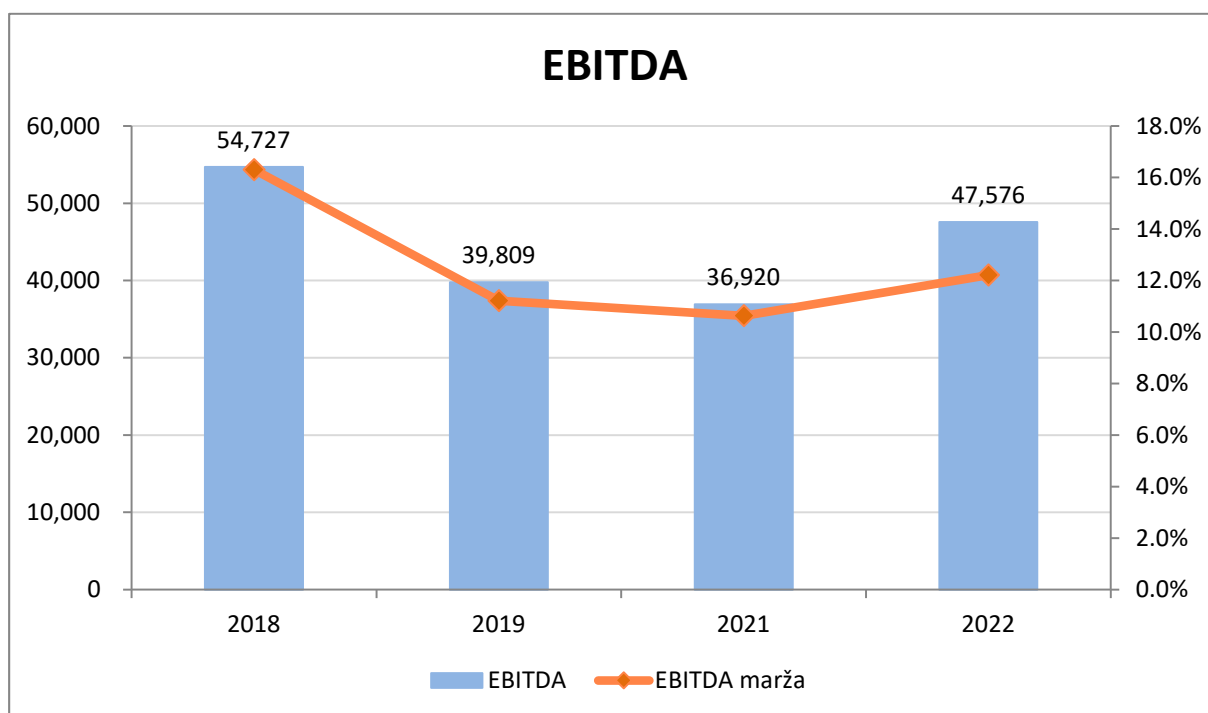
Pokazatelji uspešnosti mogu se pratiti i preko Du Pont šeme, koja se koristi za potrebe analize i planiranja poslovanja. Du Pont šema prikazana je na slici 21.

**Slika 19.** Rentabilitet kapitala ROE i rentabilitet ukupne imovine ROA



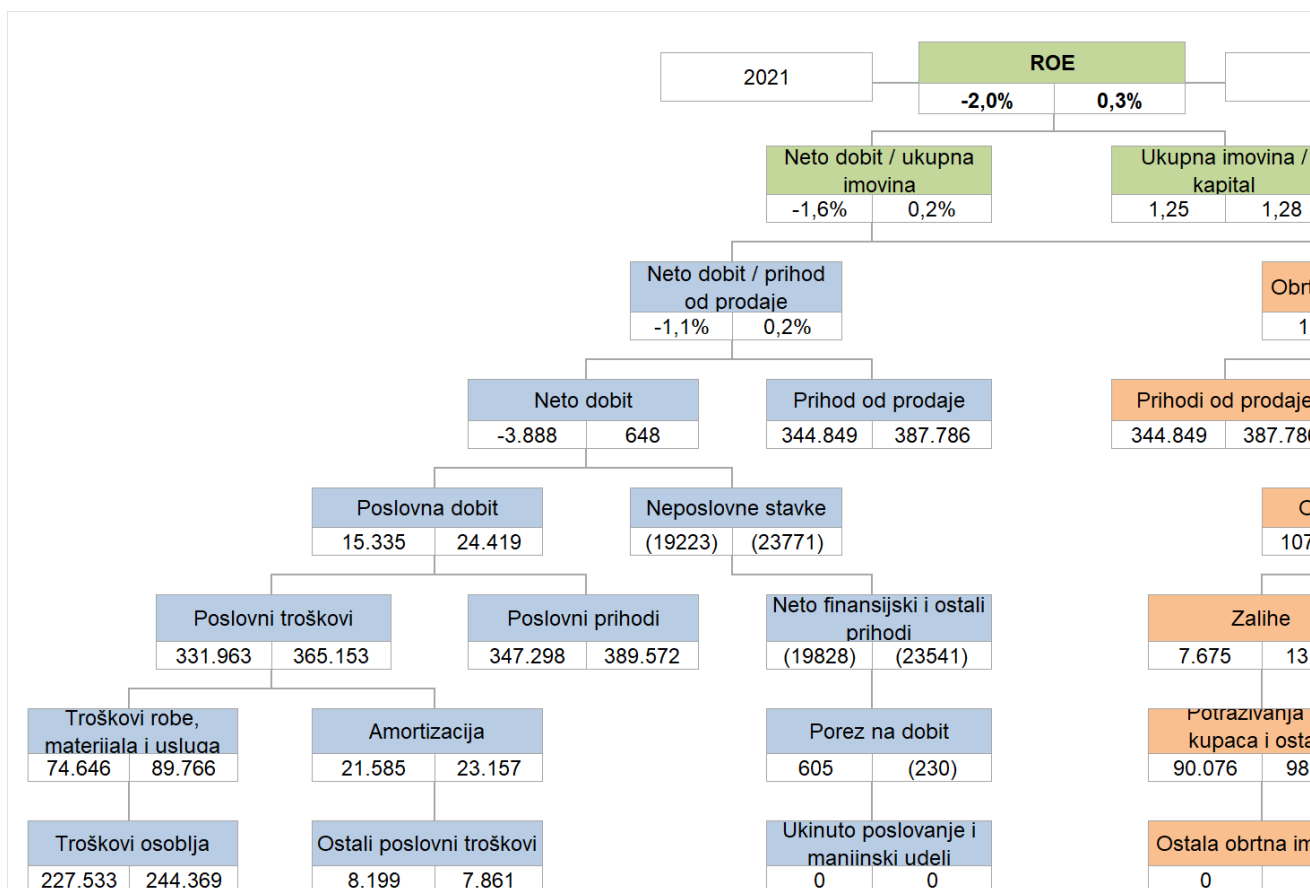
*Izvor: Izračunato na osnovu podataka iz bilansa preduzeća za navedene godine*

**Slika 20.** Dinamika EBITDA i EBITDA marže



*Izvor: Izračunato na osnovu podataka iz bilansa preduzeća za navedene godine*

Slika 21. Du Pont šema preduzeća



Izvor: Izračunato na osnovu podataka iz bilansa preduzeća za navedene godine

Pokazatelji finansijskog stanja dati su u tabeli 17 i na slikama 22 i 23.

**Tabela 17.** Pokazatelji finansijskog stanja

	2022	2021	2020	2019
<b>Pokazatelji finansijskog stanja</b>				
Likvidnost III stepena	5,72	4,81	3,71	2,43
Likvidnost II stepena	5,18	4,47	3,48	2,29
Kapital / ukupna aktiva	0,78	0,80	0,79	0,74
Finansijske obaveze / EBITDA	0,00	0,00	0,00	0,00
Kapital / stalna imovina	1,58	1,41	1,38	1,28
Kapital i dugoročne obaveze / stalna imovina	1,85	1,61	1,54	1,43
Pokriće kamata	0,00	0,00	0,00	0,00

*Izvor: Izračunato na osnovu podataka iz bilansa preduzeća za navedene godine*

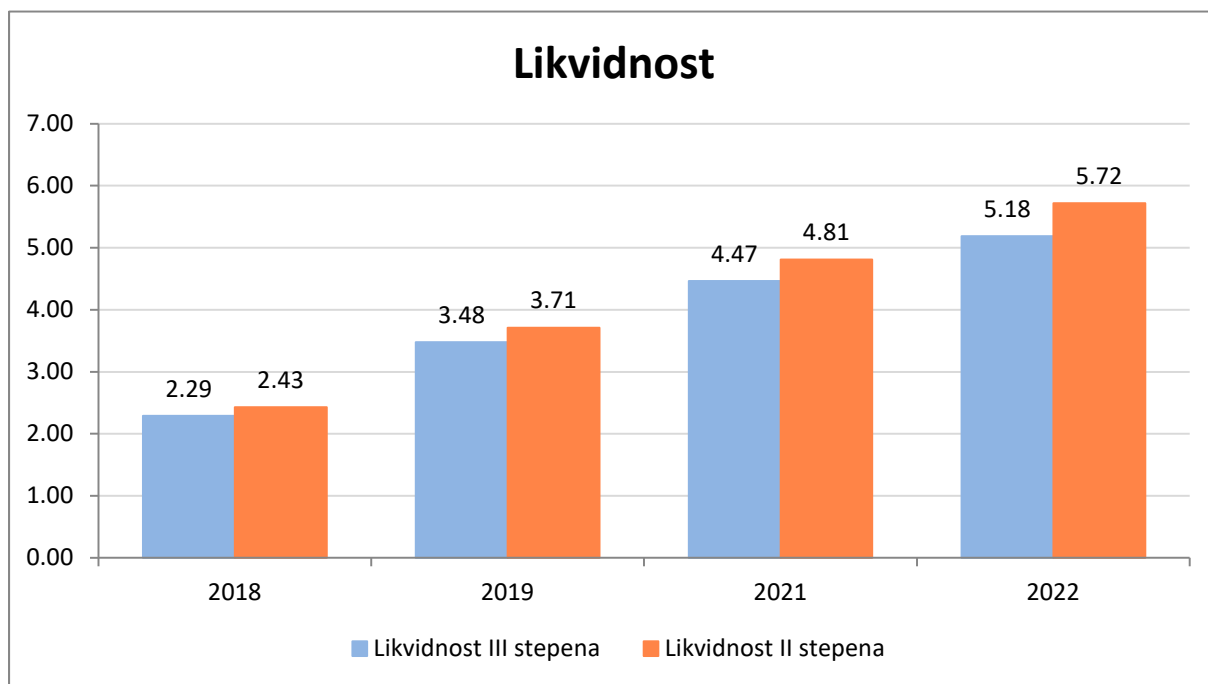
Analizom koeficijenta likvidnosti (likvidnost III stepena) dolazimo do podataka da je preduzeće u prethodnom periodu imalo vrednost koeficijenta likvidnosti na visokom nivou.

Likvidnost II stepena, kao redukovani racio likvidnosti, takođe ima izuzetno visoku vrednost. Redukovani racio likvidnosti izračunava se kao odnos obrtne imovine umanjene za vrednost zaliha i kratkoročnih obaveza. U ovom slučaju likvidnost II stepena se u svim analiziranim godinama može oceniti kao slaba.

Odnos kapitala i ukupne aktive pokazuje nam pokriće kapitala ukupnom aktivom. U 2022. godini jedan dinar ukupnih sredstava bio je pokriven sa 0,78 dinara kapitala.

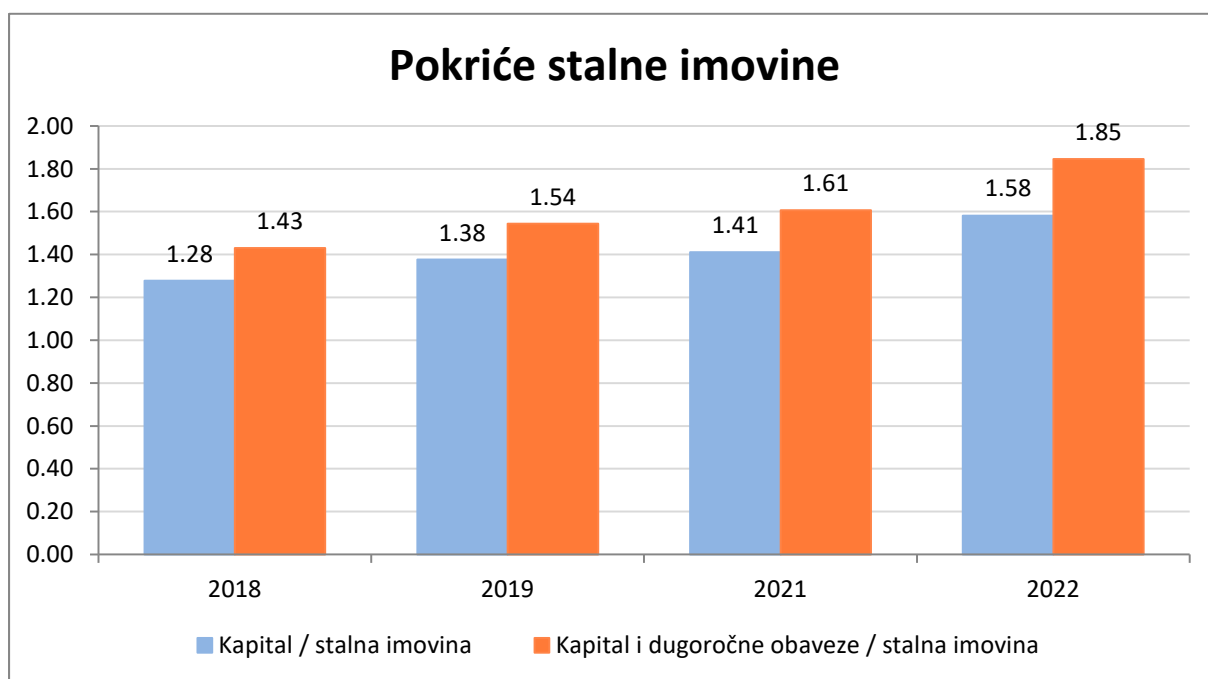
S druge strane, pokazatelj odnosa kapitala i dugoročnih obaveza i stalne imovine u odnosu na stalnu imovinu 2022. godine je imao vrednost 1,85.

**Slika 22.** Pokazatelji likvidnosti



*Izvor: Izračunato na osnovu podataka iz bilansa preduzeća za navedene godine*

**Slika 23.** Pokriće stalne imovine



*Izvor: Izračunato na osnovu podataka iz bilansa preduzeća za navedene godine*

Pokazatelji aktivnosti privrednog društva JKP „Vidrak” dati su u tabeli 18.

**Tabela 18.** Pokazatelji aktivnosti

R. br.	Pokazatelji	2019	2020	2021	2022
<i>I</i>	<b>Pokazatelji aktivnosti</b>				
1	Koeficijent obrta kupaca	4,11	7,26	7,14	7,32
2	Prosečan period naplate	88	50	50	49
3	Prosečan iznos dnevnih prodaja	7	921	958	1.077
4	Period naplate potraživanja	10.677	92	94	92
5	Koeficijent obrta zaliha	42	47	45	35
6	Prosečno vreme trajanja jednog obrta	9	8	8	10
7	Period prodaje zaliha	0,02	0,02	0,02	0,04
8	Period konverzije zaliha u gotovinu	10.677	92	94	92
9	Koeficijent obrta dobavljača	1,29	1,63	2,47	4,79
10	Prosečno vreme plaćanja	278	220	146	75
11	Koeficijent obrta prosečnih obrtnih sredstava	2	3	3	3
12	Stopa dobitka na prosečna obrtna sredstva	19,62%	-0,68%	-3,51%	0,52%
13	Stopa dobitka po jednom obrtu prosečnih obrtnih sredstava	8,12%	-0,24%	-1,17%	0,18%
12	Koeficijent obrta neto obrtnih sredstava	3	3	3	3
13	Koeficijent obrta fiksnih sredstava	2	2	2	3
14	Koeficijent obrta poslovnih sredstava	0,01	1,24	1,40	1,37
15	Koeficijent obrta sopstvenih sredstava	0,01	1,57	1,75	1,75

*Izvor: Izračunato na osnovu podataka iz bilansa preduzeća za navedene godine*

Podaci pokazuju da se koeficijent obrta kupaca u analiziranom period poboljšao. To znači da je preduzeću bilo potrebno od 88 do 49 dana da naplati svoja potraživanja.

Koeficijent obrta dobavljača u 2022. godini pokazuje da je kompanija prosečno plaćala svoje obaveze na 75 dana, odnosno koeficijent obrta dobavljača je iznosio 4,79.

Konačna ocena analize poslovanja izvršena je na osnovu indikatora po Bazel II metodologiji. Bazel II analiza boniteta određuje se na osnovu šest definisanih pokazatelja: Rentabiliteta kapitala (ROE), Rentabiliteta ukupne imovine (ROA), Pokrivenosti finansijskih obaveza iz EBITDA, Pokrića kamata, Pokrića kapitala ukupnom aktivom i Pokrića kapitala i dugoročnih obaveza stalnom imovinom. Na osnovu vrednosti pojedinih pokazatelja i vrednosti pondera za svaki pokazatelj dobija se bonitet preduzeća sa vrednostima od 1 do 5. Analiza dobijenih ocena, saglasno Međunarodnim računovodstvenim standardima (MRS) tumači se kao: 1-vrlo dobro; 2-dobro; 3-srednje; 4-loše; 5-kritično. Bazel II standardi primenjuju se u finansijskoj analizi u cilju minimiziranja rizika poslovanja. Grafički prikaz analize boniteta po Bazel II metodologiji prikazan je u tabeli 9 i na slici 12.

Bonitetnu ocenu privrednog društva JKP „Vidrak” po Bazel II metodologiji za 2022. godinu možemo oceniti kao DOBRU (tabela 19).

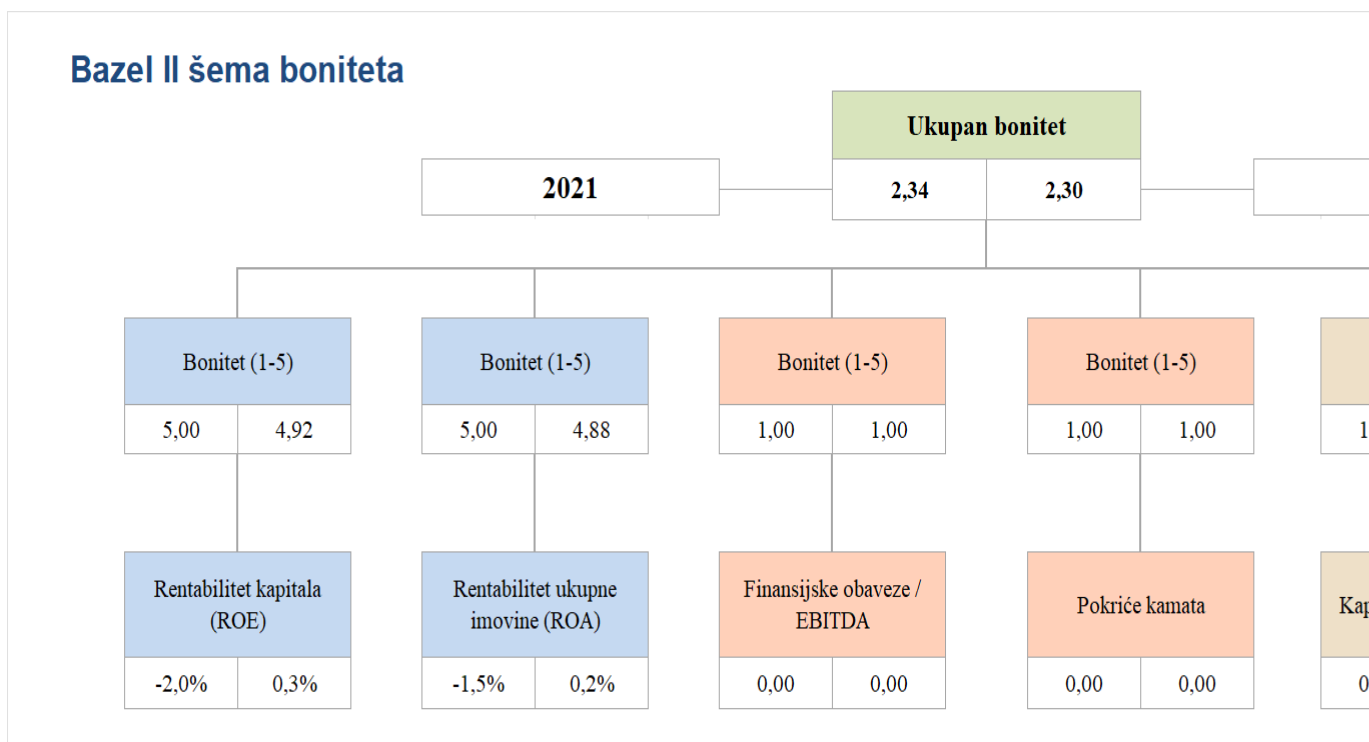
**Tabela 19.** Bazel II analiza boniteta

	2022	2021	2020	2019
Rentabilitet kapitala (ROE)	0,3%	(2,0%)	(0,4%)	11,2%
<b>Bonitet (1=vrlo dobro; 5=kritično)</b>	4,92	5,00	5,00	2,01
<b>Ponder</b>	16,70%	16,70%	16,70%	16,70%
Rentabilitet ukupne imovine (ROA)	0,2%	(1,5%)	(0,2%)	8,3%
<b>Bonitet (1=vrlo dobro; 5=kritično)</b>	4,88	5,00	5,00	1,00
<b>Ponder</b>	16,70%	16,70%	16,70%	16,70%
Finansijske obaveze / EBITDA	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Bonitet (1=vrlo dobro; 5=kritično)</b>	1,00	1,00	1,00	1,00
<b>Ponder</b>	16,70%	16,70%	16,70%	16,70%
Pokriće kamata	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Bonitet (1=vrlo dobro; 5=kritično)</b>	1,00	1,00	1,00	1,00
<b>Ponder</b>	16,70%	16,70%	16,70%	16,70%
Kapital / ukupna aktiva	0,78	0,80	0,79	0,74
<b>Bonitet (1=vrlo dobro; 5=kritično)</b>	1,00	1,00	1,00	1,00
<b>Ponder</b>	16,70%	16,70%	16,70%	16,70%
Kapital i dugoročne obaveze / stalna imovina	1,85	1,61	1,54	1,43
<b>Bonitet (1=vrlo dobro; 5=kritično)</b>	1,00	1,00	1,00	1,00
<b>Ponder</b>	16,70%	16,70%	16,70%	16,70%
<i>Ukupni bonitet</i>	<b>2,30</b>	<b>2,34</b>	<b>2,34</b>	<b>1,17</b>

*Izvor: Izračunato na osnovu podataka iz bilansa preduzeća za navedene godine*

Iz tabele 19 možemo uočiti da se bonitetna ocena tokom protekle četiri godine nije značajnije menjala.

Slika 24. Bazel II šema boniteta





Shodno izloženom, može se zaključiti da je zarađivačka sposobnost preduzeća JKP „Polet“ slaba i nestabilna, pa samim tim je i neophodno preduzeti neke mere u cilju eliminisanja nepovratnog trošenja javnih resursa.

### 3.1.2. Prikaz poslovanja u naredne tri godine

Projektovani bilans uspeha za kompaniju "JKP Vidrak" za naredne tri godine zasnovan je na temeljnoj analizi finansijskih performansi prethodnih godina, uzimajući u obzir trenutne ekonomske i unutrašnje faktore kompanije, naročito izveštaj o poslovanju tokom prvih 6 meseci 2023. godine. Analizirajući bilanse uspeha iz prethodnih četiri godine, identifikovali smo fluktuaciju u poslovnim rezultatu, što je rezultat različitih operativnih napora za unapređenje poslovanja, ali i poslovnih prilika i okolnosti.

U ovoj projekciji, posebna pažnja je posvećena trenutnom izveštaju o poslovanju, uzimajući u obzir kako trenutne ekonomske uslove, tako i interne faktore kao što su starosna i kvalifikaciona struktura radne snage, kretanje zarada i drugi operativni troškovi. Dodatno u obzir su uzeta i inflatorna kretanja u zemlji. Projekcije prihoda i rashoda temelje se na optimističnom scenariju, koji ipak realistično odražava potencijalne ekonomske i tržišne uslove. Projektovani bilans uspeha za naredne 3 godine, prilagođen za potrebe analize, prikazan je u narednoj tabeli.

**Tabela 20.** Projektovani bilans uspeha

R.br.	Elementi	2023	2024	2025	2026
<b>I</b>	<b>Ukupni prihodi</b>	<b>461.300</b>	<b>484.365</b>	<b>508.584</b>	<b>534.013</b>
<b>1</b>	Poslovni prihodi	450.294	472.809	496.449	521.272
<b>1.1.</b>	Prihodi od prodaje proizvoda i usluga	433.778	455.466	478.240	502.152
<b>1.2.</b>	Prihodi od aktiviranja učinaka	1.525	1.601	1.682	1.766
<b>1.3.</b>	Drugi poslovni prihodi	14.992	15.741	16.528	17.355
<b>2</b>	Finansijski prihodi	5.818	6.109	6.414	6.735
<b>3</b>	Vanredni i neeposlovni prihodi	5.188	5.447	5.720	6.006
<b>II</b>	<b>Poslovni rashodi</b>	<b>408.501</b>	<b>428.926</b>	<b>450.373</b>	<b>472.891</b>
<b>1</b>	Nabavna vrednost prodane robe	1.773	1.862	1.955	2.052
<b>2</b>	Troškovi materijala za izradu	66.365	69.684	73.168	76.826
<b>3</b>	Troškovi ostalog materijala	4.786	5.025	5.276	5.540
<b>4</b>	Troškovi goriva i energije	-	-	-	-
<b>5</b>	LD	287.674	302.058	317.161	333.019
<b>5.1.</b>	Porezi i doprinosi na zarade	-	-	-	-
<b>5.2.</b>	Neto zarade	-	-	-	-
<b>6</b>	Troškovi proizvodnih usluga	13.545	14.222	14.933	15.680
<b>7</b>	Troškovi amortizacije	25.248	26.510	27.836	29.227
<b>8</b>	Nematerijalni troškovi	9.110	9.566	10.044	10.546
<b>III</b>	<b>Finansijski rashodi</b>	<b>114</b>	<b>120</b>	<b>126</b>	<b>132</b>
<b>1</b>	Rashodi kamata	98	103	108	113

2	Ostali finansijski rashodi	17	17	18	19
IV	<b>Vanredni i neposlovni rashodi</b>	34.346	36.064	37.867	39.760
V	<b>Ukupni rashodi (II+III+IV)</b>	<b>442.962</b>	<b>465.110</b>	<b>488.365</b>	<b>512.784</b>
VI	<b>Dobitak/gubitak (I-V)</b>	<b>18.338</b>	<b>19.255</b>	<b>20.218</b>	<b>21.229</b>
VII	<b>Porezi iz dobiti</b>	<b>2.751</b>	<b>2.888</b>	<b>3.033</b>	<b>3.184</b>
VIII	<b>Neto dobit</b>	<b>15.588</b>	<b>16.367</b>	<b>17.185</b>	<b>18.045</b>

Važan aspekt ove analize odnosi se na činjenicu da ovo Privredno društvo ima relativno nisku stopu poslovne i neto dobiti. Ovo ukazuje da su potrebne nove investicione aktivnosti i reinženjering poslovnih procesa.

U svjetlu ovih nalaza, logičnim se nameće predlog reorganizacije kompanije "JKP Vidrak". Ovaj potez bi, prema ovoj proceni, omogućio bolju iskorišćenost resursa, smanjenje operativnih troškova i optimizaciju poslovnih procesa. Pripajanje bi, takođe, omogućilo efikasniju upotrebu postojeće imovine "JKP Vidrak", doprinoseći tako i ekonomskoj stabilnosti kompanije i boljem pružanju usluga zajednici.

Ovaj projektovani bilans uspeha predstavlja, ne samo finansijsku projekciju, već i strategijsku osnovu za predstojeće odluke u upravljanju kompanijom, s ciljem postizanja održivog rasta i razvoja.

### 3.3. Efikasnost, ekonomičnost i efektivnost procene

Analizu efikasnosti, ekonomičnosti i efektivnosti procene pripajanja JKP „Polet”, preduzeću JKP „Vidrak”, započinjemo procenom budućih finansijskih rezultata u narednim godinama. Za tu svrhu koristićemo podatke, koji su dobijeni na bazi procene poslovanja u naredne tri godine.

**Projektovani finansijski rezultat.** Projektovani finansijski rezultat je rezultat sagledanih prihoda i rashoda u budućem periodu. Osnov za analizu bili su izveštaji o rezultatima poslovanja za ova privredna društva u prva tri kvartala 2023. godine i taj trend bio je projektovan do kraja 2023. godine. Za 2024. godinu uzeti su u obzir makroekonomski trendovi i moguće mere za unapređenje efikasnosti poslovanja, tačnije reinženjeringa poslovnih procesa. Nije bilo predviđeno otpuštanje radnika, ali je projektovana blaga racionalizacija poslovanja. Tako da se ovde radi o dosta realističnom scenariju, ako se uzme u obzir da bi 2024. godina bila godina pripajanja preduzeća. Projekcija prihoda i rashoda za naredne 3 godine data je u projektovanom konsolidovanom bilansu uspeha.

**Tabela 20.** Projektovani konsolidovani bilans uspeha

R.br.	Elementi	2023	2024	2025	2026
		<b>I</b>	<b>Ukupni prihodi</b>	<b>504.837</b>	<b>530.078</b>
<b>1</b>	Poslovni prihodi	493.112	517.768	543.657	570.839
<b>1.1.</b>	Prihodi od prodaje proizvoda i usluga	433.778	455.466	478.240	502.152
<b>1.2.</b>	Prihodi od aktiviranja učinaka/prodaje robe	1.525	1.601	1.682	1.766
<b>1.3.</b>	Drugi poslovni prihodi	57.810	60.700	63.735	66.922
<b>2</b>	Finansijski prihodi	5.818	6.109	6.414	6.735
<b>3</b>	Vanredni i neposlovni prihodi	5.906	6.201	6.511	6.837
<b>II</b>	<b>Poslovni rashodi</b>	<b>453.218</b>	<b>475.264</b>	<b>498.075</b>	<b>522.009</b>
<b>1</b>	Nabavna vrednost prodane robe	1.773	1.862	1.955	2.052
<b>2</b>	Troškovi materijala za izradu	70.086	73.590	77.269	81.133
<b>3</b>	Troškovi dugoročnog rezervisanja	4.786	5.025	5.276	5.540
<b>4</b>	Troškovi goriva i energije	-	-	-	-
<b>5</b>	LD	318.465	333.772	349.509	366.014
<b>5.1.</b>	Porezi i doprinosi na zarade	-	-	-	-
<b>5.2.</b>	Neto zarade	-	-	-	-
<b>6</b>	Troškovi proizvodnih usluga	16.402	17.222	18.083	18.988
<b>7</b>	Troškovi amortizacije	28.763	30.201	31.711	33.297
<b>8</b>	Nematerijalni troškovi	12.944	13.592	14.271	14.985
<b>III</b>	<b>Finansijski rashodi</b>	<b>340</b>	<b>357</b>	<b>375</b>	<b>394</b>
<b>1</b>	Rashodi kamata	324	340	357	375
<b>2</b>	Ostali finansijski rashodi	17	17	18	19
<b>IV</b>	<b>Vanredni i neposlovni rashodi</b>	<b>35.614</b>	<b>37.395</b>	<b>39.265</b>	<b>41.228</b>
<b>V</b>	<b>Ukupni rashodi (II+III+IV)</b>	<b>489.173</b>	<b>513.016</b>	<b>537.715</b>	<b>563.630</b>
<b>VI</b>	<b>Dobitak/gubitak (I-V)</b>	<b>15.664</b>	<b>17.063</b>	<b>18.867</b>	<b>20.781</b>
<b>VII</b>	<b>Porezi iz dobiti</b>	<b>2.350</b>	<b>2.559</b>	<b>2.830</b>	<b>3.117</b>
<b>VIII</b>	<b>Neto dobit</b>	<b>13.314</b>	<b>14.503</b>	<b>16.037</b>	<b>17.664</b>

**Projecija konsolidovanog bilana stanja.** Sastavni deo projekcije proseca pripajanja jeste i sagledavanje projektovanog konsolidovanog bilansa stanja nakon pripajanja JKP „Polet”, preduzeću JKP „Vidrak”. Osnov za analizu bili su izveštaji o rezultatima poslovanja za ova privredna društva u prva tri kvartala 2023. godine i taj trend bio je projektovan do kraja 2023. godine. Za 2024. godinu uzeti su u obzir makroekonomski trendovi i moguće mere za unapređenje efikasnosti poslovanja, tačnije reinženjeringa poslovnih procesa. Projektovani konsolidovani bilans stanja prikazan je u narednoj tabeli.

**Tabela 21.** Projektovani konsolidovani bilans stanja

R.br.	Elementi	2023	2024	2025	2026
		<i>I</i>	<b>Stalna imovina</b>	<b>238.968</b>	<b>250.916</b>
1	Osnovna sredstva	238.198	250.108	262.613	275.744
2	Nematerijalna ulaganja	273	287	301	316
3	Dugoročni finansijski plasmani	497	522	548	575
<i>II</i>	<b>Obrtna imovina</b>	<b>219.716</b>	<b>230.702</b>	<b>242.237</b>	<b>254.349</b>
1	Zaliha	7.142	7.499	7.874	8.268
2	Kratkoročna potraživanja	170.432	178.954	187.901	197.296
3	Kratkoročni finansijski plasmani i druga potraživanja	-	-	-	-
4	Gotovina i gotovinski ekvivalenti	41.279	43.343	45.510	47.786
<i>III</i>	<b>AVR i PDV</b>	<b>863</b>	<b>906</b>	<b>951</b>	<b>999</b>
<i>IV</i>	<b>Gubitak</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<i>V</i>	<b>Vanposlovna aktiva</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>VI</b>	<b>Ukupna aktiva</b>	<b>458.684</b>	<b>481.618</b>	<b>505.699</b>	<b>530.984</b>
<b>A)</b>	<b>Kapital (I+II+III+IV)</b>	<b>366.929</b>	<b>385.275</b>	<b>404.539</b>	<b>424.767</b>
<i>I</i>	<b>Osnovni kapital</b>	<b>210.945</b>	<b>210.945</b>	<b>210.945</b>	<b>210.945</b>
<i>II</i>	<b>Rezerve</b>	<b>91.421</b>	<b>106.539</b>	<b>122.413</b>	<b>139.082</b>
1	Zakonske rezerve	-	-	-	-
2	Statutarne rezerve	91.421	106.539	122.413	139.082
<i>III</i>	<b>Nerasporedjeni dobitak</b>	<b>64.563</b>	<b>67.791</b>	<b>71.181</b>	<b>74.740</b>
<i>IV</i>	<b>Revalorizacione rezerve</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<i>V</i>	<b>Dugoročna rezervisanja</b>	<b>36.904</b>	<b>38.749</b>	<b>40.687</b>	<b>42.721</b>
<i>VI</i>	<b>Dugoročne obaveze</b>	<b>12.000</b>	<b>12.600</b>	<b>13.230</b>	<b>13.892</b>
<i>VII</i>	<b>Kratkoročne obaveze</b>	<b>38.802</b>	<b>40.742</b>	<b>42.779</b>	<b>44.918</b>
1	Kratkoročni krediti	-	-	-	-
2	Ostale kratkoročne finansijske obaveze	-	-	-	-
3	Primljeni avansi	1.461	1.534	1.611	1.691
4	Dobavljači	15.114	15.870	16.663	17.496
5	Ostale obaveze iz poslovanja	-	-	-	-
6	Obaveze za zarade	-	-	-	-
7	Obaveze za poreze i doprinose	-	-	-	-
8	Druge obaveze i kratkoročna rezervisanja	22.227	23.338	24.505	25.731
<i>VIII</i>	<b>PVR i odložene poreske obaveze</b>	<b>4.049</b>	<b>4.251</b>	<b>4.464</b>	<b>4.687</b>
<i>IX</i>	<b>Vanposlovna pasiva</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>X</b>	<b>Ukupna pasiva</b>	<b>458.684</b>	<b>481.618</b>	<b>505.699</b>	<b>530.984</b>

Dalja analiza efikasnosti i efektivnosti pripajanja JKP „Polet” preduzeću JKP „Vidrak” vršena je na bazi podataka iz projektovanih konsolidovanih bilansa stanja i bilansa uspeha. Analiza poslovanja vršena je u skladu sa Međunarodnim Bazel II standardima.

U fokusu analize bili su izabrani finansijski podaci prikazani u narednoj tabeli.

**Tabela 22.** Izabrani finansijski podaci

<b>Izabrani finansijski podaci</b>				
<b>u hiljadama RSD</b>	<b>2026</b>	<b>2025</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>
<b>Izabrani podaci iz bilansa uspeha</b>				
Prihodi od prodaje	570.839	543.657	517.768	493.112
Poslovni troškovi	522.009	498.075	475.264	453.218
EBITDA	82.128	77.293	72.706	68.657
<i>EBITDA marža</i>	14,4%	14,2%	14,0%	13,9%
Poslovna dobit	48.831	45.581	42.505	39.894
<i>Marža poslovne dobiti</i>	8,6%	8,4%	8,2%	8,1%
Neto dobit	17.664	16.037	14.503	13.314
<i>Marža neto dobiti</i>	3,1%	2,9%	2,8%	2,7%
<b>Izabrani podaci iz bilansa stanja</b>				
Gotovina i kratkoročni finansijski plasmani	47.786	45.510	43.343	41.279
Nekretnine, postrojenja i oprema	275.744	262.613	250.108	238.198
Ukupna aktiva	530.984	505.699	481.618	458.684
Finansijske obaveze	0	0	0	0
Ukupan kapital	424.767	404.539	385.275	366.929
<b>Ostali ključni finansijski podaci</b>				
Rentabilitet kapitala (ROE)	4,2%	4,0%	3,8%	3,6%
Likvidnost III stepena	4,96	4,96	4,96	4,96
Finansijske obaveze / kapital	0,00	0,00	0,00	0,00
Prosečan broj zaposlenih	246	246	246	246

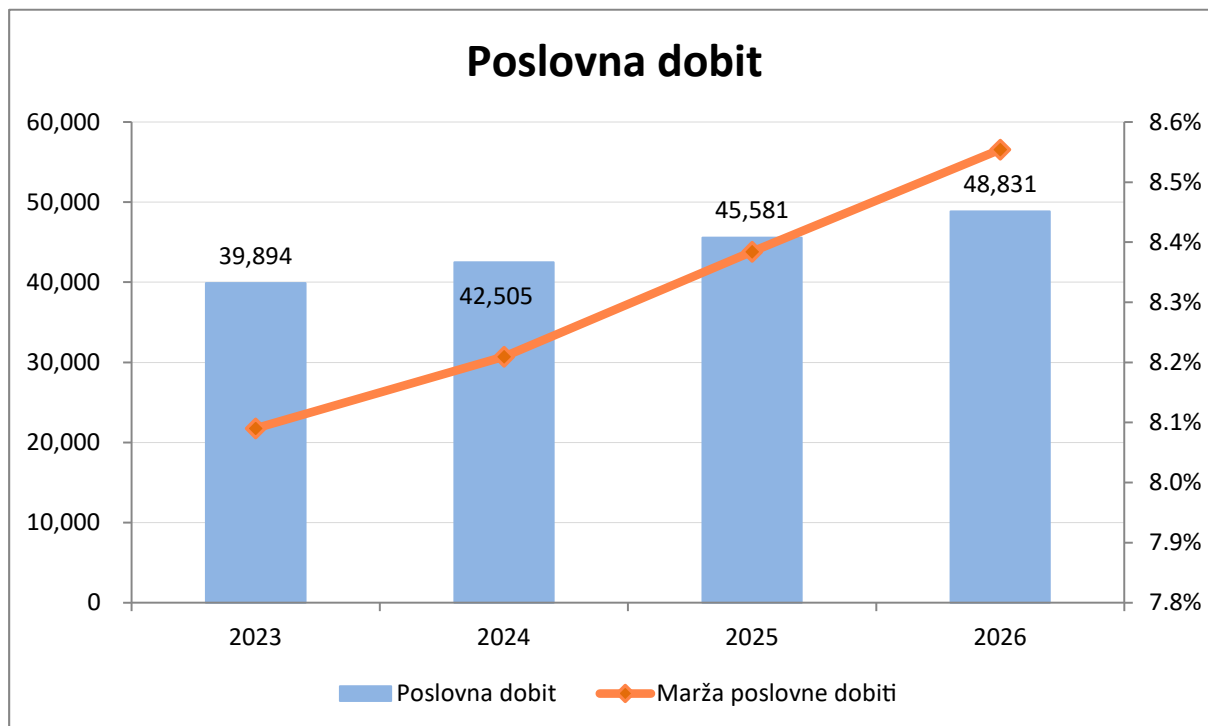
EBITDA marža, kao učešće dobiti bez kamata, poreza i amortizacije u prihodu od prodaje, u projektovanoj 2023. godini imala bi vrednost od 13,9%. To znači da bi na 100 dinara prihoda od prodaje konsolidovano Privredno društvo ostvarilo 13,9 dinara EBITDA dobiti.

Poslovna dobit, kao razlika poslovnih prihoda i poslovnih rashoda, govori nam da li je preduzeće ostvarilo pozitivan rezultat obavljajući osnovnu delatnost kojom se bavi. Marža poslovne dobiti izračunata je kao učešće poslovne dobiti u prihodu od prodaje. Vrednost ovog pokazatelja u 2023. godini za konsolidovano preduzeće iznosila bi 8,1%, što znači da bi na 100 dinara ostvarenog prihoda od prodaje, konsolidovano preduzeće ostvarilo 8,1 dinar poslovnog dobitka.

Marža neto dobiti (učešće neto dobiti u prihodu od prodaje) imala bi vrednost u 2023. godini 2,7%. Dakle, na 100 dinara ostvarenog prihoda od prodaje, konsolidovano preduzeće bi ostvarilo 2,7 dinara neto dobitka.

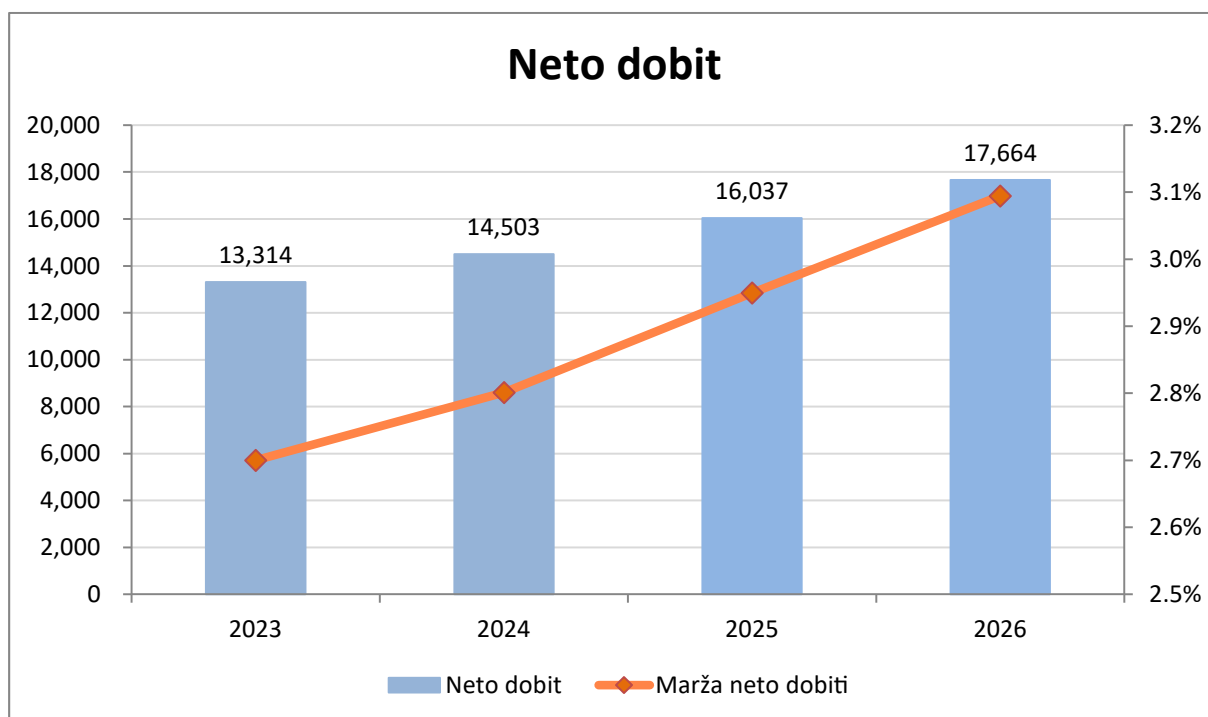
Izabrani finansijski pokazatelji prikazani su na slici 25 i 26.

**Slika 25.** Dinamika poslovne i marže poslovne dobiti



*Izvor: Izračunato na osnovu podataka iz projektovanih konsolidovanih bilansa preduzeća za navedene godine*

**Slika 26.** Dinamika neto dobiti i prinosa na kapital



*Izvor: Izračunato na osnovu podataka iz projektovanih konsolidovanih bilansa preduzeća za navedene godine*

Pokazatelji uspešnosti prikazani su u tabeli 23 i na slikama 27 i 28.

**Tabela 23.** Pokazatelji uspešnosti

	2026	2025	2024	2023
<b>Pokazatelji uspešnosti</b>				
<b>EBITDA marža</b>	14,4%	14,2%	14,0%	13,9%
<b>Marža poslovne dobiti</b>	8,6%	8,4%	8,2%	8,1%
<b>Marža neto dobiti</b>	3,1%	2,9%	2,8%	2,7%
<b>Rentabilitet kapitala (ROE)</b>	4,2%	4,0%	3,8%	3,6%
<b>Rentabilitet ukupne imovine (ROA)</b>	3,4%	3,2%	3,1%	3,0%

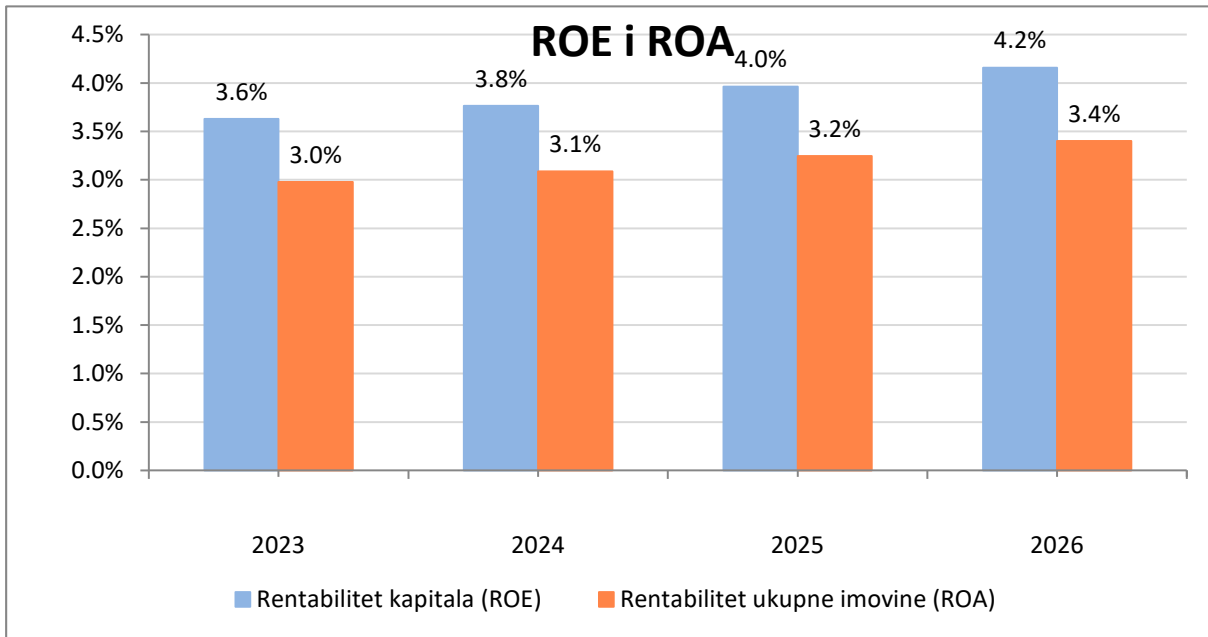
*Izvor: Izračunato na osnovu podataka iz bilansa preduzeća za navedene godine*

Indikator za to koliko je neka kompanija profitabilna povezan je s ukupnom aktivom. Pokazatelj ROA (Return On Assets) pruža nam predstavu o tome koliko je menadžment kompanije efikasan u korišćenju aktive za obezbeđivanje zarade, a u 2023. godini na 100 dinara prosečno angažovanih ukupnih sredstava, konsolidovano preduzeće bi ostvarilo 3 dinara neto dobiti.

Prinos na kapital (ROE-Return Of Equity) predstavlja jednu od najvažnijih mera prinosa vlasnika preduzeća. Njegova vrednost nam govori kako preduzeće koristi kapital, odnosno koliko je dobiti ostvarilo sa tim kapitalom. U 2023. godini na 100 dinara prosečno angažovanih sopstvenih sredstava konsolidovano preduzeće bi ostvarilo 3,6 dinara neto dobiti.

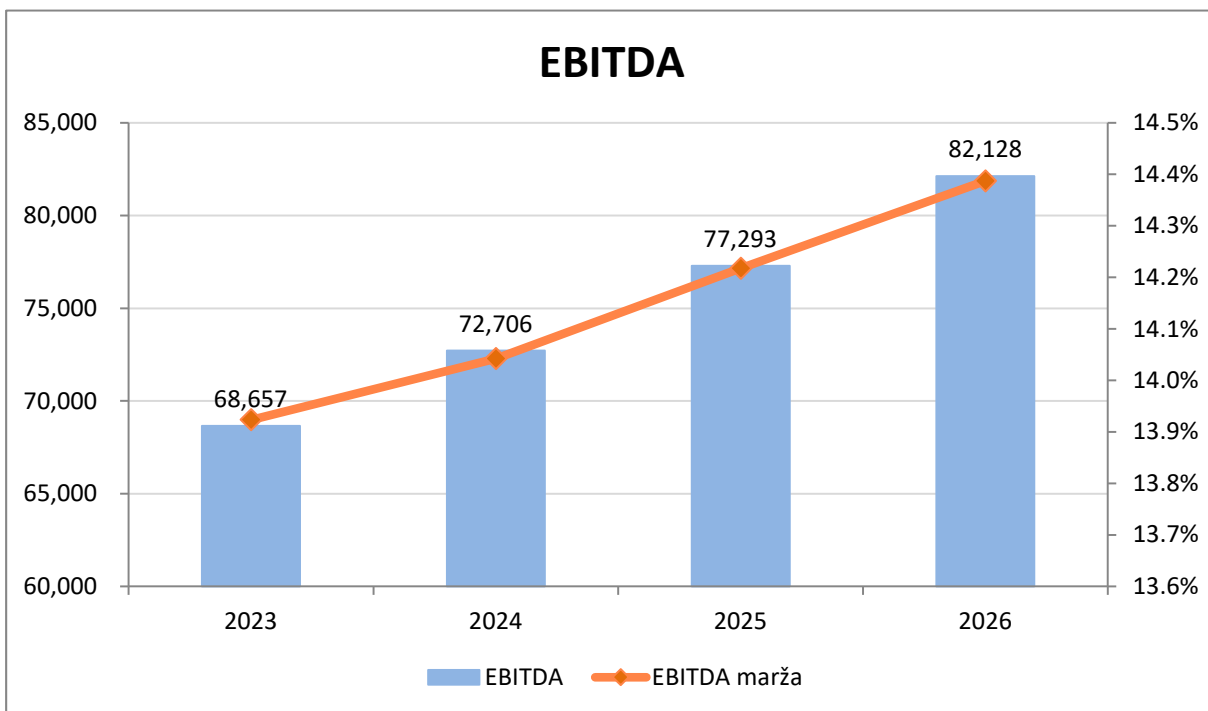
Pokazatelji uspešnosti mogu se pratiti i preko Du Pont šeme, koja se koristi za potrebe analize i planiranja poslovanja. Du Pont šema prikazana je na slici 29.

**Slika 27.** Rentabilitet kapitala ROE i rentabilitet ukupne imovine ROA



*Izvor: Izračunato na osnovu podataka iz projektovanih konsolidovanih bilansa preduzeća za navedene godine*

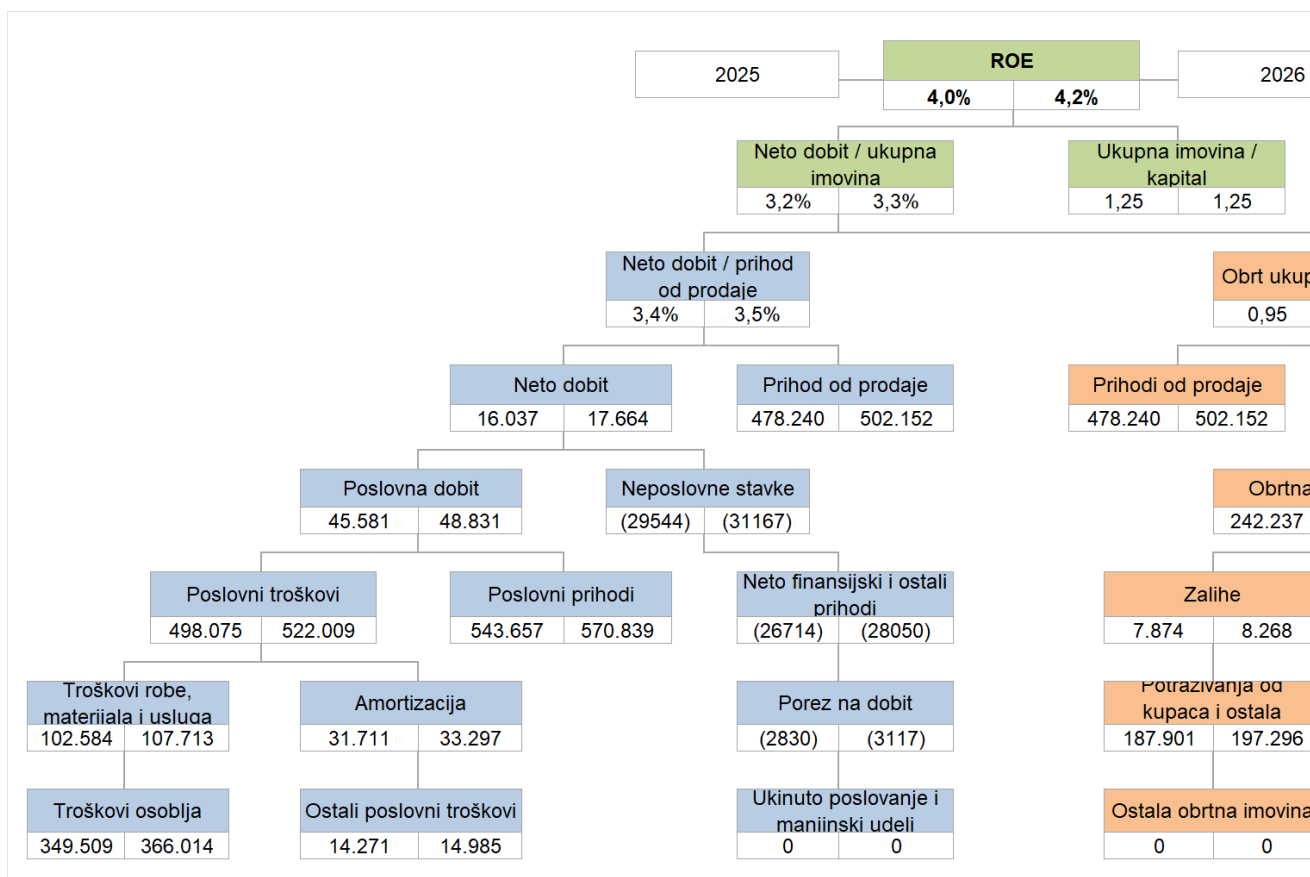
**Slika 28.** Dinamika EBITDA i EBITDA marže



*Izvor: Izračunato na osnovu podataka iz projektovanih konsolidovanih bilansa preduzeća za navedene godine*



Slika 29. Du Pont šema preduzeća



Izvor: Izračunato na osnovu podataka iz projektovanih konsolidovanih bilansa preduzeća za n

Pokazatelji finansijskog stanja dati su u tabeli 24 i na slikama 30 i 31.

**Tabela 24.** Pokazatelji finansijskog stanja

	2026	2025	2024	2023
<b>Pokazatelji finansijskog stanja</b>				
Likvidnost III stepena	5,13	5,13	5,13	5,13
Likvidnost II stepena	4,96	4,96	4,96	4,96
Kapital / ukupna aktiva	0,80	0,80	0,80	0,80
Finansijske obaveze / EBITDA	0,00	0,00	0,00	0,00
Kapital / stalna imovina	1,54	1,54	1,54	1,54
Kapital i dugoročne obaveze / stalna imovina	1,69	1,69	1,69	1,69

*Izvor: Izračunato na osnovu podataka iz projektovanih konsolidovanih bilansa preduzeća za navedene godine*

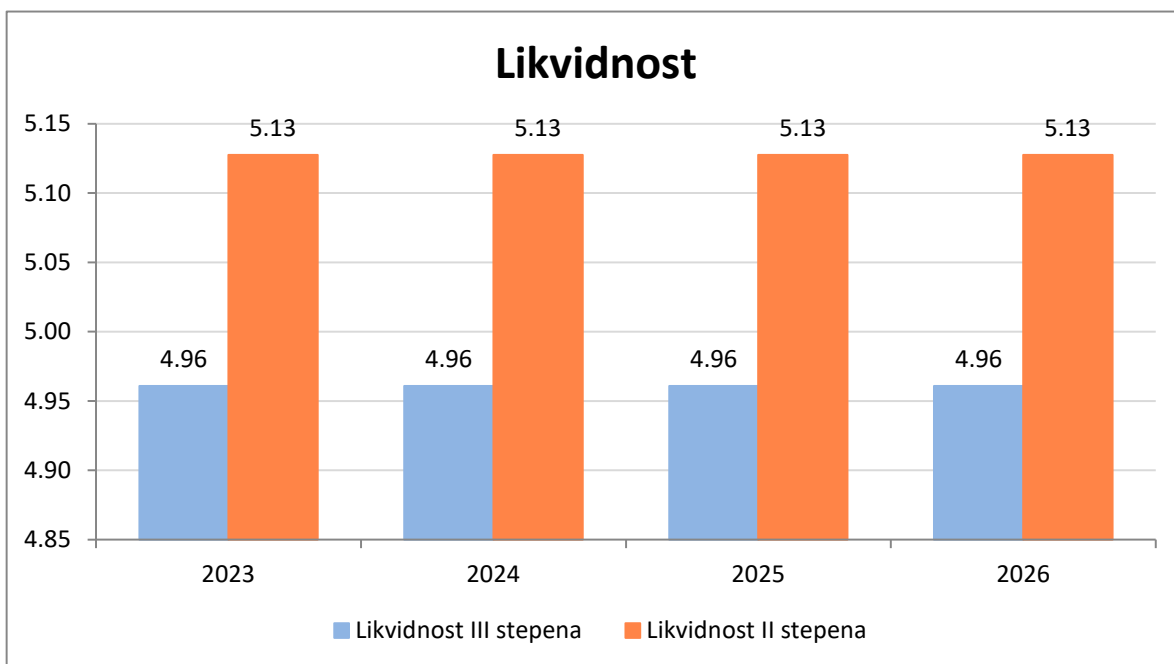
Analizom koeficijenta likvidnosti (likvidnost III stepena) dolazimo do podataka da bi konsolidovano preduzeće u narednom periodu imalo vrednost koeficijenta likvidnosti na visokom nivou.

Likvidnost II stepena, kao redukovani racio likvidnosti, takođe, bi imao izuzetno visoku vrednost. Redukovani racio likvidnosti izračunava se kao odnos obrtne imovine umanjene za vrednost zaliha i kratkoročnih obaveza. U ovom slučaju likvidnost II stepena se u svim analiziranim godinama može oceniti kao izuzetna.

Odnos kapitala i ukupne aktive pokazuje nam pokriće kapitala ukupnom aktivom. U svim projektovanim godinama jedan dinar ukupnih sredstava bio bi pokriven sa 0,80 dinara kapitala.

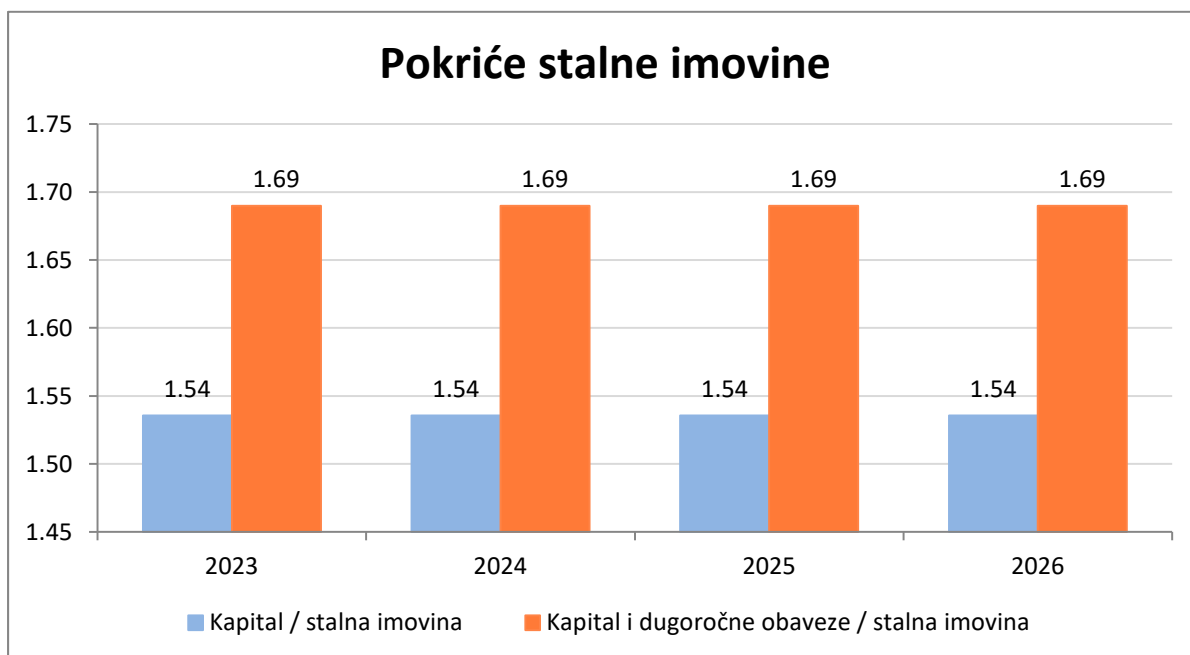
S druge strane, pokazatelj odnosa kapitala i dugoročnih obaveza i stalne imovine u odnosu na stalnu imovinu u svim projektovanim godinama bi imao vrednost 1,69.

**Slika 30.** Pokazatelji likvidnosti



*Izvor: Izračunato na osnovu podataka iz projektovanih konsolidovanih bilansa preduzeća za navedene godine*

**Slika 31.** Pokriće stalne imovine



*Izvor: Izračunato na osnovu podataka iz projektovanih konsolidovanih bilansa preduzeća za navedene godine*

Konačna ocena analize budućeg poslovanja konsolidovanog preduzeća izvršena je na osnovu indikatora po Bazel II metodologiji. Bazel II analiza boniteta određuje se na osnovu šest definisanih pokazatelja: Rentabiliteta kapitala (ROE), Rentabiliteta ukupne imovine (ROA), Pokrivenosti finansijskih obaveza iz EBITDA, Pokrića kamata, Pokrića kapitala ukupnom aktivom i Pokrića kapitala i dugoročnih obaveza stalnom imovinom. Na osnovu vrednosti pojedinih pokazatelja i vrednosti pondera za svaki pokazatelj dobija se bonitet preduzeća sa vrednostima od 1 do 5. Analiza dobijenih ocena, saglasno Međunarodnim računovodstvenim standardima (MRS) tumači se kao: 1-vrlo dobro; 2-dobro; 3-srednje; 4-loše; 5-kritično. Bazel II standardi primenjuju se u finansijskoj analizi u cilju minimiziranja rizika poslovanja. Grafički prikaz analize boniteta po Bazel II metodologiji prikazan je u tabeli 25 i na slici 32.

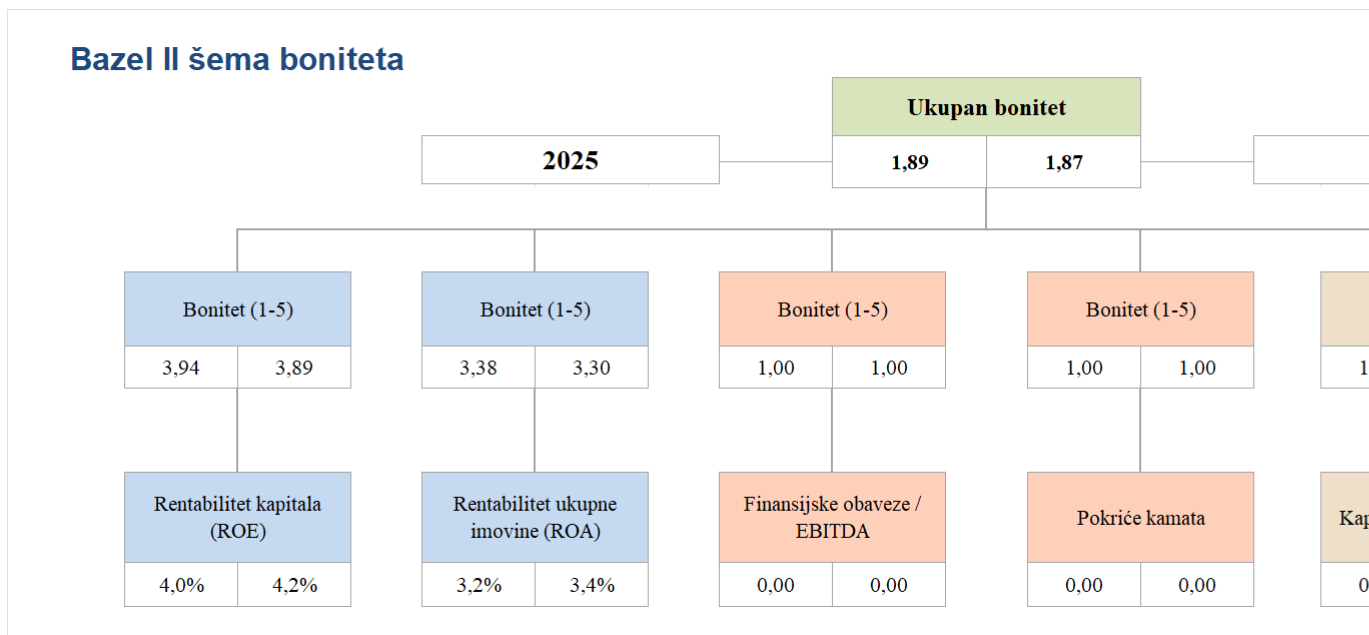
Bonitetnu ocenu konsolidovanog privrednog društva JKP „Vidrak” po Bazel II metodologiji možemo oceniti kao VRLO DOBRU (tabela 25).

**Tabela 25.** Bazel II analiza boniteta

	2026	2025	2024	2023
<b>Rentabilitet kapitala (ROE)</b>	4,2%	4,0%	3,8%	3,6%
Bonitet (1=vrlo dobro; 5=kritično)	3,89	3,94	4,00	4,03
Ponder	16,70%	16,70%	16,70%	16,70%
<b>Rentabilitet ukupne imovine (ROA)</b>	3,4%	3,2%	3,1%	3,0%
Bonitet (1=vrlo dobro; 5=kritično)	3,30	3,38	3,46	3,51
Ponder	16,70%	16,70%	16,70%	16,70%
<b>Finansijske obaveze / EBITDA</b>	0,00	0,00	0,00	0,00
Bonitet (1=vrlo dobro; 5=kritično)	1,00	1,00	1,00	1,00
Ponder	16,70%	16,70%	16,70%	16,70%
<b>Pokrće kamata</b>	0,00	0,00	0,00	0,00
Bonitet (1=vrlo dobro; 5=kritično)	1,00	1,00	1,00	1,00
Ponder	16,70%	16,70%	16,70%	16,70%
<b>Kapital / ukupna aktiva</b>	0,80	0,80	0,80	0,80
Bonitet (1=vrlo dobro; 5=kritično)	1,00	1,00	1,00	1,00
Ponder	16,70%	16,70%	16,70%	16,70%
<b>Kapital i dugoročne obaveze / stalna imovina</b>	1,69	1,69	1,69	1,69
Bonitet (1=vrlo dobro; 5=kritično)	1,00	1,00	1,00	1,00
Ponder	16,70%	16,70%	16,70%	16,70%
<b>Ukupni bonitet</b>	<b>1,87</b>	<b>1,89</b>	<b>1,91</b>	<b>1,93</b>

*Izvor: Izračunato na osnovu podataka iz bilansa preduzeća za navedene godine*

Slika 32. Bazel II šema boniteta



### 3.4. Korporativna odgovornost

Društveno odgovorno poslovanje-korporativno odgovorno poslovanje CSR – corporate social responsibility) je koncept koji se sve više prepoznaje kao ključan deo održivog ekonomskog modela. On podrazumeva svest o ulozi poslovnog sektora u globalnom društvu i odgovornost koja iz te uloge proizilazi. Istraživanje u Francuskoj pokazalo je da veća preduzeća češće primenjuju CSR prakse, posebno u određenim sektorima poput agrara, energetike i proizvodnje sirovina. CSR prakse su takođe češće u firmama koje su deo većih grupa, bilo domaćih ili međunarodnih, i pokazuje se da one doprinose boljim poslovnim rezultatima.

Većinom, angažovanje kompanija u CSR-u je dobrovoljno, ali trendovi pokazuju da čak i minimalna regulacija može poboljšati primenu ovih principa. Evropska unija je prepoznala važnost CSR-a i stvorila je regulatorni okvir koji obuhvata CSR strategiju i direktive, uključujući obavezno nefinansijsko izveštavanje za preduzeća unutar EU.

U Srbiji, koja teži integraciji u EU, još uvek nema razvijenu CSR strategiju i ne prepoznaje dovoljno značaj društveno odgovornih praksi kompanija. Država može biti primer biznis sektoru kroz svoje operacije, ustanove, i sisteme nabavki. Neke zemlje su već razvile CSR strategije i akcione planove, prateći smernice Evropske komisije. CSR dovodi do promene u interakcijama između javnog i privatnog sektora. Vlade u raznim zemljama su prepoznale svoju ulogu i podstiču razvoj CSR-a kroz različite inicijative. Na primer, Švedska zahteva od državnih preduzeća da izdaju izveštaje o održivosti, dok Danska podržava razvoj CSR-a u malim i srednjim preduzećima. U Srbiji, Forum za odgovorno poslovanje, koji se sastoji od 30 vodećih kompanija, predstavlja osnovu za razvoj CSR praksi. Forum je pokrenuo CSR indeks, platformu za merenje društvene odgovornosti kompanija. Prvi ciklus indeksiranja obuhvatio je 20 kompanija, uključujući pet srednjih i tri mala preduzeća. Podsticanje dalje implementacije CSR indeksa od strane državnih organa može dovesti do poboljšanja poslovne klime u zemlji, kreiranja pozitivnog radnog okruženja, smanjenja negativnih uticaja na životnu sredinu, podrške lokalnoj zajednici, i doprinosa održivom razvoju.

Dobra praksa korporativnog upravljanja zahtevana je decenijama kako od strane vlasnika, direktora i menadžera, tako i od ostalih stejkholdera, a pre svega zaposlenih i javnosti. Prihvaćeno verovanje od strane vlade i akademske zajednice da će ono pozitivno delovati na uspeh kompanije i dugoročno stvaranje vrednosti samo pojačava potrebu za iznalaženjem najboljih praksi u ovoj oblasti. U literaturi se prepliću različiti modeli korporativnog upravljanja, dok su se definisanjem uputstava i smernica u ovoj sferi bavile grupe naučnika, poslovnih ljudi i organizacija širom sveta. Tokom 1980-ih godina centralno pitanje u ovoj oblasti bilo je kako uspostaviti dobar ugovorni mehanizam kontrole menadžera kako bi ograničili njihov upravljački oportunitizam. U fokusu analize bio je odbor direktora kao centralna institucija u upravljanju organizacijom čija je uloga usklađivanje interesa agenata i akcionara. Nešto kasnije, zbog povećane kompleksnosti organizacije, okvir korporativnog upravljanja je

proširen. Tokom poslednje decenije, prakse korporativnog upravljanja, pored funkcije kontrole i monitoringa zalaze u jačanje strateške politike i očuvanje integrativne funkcije upravljačkih procesa te će stoga u radu biti analiziran holistički pristup korporativnog upravljanja kroz kreiranje novog okvira za uspostavljanje najbolje prakse u oblasti.

Važan deo tranzicije preduzeća u Srbiji svakako treba da bude uspostavljanje seta mera usmerenih na unapređenje korporativnog upravljanja. Upravo iz tog razloga pažnja u ovom radu je usmerena na procenu trenutnog stanja korporativnog upravljanja u javnim preduzećima u Srbiji i uspostavljanje novog okvira korporativnog upravljanja.

Analizirajući ovu tematiku Oman (2001) po prvi put uzima u razmatranje i javne kompanije objašnjavajući da je korporativno upravljanje termin koji se odnosi kako na privatne, tako i na javne institucije koji uključuje zakone, propise i poslovne prakse koje uređuju odnose između menadžera i stejkholdera. OECD 2004. godine objašnjava korporativno upravljanje kao set procedura i procesa u skladu sa kojima se upravlja i kontroliše organizacija. Struktura korporativnog upravljanja specificira distribuciju prava i obaveza među različitim učesnicima organizacije - kao što su odbori, menadžeri, strateški konstituenti i ostale interesne grupe - i postavlja pravila i procedure za donošenje odluka. Sve do danas, korporativno upravljanje ostalo je predmet debate širom sveta među predstavnicima akademske zajednice, regulatornih tela, direktora i investitora. Sve ovo je posledica velikog broja događaja kao što su svetski talas privatizacije, reforme penzionog fonda i rast privatne štednje, talasa preuzimanja tokom 1980-ih, deregulacije i integracije tržišta kapitala, velike istočnoazijske krize.

Zbog prethodno nabrojanih problema u razvijenim zemljama 1960-ih i 1970-ih javlja se sve veća potreba za sintetizovanjem seta principa i mehanizama korporativnog upravljanja kroz kreiranje modela koji će ublažiti nadolazeće probleme. Modeli korporativnog upravljanja su se razvili iz različitog kulturnog, istorijskog i pravnog okruženja, gde korporacije vode svoje poslovanje. U literaturi se razlikuju jednodomni model (poznat kao i anglosaksonski model, unitarni, otvoreni model, autsajderski model, tržišni model) karakterističan u zemljama koje imaju tradiciju precedentnog prava Veliku Britaniju, SAD i Kanadu, dvodomni model (poznat kao i zatvoreni model, insajderski model, evropski model, kontinentalni model) razvijen u EU zemljama, ali dominantno zastupljen u Nemačkoj i Japanu i mešoviti model široko prihvaćen u zemljama u tranziciji kao amalgam prethodna dva modela. Jednodomni model je u izvornom smislu sistem anglosaksonskog prava i anglo-američkog tipa kapitalizma (tržišno orijentisanog) čiji je osnovni cilj zaštita interesa i maksimiziranje dobiti akcionara. Za razliku od jednodomnog modela koga karakteriše izuzetno visok stepen fleksibilnosti, u smislu slobode prilagođavanja upravljanja specifičnostima organizacije, dvodomni sistem je dosta rigidniji i to prvenstveno zbog velikog broja zakonskih propisa koji regulišu oblast upravljanja, te samim kompanijama ne ostaje puno prostora za dalja prilagođavanja. Osnovni cilj ovakvog sistema upravljanja je zaštita interesa stejkholdera tačnije svih institucija koje su poverile svoj kapital preduzeću. Mešoviti sistem karakterišu prethodno dva objašnjenja modela. Dok je najviši organ u oba pomenuta sistema skupština, struktura odbora direktora se razlikuje. U jednodomnom sistemu odbor direktora je sačinjen od izvršnih direktora koji su zaposleni u preduzeću (nose

upravljačku funkciju) i nezavisnih, neizvršnih direktora koji ni u kom smislu nisi povezani sa preduzećem, niti njegovim članovima. Ovako strukturirani odbori mogu da formiraju odgovarajuće komitete za praćenje različitih oblasti poslovanja (komitet za unutrašnju finansijsku reviziju, komitet za nadzor nad menadžmentom, komitet za imenovanje menadžmenta i sl.), a sve sa ciljem sprečavanja prevelikog uticaja akcionara ili menadžera na poslovanje entiteta. Generalni direktor kompanije može imati dvostruku odgovornost, kao CEO, ali i kao predsedavajući u odboru. Ovo je uobičajena praksa u SAD, ali i brojnim porodičnim firmama širom sveta. Dok teorija resursa podržava ovaj pristup, zagovornici agencijske teorije predviđaju da ukoliko postoji ova dvostruka uloga direktora, interesi vlasnika će biti žrtvovani u korist menadžera, odnosno da će to dovesti do oportunističkog ponašanja menadžera. U dvodomnom sistemu, između skupštine i odbora direktora, koga u ovom slučaju čine samo izvršni direktori, nalazi se i nadzorni odbor sastavljen od neizvršnih direktora.

Istorijski posmatrano, korporativno upravljanje se uglavnom vezivalo za privatne kompanije, posebno za velike i listirane na tržištu kapitala, da bi se tek u poslednjoj deceniji pažnja usmerila i na druge entitete. Prve napore u kreiranju dobrog poredbenog alata za procenu korporativnog upravljanja u javnim preduzećima preuzela je 2002. godine Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD). Kao rezultat bliske saradnje predstavnika zemalja članica OECD-a, Svetske banke, MMF-a i brojnih drugih institucija kreirana je prva verzija, a 2008. godine nakon brojnih konstruktivnih kritika i finalni priručnik tj. set preporuka korporativnog upravljanja za javni sektor.

Brojna istraživanja su samo potvrđivala potrebu za kreiranjem novog okvira korporativnog upravljanja u javnim preduzećima posebno kada je reč o tranzicijom zahvaćenim zemljama, ističući da je u nekim od njih koncept potpuno nepoznat. Dok jedni autori predlažu potpuno nove holističke modele, drugi ističu modele zasnovane na preduzetničkom pristupu. Sve ovo ide u prilog tvrđenjima da se koncept korporativnog upravljanja mora separatno posmatrati za javna preduzeća i to posebno zbog činjenice što svako neetičko ponašanje u privatnim preduzećima može imati uticaja na pojedinačne vlasnike, dok kada je reč o javnom sektoru efekat je dosta širi jer su vlasnici preduzeća svi građani.

### **Model korporativnog upravljanja u kontekstu JKP**

U literaturi se ističu brojne manjkavosti ranije analiziranih modela korporativnog upravljanja baziranih na konceptu “ili ili”, a posebno nedostatak strateške orijentacije menadžmenta, neprofesionalizam pri izboru, nagrađivanju, napredovanju i unapređenju članova uprave i top menadžmenta; kao i ubeđenje da jedan model odgovara svima “one size fits all”. Ovaj poslednji nedostatak trenutnu percepciju kreatora ekonomskih politika, koja podrazumeva da jedinstveni principi korporativnog upravljanja mogu biti uspešni na svakom području, može izmeniti jer će verovatno dovesti do različitih rezultata u preduzećima. Činjenica je da dobre smernice korporativnog upravljanja ne znače per se i dobru praksu. Stoga, razvijanje novog modela koji eliminiše prethodne nedostatke i na prvom mestu uzima u obzir specifičnosti okruženja i same kompanije je neophodno.



Hilb je 2008. godine kreirao novi model korporativnog upravljanja poznatiji kao KISS model (Keep it Integrated, Strategic, Situational and Controlled). Dok su raniji pristupi fokusirani na stvaranje vrednosti za akcionare i analizirali samo finansijsku perspektivu, njegov holistički pristup istovremeno pripisuje vrednost kako vlasnicima, tako i zaposlenima i potrošačima. Novi model korporativnog upravljanja omogućava stratešku usmerenost kompanija, integrativno upravljanje i sveobuhvatnu kontrolu, kako u preduzetničkom, tako i u etičkom maniru, a na način koji odgovara svakom pojedinačnom kontekstu.

Prva dimenzija modela, situaciona dimenzija (Keep it Situational) bazirana na institucionalnoj teoriji sagledava dva konteksta - interni i eksterni. Kako bi se kreirao efikasan model korporativnog upravljanja potrebno je sagledati sa jedne strane normativni eksterni kontekst, odnosno uticaje institucijalnog konteksta, nacionalne kulture i lokalnih normi. Sa druge strane moraju se sagledati specifičnosti same kompanije kroz vlasništvo, konfiguraciju odbora, složenost organizacije, ulogu predsedavajućeg u odboru kao i stepen nezavisnosti njegovih članova. Kada se govori o institucionalnom kontekstu, kao prvoj determinanti eksternog konteksta situacione dimenzije modela, mora se sagledati ulogu različitih stejkholdera u procesu kreiranja pravila i uloge korporativnog upravljanja, i to pre svega vlasnika, menadžera i zaposlenih. U javnim preduzećima u Valjevu, koncept korporativnog upravljanja još uvek nije razvijen na pravi način. Uloga menadžera i Grada kao vlasnika bi trebalo da bude značajnija u kreiranju pravila i okvira korporativnog upravljanja. Kada je reč o zaposlenima, njihova uloga je tek zanemarena i nije pravno regulisana. Za sagledavanje konteksta, kao sledeće važne determinante eksternog okvira situacione dimenzije, potrebno je uzeti u obzir sledeća dva faktora koja mogu uticati na kreiranje okvira korporativnog upravljanja i to, vrednosnu orijentaciju odbora i nacionalnu kulturu. U javnim komunalnim preduzećima u Valjevu ključna uloga i orijentacija odbora je zaštita prava vlasnika (Grada), a indirektno i samih građana. Hilb definiše tri tipa orijentacije odbora: orijentaciju na akcionare, orijentaciju na zaposlene i kako je on naziva glocal orijentaciju koja podrazumeva da je fokus odbora na većem broju stejkholdera. Iako se u literaturi daje prednost trećem konceptu, situacija u našoj zemlji je drugačija. U zadatom kontekstu, gde Grad igra ključnu ulogu u upravljanju javnim komunalnim preduzećima i gde direktora JKP i članove nadzornog odbora biraju predstavnici lokalne samouprave, interesi ostalih stejkholdera, kao što su investitori, zaposleni i sl. su značajno potcenjeni. Sve ovo prethodno daje osnov za analizu normativnog koncepta, kao treće odrednice eksternog konteksta situacione dimenzije. Normativna pravila korporativnog upravljanja bi trebalo da podstaknu odbore (nadzorne) da posluju legalno i legitimno. U svetu postoje brojne zakonske obavezne premise, ali i soft law tj. brojne opcione smernice definisane za pojedina područja ili čak za pojedinačne zemlje. Naša zemlja se oslanja na određene međunarodne principe i smernice, ali je razvila i sopstvene preporuke efikasnog korporativnog upravljanja, kako za sve kompanije, tako i za javna komunalna preduzeća posebno. Pored Zakona koji svojim elementima tangiraju ovu tematiku, postoje i brojne smernice koje nisu obavezujuće prirode, ali ističu dobre prakse i daju uputstva za postizanje uspeha u ovoj oblasti. Principi OECD-a su 2004. godine, nakon nekoliko redefinisanja tokom

vremena, postavljeni kao globalna referentna platforma dobrog korporativnog upravljanja. Srbija je takođe prihvatila ove smernice kao jednu od preporuka dobre prakse. Iako one postoje već više od 10 godina, u javnim komunalnim preduzećima u Valjevu čitav koncept nije na zavidnom nivou. Postojeći institucionalni okvir u odnosu na prethodno važeće zakonske propise je napravio blagi pomak ka lakšoj implementaciji čitavog koncepta, ali i dalje se instrukcije, principi i preporuke nisu u potpunosti usvojile u samim kompanijama. Privredna komora Srbije je definisala Kodeks korporativnog upravljanja kao dopunu zakonskoj regulativi koja nije obavezujuća, ali može u velikoj meri pomoći javnim komunalnim preduzećima da pristupe primeni principa korporativnog upravljanja na adekvatan način i da se upoznaju sa najboljim praksama iz oblasti.

Kada je reč o drugom elementu normativnog konteksta, odnosno integritetu i legitimitetu odbora, situacija je dosta slična. U cilju kreiranja dobrog okvira korporativnog upravljanja, članovi odbora moraju poštovati brojna etička pravila i norme. U javnim komunalnim preduzećima u Valjevu uglavnom postoje definisani etički kodeksi.

Takođe, u javnim komunalnim preduzećima u Valjevu postoji veliki stepen oslanjanja samih kompanija na vlasnike odnosno Grad. Grad bi trebalo da obezbedi kontekst, da pruži institucionalnu postavku i inpute, a javna komunalna preduzeća bi trebalo da funkcionišu na isti način kao i privatna, bez prevelike protekcije države, u cilju dostizanja većeg stepena konkurentnosti.

Korporativna odgovornost u Javnom Komunalnom Preduzeću "Vidrak" iz Valjeva može se razmatrati kroz nekoliko ključnih aspekata:

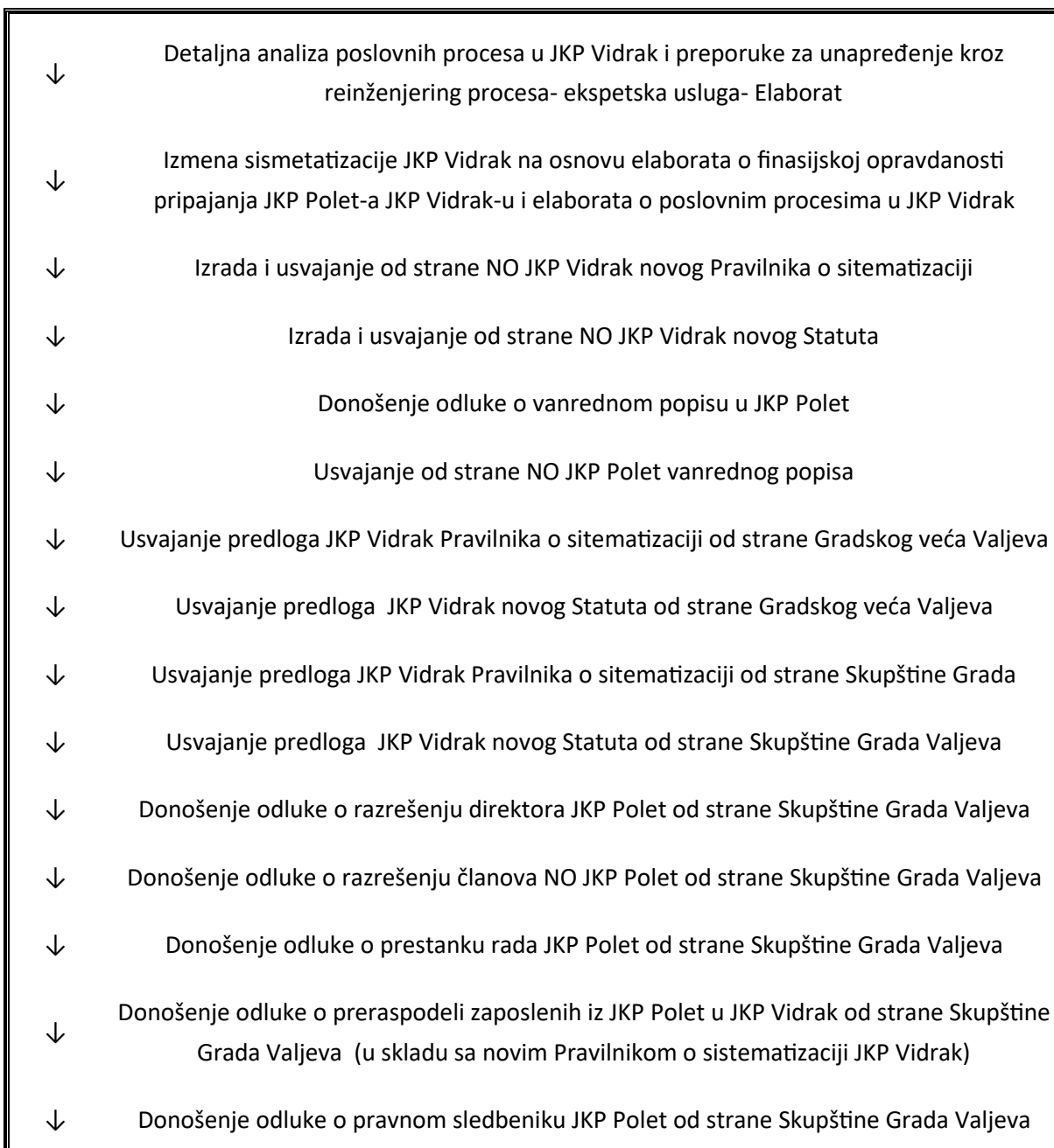
- Ekološka odgovornost: JKP "Vidrak" igra vitalnu ulogu u očuvanju okoliša Valjeva. To podrazumeva upravljanje otpadom, održavanje čistoće voda i javnih površina, te primenu ekoloških standarda u svim aspektima poslovanja. Takođe, inicijative kao što su recikliranje i korišćenje ekološki prihvatljivih materijala predstavljaju važan deo njihove ekološke odgovornosti.
- Društvena odgovornost: JKP "Vidrak" ima značajnu ulogu u društvenom životu Valjeva. Kroz različite programe, kao što su podrška lokalnim zajednicama, edukacija građana o važnosti očuvanja okoliša, i sponzorisane lokalnih događaja i inicijativa, "Vidrak" doprinosi boljitku zajednice.
- Ekonomska odgovornost: Kao javno preduzeće, "Vidrak" je odgovoran za efikasno i transparentno upravljanje finansijskim sredstvima. To podrazumeva odgovorno trošenje budžetskih sredstava, pravilno upravljanje investicijama, i osiguravanje da se usluge pružaju po pristupačnim cenama za sve građane.
- Odgovornost prema zaposlenima: JKP "Vidrak" treba da obezbedi sigurno i zdravo radno okruženje za sve svoje zaposlene. To uključuje pravedne radne uslove, mogućnosti za profesionalni razvoj, kao i poštovanje prava radnika.

- Inovacije i održivost: Uvođenje inovativnih tehnologija i praksi koje doprinose održivosti poslovanja su takođe ključni elementi korporativne odgovornosti. To može uključivati modernizaciju opreme, korišćenje obnovljivih izvora energije i razvoj novih, efikasnijih metoda u pružanju komunalnih usluga.

Kroz ove aspekte, JKP "Vidrak" može demonstrirati svoju posvećenost ne samo poslovnom uspehu, već i dobrobiti zajednice i očuvanju okoliša.

### 3.5. Dijagram procesa spajanja JKP Vidrak i JKP Polet iz Valjeva

Proces spajanja Javno-komunalnih preduzeća "Vidrak" i "Polet" iz Valjeva predstavlja značajan korak u reorganizaciji komunalnih usluga u ovom gradu. Ovaj proces je posebno važan jer uključuje gašenje JKP " Polet " i prenos njegovih aktivnosti, prvenstveno upravljanje pijacama, na JKP " Vidrak ".



Da bismo razumeli i detaljno objasnili navedene aktivnosti, potrebno je razmotriti svaku od njih pojedinačno, uzimajući u obzir specifičnosti i ciljeve koji se žele postići kroz proces spajanja JKP "Vidrak" i JKP "Polet" u Valjevu.

### **Detaljna analiza poslovnih procesa u JKP "Vidrak" i preporuke za unapređenje kroz reinženjering procesa - Elaborat:**

Ova aktivnost uključuje ekspertsku analizu trenutnih poslovnih procesa u JKP "Vidrak" s ciljem identifikacije inefikasnosti, redundantnosti i mogućnosti za unapređenje. Reinženjering procesa podrazumeva fundamentalno preispitivanje i radikalno redizajniranje poslovnih procesa kako bi se postigli dramatični poboljšanja u kritičnim savremenim merama uspeha kao što su troškovi, kvalitet, servis i brzina. Elaborat bi trebalo da sadrži konkretne preporuke za optimizaciju i inovaciju u procesima.

### **Izmena sistematizacije JKP "Vidrak" na osnovu elaborata o finansijskoj opravdanosti pripajanja JKP "Polet" JKP "Vidrak-u" i elaborata o poslovnim procesima u JKP "Vidrak":**

Na osnovu rezultata elaborata, sistematizacija radnih mesta u JKP "Vidrak" treba da bude revidirana kako bi odražavala nove poslovne potrebe, uključujući integraciju aktivnosti i zaposlenih iz JKP "Polet". Ovo podrazumeva definisanje novih uloga, odgovornosti i hijerarhijske strukture unutar preduzeća.

### **Izrada i usvajanje od strane NO (Nadzornog odbora) JKP "Vidrak" novog Pravilnika o sistematizaciji:**

Novi pravilnik o sistematizaciji, koji definiše organizacionu strukturu, radna mesta i opise poslova, treba da bude formalno izrađen i usvojen od strane Nadzornog odbora JKP "Vidrak". Ovaj dokument bi trebalo da odrazi izmene usled integracije i optimizacije poslovnih procesa.

### **Izrada i usvajanje od strane NO JKP "Vidrak" novog Statuta:**

Novi Statut preduzeća, koji služi kao osnovni pravni akt, treba da bude izrađen kako bi se u njega uključile sve relevantne promene usled spajanja. Statut treba da odrazi novu organizacionu strukturu, pravne osnove za delovanje preduzeća, kao i pravila i procedure koje regulišu unutrašnje funkcionisanje.

### **Donošenje odluke o vanrednom popisu u JKP "Polet":**

Vanredni popis imovine, obaveza i zaliha JKP "Polet" je neophodan korak kako bi se tačno utvrdilo trenutno stanje pre nego što se pristupi formalnom procesu gašenja preduzeća i integracije u JKP "Vidrak".

### **Usvajanje od strane NO JKP "Polet" vanrednog popisa:**

Nakon sprovođenja vanrednog popisa, Nadzorni odbor JKP "Polet" treba formalno da usvoji rezultate popisa, što je ključni korak za dalju proceduru spajanja.

### **Usvajanje predloga JKP "Vidrak" Pravilnika o sistematizaciji od strane Gradskog veća Valjeva:**

Predlog novog Pravilnika o sistematizaciji, nakon što ga usvoji Nadzorni odbor JKP "Vidrak", treba da bude prosleđen Gradskom veću Valjeva na usvajanje, kako bi se obezbedila zakonska osnova za nove organizacione promene unutar preduzeća.

### **Usvajanje predloga JKP "Vidrak" novog Statuta od strane Gradskog veća Valjeva:**

Slično kao i sa pravilnikom o sistematizaciji, novi statut JKP "Vidrak" nakon usvajanja od strane Nadzornog odbora treba da bude prosleđen i usvojen od strane Gradskog veća kako bi stupio na snagu.

### **Usvajanje predloga JKP "Vidrak" Pravilnika o sistematizaciji od strane Skupštine Grada:**

Pored Gradskog veća, i Skupština Grada Valjeva treba da usvoji novi pravilnik o sistematizaciji, čime se dodatno potvrđuje i formalizuje nova organizaciona struktura JKP "Vidrak".

### **Usvajanje predloga JKP "Vidrak" novog Statuta od strane Skupštine Grada Valjeva:**

Skupština Grada Valjeva takođe treba da usvoji i novi statut JKP "Vidrak", formalizujući pravni okvir unutar kojeg će preduzeće delovati nakon integracije.

### **Donošenje odluke o razrešenju direktora JKP "Polet" od strane Skupštine Grada Valjeva:**

Kao deo procesa gašenja JKP "Polet", Skupština Grada Valjeva treba formalno da donese odluku o razrešenju direktora preduzeća.

### **Donošenje odluke o razrešenju članova NO JKP "Polet" od strane Skupštine Grada Valjeva:**

Slično direktoru, i članovi Nadzornog odbora JKP "Polet" treba formalno da budu razrešeni svojih dužnosti od strane Skupštine Grada Valjeva kao deo procesa spajanja.

### **Donošenje odluke o prestanku rada JKP "Polet" od strane Skupštine Grada Valjeva:**

Formalna odluka o gašenju JKP "Polet" i prestanku njegovog rada je ključni korak koji Skupština Grada Valjeva treba da donese, čime se završava postojanje preduzeća i omogućava prenos aktivnosti i resursa na JKP "Vidrak".

### **Donošenje odluke o preraspodeli zaposlenih iz JKP "Polet" u JKP "Vidrak" od strane Skupštine Grada Valjeva (u skladu sa novim Pravilnikom o sistematizaciji JKP "Vidrak"):**

Skupština Grada Valjeva treba da donese odluku o preraspodeli zaposlenih iz JKP "Polet" u JKP "Vidrak", u skladu sa novim pravilnikom o sistematizaciji, čime se zaposlenima obezbeđuje kontinuitet zapošljavanja i definisanje njihovih novih uloga i odgovornosti unutar integrisanog preduzeća.

### **Donošenje odluke o pravnom sledbeniku JKP "Polet" od strane Skupštine Grada Valjeva:**

Konačno, Skupština Grada Valjeva treba da donese odluku kojom se formalno identifikuje (JKP "Vidrak" ili Grad Valjevo) kao pravni sledbenik JKP "Polet", čime se prenose sva prava, obaveze, imovina i resursi na (JKP "Vidrak" ili Grad Valjevo).

### **Zaključak**

Ovaj proces spajanja dva komunalna preduzeća u Valjevu će biti primer kako strateško planiranje i efikasno upravljanje mogu dovesti do optimizacije resursa i unapređenja kvaliteta usluga. Sa novom organizacionom strukturom i proširenim delokrugom, JKP "Vidrak" će biti postavljeno da efikasnije služi potrebama svojih korisnika, dok istovremeno očuva radna mesta i doprinosi lokalnoj zajednici.





## 4. KONAČNI EFEKTI PROCENE

Nakon detaljne analize i procene poslovanja JKP "Polet" i JKP "Vidrak", dolazimo do sledećih zaključaka:

**Stanje JKP "Polet":** Analiza je pokazala da JKP "Polet" ima ozbiljne izazove u svom poslovanju, uključujući loš finansijski ekvilibrijum i konstantno poslovanje sa gubitkom. Bonitetna ocena preduzeća je ocenjena kao loša, što ukazuje na potrebu za hitnim prestrukturiranjem.

**Stanje JKP "Vidrak":** S druge strane, JKP "Vidrak" pokazuje stabilnost i zadovoljavajuće finansijske rezultate. Prethodne krizne godine su uticale na poslovanje, ali je uočen oporavak u 2022. i 2023. godini, što ukazuje na dobre predispozicije za dugoročni uspeh.

**Projekcije Budućeg Poslovanja:** Projekcije pokazuju da JKP "Polet" neće biti u mogućnosti da samostalno postane profitabilno, dok JKP "Vidrak" ima potencijal za održivo i pozitivno poslovanje.

**Efekti Pripajanja:** Analizirajući konsolidovani bilans uspeha i bilans stanja nakon potencijalnog pripajanja, dolazimo do zaključka da bi kombinovano preduzeće poslovalo sa profitom i imalo bi vrlo dobru bonitetnu ocenu. Ovo pripajanje bi bilo u skladu sa dugoročnim stratejskim ciljevima oba preduzeća.

**Pravni i Regulatorni Aspekti:** Pripajanje se čini usklađeno sa pravnim i regulatornim zahtevima, uz minimalan negativan uticaj na zaposlene. Neophodno je, međutim, pažljivo planirati integraciju zaposlenih i upravljanje promenama.

**Preporuka:** Preporučuje se da se definiše jasan vremenski okvir za realizaciju pripajanja, uzimajući u obzir sve analizirane aspekte. Pripajanje bi doprinelo efikasnijem korišćenju resursa i unapređenju poslovanja javnih preduzeća na teritoriji grada Valjeva.

U zaključku, na osnovu sveobuhvatne analize i uzimajući u obzir sve potencijalne rizike, pripajanje JKP "Polet" preduzeću JKP "Vidrak" predstavlja ekonomski opravdanu odluku, koja bi trebalo da dovede do poboljšanja efikasnosti i finansijske stabilnosti kombinovanog entiteta.

Niš, januar 29. 2024. godine

Direktor Centra,  
Prof. dr Miloš Milovančević

