

Strateški plan  
poslovanja  
JP Elgas Senta  
za period  
2022 – 2028. godine



Strateški plan poslovanja JP Elgas Senta za period 2022 – 2028. godine

Period izrade: novembar 2021 – januar 2022. godine

Autor: Danik Biz Consulting, Beograd

Senta, januar 2022. godine



## Sadržaj:

Uvod .....	7
1. Osnovne informacije o radu JP Elgas Senta .....	9
1.1. Profil preduzeća .....	9
1.2. Delatnost preduzeća.....	10
1.3. Opis relevantnog područja obavljanja delatnosti .....	11
1.4. Pravni i regulatorni okvir .....	13
1.5. Cenovna politika .....	14
1.6. Interesne strane .....	19
2. Pretpostavke razvojnog planiranja .....	22
2.1. Finansijska analiza poslovanja preduzeća.....	23
2.1.1. Analiza zasnovana na bilansu stanja .....	23
2.1.2. Analiza zasnovana na bilansu uspeha .....	31
2.1.3. Analiza zasnovana na izveštaju o novčanim tokovima.....	40
2.1.4. Racio analiza .....	43
2.2. Organizacione pretpostavke .....	52
2.2.1. Analiza postojeće organizacione strukture preduzeća .....	52
2.2.2. Mapiranje ključnih poslovnih procesa .....	56
2.3. Analiza okruženja.....	62
2.3.1. PEST analiza .....	62
2.3.2. SWOT matrica.....	67
2.3.3. Pet Porterovih sila .....	71
3. Strateški plan poslovanja .....	75
3.1. Misija, vizija i ključne vrednosti .....	75
3.2. Mapa strateških ciljeva .....	77
3.3. Struktura finansiranja investicija .....	89
3.4. Predlog izmena organizacione strukture .....	90
4. Upravljanje rizicima .....	92
4.1. Okvir i pretpostavke sistema za upravljanje rizicima .....	92
4.2. Registar rizika .....	99
5. Okvir za sprovođenje Strateškog plana i upravljanje rizicima .....	109
ANEKS: Registar rizika.....	111
Reference .....	112

## Spisak tabela:

Tabela 1: Osnovne informacije o Javnom preduzeću Elgas Senta .....	10
Tabela 2: Kretanje broja potrošača prirodnog gasa i toplotne energije preduzeća Elgas Senta, 2017 – 2021. godine (aps. br.) .....	12
Tabela 3: Cene usluga JP Elgas Senta vezanih za distribuciju gasa, 2017 – 2021. godine (RSD) .....	16
Tabela 4: Cene usluga JP Elgas Senta vezanih za toplovod, 2017 – 2021. godina (RSD).....	18
Tabela 5: Aktiva bilansa stanja JP Elgas Senta, 2017 – 2020. godine i bruto bilansa 2021. godine na dan 31.10. (000 RSD) .....	23
Tabela 6: Pasiva bilansa stanja JP Elgas Senta, 2017 – 2020. godine i bruto bilansa 2021. godine na dan 31.10. (000 RSD) .....	28
Tabela 7: Pozicije bilansa uspeha JP Elgas Senta, 2017 – 2020. godine, bruto bilansa 2021. godine zaključno sa mesecom oktobrom i projektovane vrednosti za celu 2021. godinu (000 RSD i %) .....	32
Tabela 8: Pozicije izveštaja o novčanim tokovima JP Elgas Senta, 2017 – 2020. godine (000 RSD)...	41
Tabela 9: Racija likvidnosti, 2017 – 2021. godine .....	44
Tabela 10: Racija poslovne aktivnosti, 2017 – 2021. godine .....	46
Tabela 11: Racija finansijske strukture, 2017 – 2021. godine.....	49
Tabela 12: Racija rentabilnosti, 2017 – 2021. godine.....	49
Tabela 13: Stručna sprema zaposlenih u JP Elgas, 2021. godina (aps. br. i %).....	54
Tabela 14: Finansijska perspektiva – ciljevi .....	83
Tabela 15: Perspektiva korisnika – ciljevi.....	84
Tabela 16: Perspektiva internih procesa – ciljevi.....	86
Tabela 17: Perspektiva učenja i razvoja – ciljevi .....	88
Tabela 18: Procena rizika sa aspekta verovatnoće događanja .....	94
Tabela 19: Procena rizika sa aspekta uticaja na ciljeve preduzeća .....	94
Tabela 20: Rizici rangirani prema visini RPN .....	107

## Spisak ilustracija:

Ilustracija 1: Kretanje prosečnih temperatura po mesecima – sinoptička stanica Kikinda (°C) .....	12
Ilustracija 2: Najznačajnije interesne strane JP Elgas Senta.....	19
Ilustracija 3: Kretanje vrednosti građevinskih objekata, 2017 – 2021. godine (000 RSD).....	24
Ilustracija 4: Kretanje vrednosti postrojenja i opreme, 2017 – 2021. godine (000 RSD) .....	25
Ilustracija 5: Kretanje vrednosti potraživanja po osnovu prodaje, 2017 – 2020. godine (000 RSD) ..	26
Ilustracija 6: Kretanje vrednosti materijala, rezervnih delova, alata i sitnog inventara, 2017 – 2021. godine (000 RSD) .....	27

Ilustracija 7: Kretanje vrednosti neraspoređenog dobitka tekuće godine / gubitka tekuće godine i gubitka iznad visine kapitala, 2017 – 2020. godine (000 RSD).....	30
Ilustracija 8: Kretanje vrednosti obaveza prema dobavljačima, 2017 – 2020. godine (000 RSD) .....	30
Ilustracija 9: Kretanje vrednosti prihoda od prodaje proizvoda i usluga, 2017 – 2020. godine (000 RSD) .....	33
Ilustracija 10: Struktura poslovnih rashoda, 2020. godina (%) .....	34
Ilustracija 11: Kretanje zbirne vrednosti nabavne vrednosti prodate robe i troškova goriva i energije, 2017 – 2020. godine (000 RSD) .....	35
Ilustracija 12: Kretanje vrednosti troškova zarada, naknada zarada i ostalih ličnih rashoda, 2017 – 2020. godine (000 RSD) .....	36
Ilustracija 13: Kretanje vrednosti troškova materijala, 2017 – 2020. godine (000 RSD) .....	36
Ilustracija 14: Kretanje poslovnih prihoda, poslovnih rashoda i poslovnog rezultata, 2017 – 2021. godine (000 RSD) .....	38
Ilustracija 15: Kretanje neto rezultata, 2017 – 2020. godine (000 RSD) .....	40
Ilustracija 16: Kretanje priliva po osnovu prodaje i primljenih avansa, 2017 – 2020. godine (000 RSD) .....	42
Ilustracija 17: Kretanje odliva po osnovu isplata dobavljačima i datih avansa, 2017 – 2020. godine (000 RSD) .....	42
Ilustracija 18: Kretanje neto odliva preduzeća, gotovine na početku i gotovine na kraju obračunskog perioda, 2017 – 2020. godine (000 RSD) .....	43
Ilustracija 19: Kretanje racija likvidnosti, 2017 – 2021. godine .....	45
Ilustracija 20: Kretanje prosečnog vremena naplate potraživanja i prosečnog vremena plaćanja dobavljačima, 2017 – 2021. godine .....	46
Ilustracija 21: Kretanje koeficijenta obrta stalne imovine i koeficijenta obrta ukupne poslovne imovine, 2017 – 2021. godine .....	48
Ilustracija 22: Kretanje racija rentabilnosti, 2017 – 2021. godine .....	50
Ilustracija 23: Organizaciona struktura JP Elgas Senta, na nivou službi i odeljenja .....	52
Ilustracija 24: Detaljna organizaciona struktura preduzeća, na nivou radnih pozicija (isprekidane linije – sadašnja sistematizacija; crvene linije – predlog kako bi trebalo da bude) .....	55
Ilustracija 25: Proces za žalbe – gasovod i toplovod .....	57
Ilustracija 26: Proces za kvarove – semafori, saobraćajni znakovi i rasveta .....	58
Ilustracija 27: Proces za kvarove – toplovod .....	59
Ilustracija 28: Proces za overavanje merača .....	60
Ilustracija 29: Proces za nove gasne priključke .....	61
Ilustracija 30: Stopa zaposlenosti i stopa nezaposlenosti, opština Senta, 2016 – 2019. godine (%) ..	63
Ilustracija 31: Broj stanovnika opštine Senta, 2011 – 2019. godine (aps. br.) .....	65

Ilustracija 32: SWOT matrica .....	67
Ilustracija 33: Model Pet Porterovih sila .....	74
Ilustracija 34: KOSO (COSO) okvir interne kontrole .....	93
Ilustracija 35: Izloženost JP Elgas Senta rizicima .....	95
Ilustracija 36: Faze sistema upravljanja rizicima .....	97

### Spisak slika:

Slika 1: Opština Senta na karti Republike Srbije.....	11
Slika 2: Prostorni raspored naselja opštine Senta.....	11



## Lista skraćenica:

**JP** – Javno preduzeće

**FUK** – Finansijsko upravljanje i kontrola

**MRS** – Merno-regulaciona stanica

**CAGR** – *Compound Annual Growth Rate* (prosečna ponderisana godišnja stopa rasta)

**EBITDA** – *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* (dobitak pre kamata, poreza i amortizacije)

**RZS** – Republički zavod za statistiku

**AP** – Autonomna pokrajina

**BDP** – Bruto domaći proizvod

**NBS** – Narodna banka Srbije

**JLS** – Jedinica lokalne samouprave

**AERS** – Agencija za energetiku Republike Srbije

**EU** – Evropska unija

**ERM** – *Enterprise Risk Management* (upravljanje rizikom u preduzeću)

**IPA** – *Instrument for Pre-Accession Assistance* (instrument za pretpristupnu pomoć)

**EBRD** – *European Bank for Reconstruction and Development* (Evropska banka za obnovu i razvoj)

**KPI** – Ključni indikatori performansi

**BZR** – Bezbednost i zdravlje na radu

**ZOP** – Zaštita od požara

## Uvod

Sa ciljem unapređenja performansi JP Elgas Senta, pristupilo se izradi Strateškog plana preduzeća za period 2022 – 2028. godine. Naime, kako bi preduzeće stvaralo vrednost za sve svoje interesne strane, te iz godine u godinu povećavalo stvorenu vrednost, neophodno je pravovremeno i kontinuirano planirati i kontrolisati poziciju preduzeća sa aspekta finansija, organizacije, izloženosti rizicima i dr. Pri tome treba imati u vidu da javno preduzeće, kao što je Elgas, u svom fokusu pored finansijskog motiva poslovanja mora imati i socijalni motiv, odnosno doprinos povećanju kvaliteta života stanovništva u opštini Senta, kao i kvalitetu Opštine kao investicione destinacije. Ove motive neophodno je usaglašavati u planiranju poslovanja i prilikom donošenja svih odluka, što predstavlja dodatni izazov sa kojim se privatna preduzeća ne susreću.

Strana | 7

Kako bi se obezbedila kvalitetna i objektivna osnova za planiranje budućih performansi, prvenstveno je potrebno izvršiti analizu istorijskih kretanja i postojećeg stanja, kako u preduzeću, tako i u njegovom okruženju koje svojim elementima može uticati na performanse preduzeća. Stoga se u okviru ovog dokumenta pažnja posvećuje analizi finansijskih performansi preduzeća tokom proteklih godina poslovanja, analizi postojeće organizacione strukture i procesa (zasnovano na postojećoj praksi, imajući u vidu da preduzeće do sada nije vršilo formalno definisanje poslovnih procesa) i analizi internog i eksternog okruženja u kome JP Elgas posluje. Na bazi zaključaka sprovedenih analiza, u okviru dokumenta definisane su preporuke za finansijska i organizaciona unapređenja, definisani su makro procesi, misija, vizija i ključne vrednosti preduzeća, postavljeni su strateški ciljevi za Planom obuhvaćen period i izrađen je registar rizika preduzeća. Strateški ciljevi treba da obezbede preduzeću da ostvari elemente misije i vizije kojima se vodi u poslovanju, te da doprinesu poboljšanju performansi sa aspekta finansijskih rezultata, aspekta korisnika usluga preduzeća, internih procesa i razvoja zaposlenih, opreme i infrastrukture preduzeća. Registar rizika treba da obezbedi viši stepen sigurnosti za ostvarenje postavljenih ciljeva, imajući u vidu da se njime formira osnova za kontrolu rizika, odnosno njihovo pravovremeno identifikovanje, te reagovanje (proaktivnim i reaktivnim merama), kako bi se njihov uticaj na performanse preduzeća eliminisao ili umanjio.

Strateški plan poslovanja preduzeća koji je predmet ovog dokumenta ujedno je i odgovor na odredbe Zakona o javnim preduzećima<sup>1</sup>, koji članom 59. navodi da javna preduzeća donose dugoročne planove, srednjoročne planove i godišnje programe poslovanja. Predmetni dokument, kao dugoročni plan poslovanja JP Elgas Senta, ujedno će predstavljati osnovu i za formiranje srednjoročnih i kratkoročnih (godišnjih) planova, te olakšati njihovu pripremu, implementaciju i praćenje ostvarenja. Pored toga, Zakon o budžetskom sistemu članom 81. definiše uspostavljanje finansijskog upravljanja i kontrole (FUK) za korisnike javnih sredstava, koje se sprovodi politikama, procedurama i aktivnostima sa zadatkom obezbeđenja razumnog uveravanja da će svoje ciljeve ostvariti kroz: poslovanje u skladu sa propisima, unutrašnjim aktima i ugovorima, realnost i integritet finansijskih i poslovnih izveštaja, ekonomično, efikasno i efektivno korišćenje sredstava i zaštitu sredstava i

---

<sup>1</sup> „Sl. glasnik RS“, br. 15/2016 i 88/2019



podataka (informacija).<sup>2</sup> Strateški plan poslovanja JP Elgas Senta, zahvaljujući elementima koje obuhvata, obezbeđuje kvalitetnu osnovu za razvoj FUK-a u preduzeću, što je još jedan razlog, a ujedno i još jedan vid doprinosa izrade predmetnog dokumenta. Ujedno će se dokumentom unaprediti kvalitet korporativnog upravljanja u preduzeću, čija implementacija predstavlja jednu od aktivnosti definisanu Strategijom razvoja energetike Republike Srbije<sup>3</sup>, a za potrebe ostvarivanja održivog razvoja energetike zemlje.

Dakle, cilj predmetnog Strateškog plana jeste unapređenje performansi preduzeća, kako sa aspekta finansijskih ostvarenja, tako i sa aspekta zadovoljstva korisnika pruženim uslugama i dostupnosti usluga na teritoriji opštine Senta, sa jedne strane, a, sa druge, i usklađivanje poslovanja preduzeća sa zakonima i dokumentima donesenim na nivou Republike, koji definišu i predlažu najefikasnije i najkvalitetnije načine za planiranje, organizovanje, sprovođenje i kontrolu poslovnih aktivnosti javnog sektora, uz kontinuirane napore na unapređenju uslova rada, zadovoljstva i razvoju znanja i veština zaposlenih.

---

<sup>2</sup> Zakon o budžetskom sistemu („Sl. glasnik RS“, br. 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011, 93/2012, 62/2013, 63/2013 – ispr., 108/2013, 142/2014, 68/2015 – dr. zakon, 103/2015, 99/2016, 113/2017, 95/2018, 31/2019, 72/2019, 149/2020, 118/2021 i 118/2021 – dr. zakon)

<sup>3</sup> Strategija razvoja energetike Republike Srbije do 2025. godine, sa projekcijama do 2030. godine („Sl. glasnik RS“, br. 101/2015)

## 1. Osnovne informacije o radu JP Elgas Senta

### 1.1. Profil preduzeća

Javno preduzeće Elgas Senta osnovano je Odlukom o osnivanju Javnog preduzeća Elgas Senta<sup>4</sup> u cilju ostvarivanja komunalnih delatnosti kao delatnosti od opšteg interesa, na teritoriji opštine Senta i pružanja komunalnih usluga od značaja za ostvarenje životnih potreba fizičkih i pravnih lica u oblasti distribucije gasovitih goriva gasovodom, održavanja sistema prirodnog gasa, održavanja drugih energetske sistema i instalacija, izrade i održavanja vodovodnih mreža i vodoinstalacija, izrade i održavanja kanalizacionih mreža i kanalizacionih instalacija, izrade i održavanja toplovodnih mreža i toplovodnih instalacija, izrade i održavanja električnih mreža i instalacija, izrade i održavanja javne rasvete, izrade relejne automatike, izrade i održavanja svetlosne signalizacije, izrade i održavanja putne signalizacije, vršenja dimničarskih usluga, obavljanja građevinsko-zanatskih radova i obavljanja drugih komunalnih delatnosti kod kojih je opština Senta dužna da stvori uslove za obezbeđenje odgovarajućeg kvaliteta, obima, dostupnosti i kontinuiteta, kao i nadzor nad njihovim vršenjem.<sup>5</sup>

Osnivač JP Elgas Senta je lokalna samouprava opštine Senta, u čije ime prava osnivača ostvaruje Skupština opštine Senta.

U skladu sa Statutom preduzeća, ciljevi poslovanja javnog preduzeća su:

- Obezbeđivanje trajnog obavljanja delatnosti od opšteg interesa;
- Uredno zadovoljavanje potreba korisnika proizvoda i usluga;
- Razvoj i unapređivanje obavljanja delatnosti od opšteg interesa;
- Obezbeđivanje tehničko-tehnološkog i ekonomskog jedinstva sistema;
- Usklađenost njegovog razvoja;
- Sticanje dobiti i
- Ostvarivanje drugog zakonom utvrđenog interesa.

U narednoj tabeli predstavljene su osnovne informacije o Javnom preduzeću Elgas Senta.

---

<sup>4</sup> „Sl. list opštine Senta“, br. 2/2013, 13/2013, 18/2014, 15/2016 i 23/2016

<sup>5</sup> Javno preduzeće Elgas Senta, Statut Javnog preduzeća Elgas Senta, Senta, 2016. godina

Tabela 1: Osnovne informacije o Javnom preduzeću Elgas Senta

Puno poslovno ime	Javno preduzeće Elgas Senta
Skraćeno poslovno ime	JP Elgas Senta
Pravna forma	Javno preduzeće
Delatnost	Distribucija gasovitih goriva gasovodom (3522)
Datum osnivanja	30.12.1992. godine
Veličina preduzeća	Malo pravno lice
Matični broj	08025886
Poreski identifikacioni broj (PIB)	101099930
Registrovana adresa	Miksat Kalmana br. 37, Senta

Izvor: Portal Privredne komore Srbije i Cube Team-a – PKS Partner

## 1.2. Delatnost preduzeća

U skladu sa Statutom preduzeća, pretežna delatnost JP Elgas Senta je distribucija gasovitih goriva gasovodom, snabdevanje prirodnim gasom. Ostale delatnosti preduzeća su:

- Održavanje sistema prirodnog gasa na teritoriji naselja Senta;
- Trgovina prirodnim gasom na teritoriji naselja Senta;
- Proizvodnja toplotne energije;
- Distribucija toplotne energije toplovodnom mrežom i klimatizacija;
- Snabdevanje toplotnom energijom i
- Ostale delatnosti (energetski sistemi i instalacije, kao i građevinsko-zanatski radovi): izrada uličnih gasovoda i priključka na SET-ovima, izrada unutrašnjih gasnih instalacija i postrojenja, izrada i montaža građevinske bravarije, izrada i montaža vodovodnih mreža, izrada i održavanje vodoinstalacija, izrada i održavanje kanizacionih mreža, izrada i montaža kanizacionih instalacija, izrada i održavanje toplovodnih mreža, izrada i održavanje toplovodnih instalacija, izrada i održavanje električnih mreža, izrada i održavanje električnih instalacija, izrada i održavanje javne rasvete, izrada relejne automatike, izrada i održavanje svetlosne signalizacije, izrada i održavanje putne signalizacije, popravka elektro uređaja, popravka elektro alata i popravka domaćih aparata.

S vremenom se broj usluga koje preduzeće pruža smanjio sa smanjenjem broja zaposlenih preduzeća i preraspodelom aktivnosti između preduzeća Elgas Senta i Javno komunalno-stambenog preduzeća Senta, stoga je danas fokus preduzeća na pružanju usluga povezanih sa gasovodom i toplovodom i manjim delom na uslugama izrade i održavanja javne rasvete, izrade i održavanja svetlosne signalizacije, izrade i održavanja putne signalizacije i sl.

### 1.3. Opis relevantnog područja obavljanja delatnosti

JP Elgas Senta svoju delatnost obavlja u opštini Senta Republike Srbije. Senta je locirana u Severnobanatskoj oblasti regiona Vojvodine. Zauzima površinu od 294 km<sup>2</sup>, na kojoj se prostire pet naselja Opštine: Senta, Gornji Breg, Bogaraš, Tornjoš i Kevi. Naselja Opštine raspoređena su u tri katastarske opštine: KO Batka, KO Senta i KO Tornjoš, sa površinama od 332 ha, 15.750 ha i 13.268 ha, respektivno.<sup>6</sup>

Slika 1: Opština Senta na karti Republike Srbije



Opština Senta broji 21.630 stanovnika, prema poslednjim procenama RZS-a, za 2019. godinu, dok gustina naseljenosti Opštine iznosi 74 stanovnika na 1 km<sup>2</sup>.<sup>7</sup> Prema poslednje dostupnim podacima (Popis, 2011. godine), najveći broj stanovnika Opštine živeo je u gradskom naselju – Senti, i to 80,2% ukupnog stanovništva Opštine. U Gornjem Bregu živelo je 7,4% stanovništva Opštine, u naselju Tornjoš 6,8%, u naselju Kevi 3,1% i u naselju Bogaraš 2,4%.<sup>8</sup>

Opštinski centar je naselje Senta i ono ima gradski karakter, dok ostala naselja Opštine spadaju u ruralna naselja (status naselja, odnosno mesne zajednice). Stanovnici Opštine dominantno su koncentrisani upravo u gradskom naselju – Senti, stoga je i gustina naseljenosti u katastarskoj opštini Senta značajno viša u odnosu na druge dve katastarske opštine.<sup>9</sup>

Slika 2: Prostorni raspored naselja opštine Senta



Izvor: Google maps

Kako je delatnost preduzeća usko povezana sa temperaturama na teritoriji poslovanja, odnosno kako grejanje, te obim poslovanja i prihodi i rashodi preduzeća zavise od prosečnih temperatura po mesecima u Opštini, naredna ilustracija predstaviće njihovo kretanje za period januar – decembar,

<sup>6</sup> JP Zavod za urbanizam Vojvodine – Novi Sad, Prostorni plan opštine Senta, Novi Sad, 2008. godina

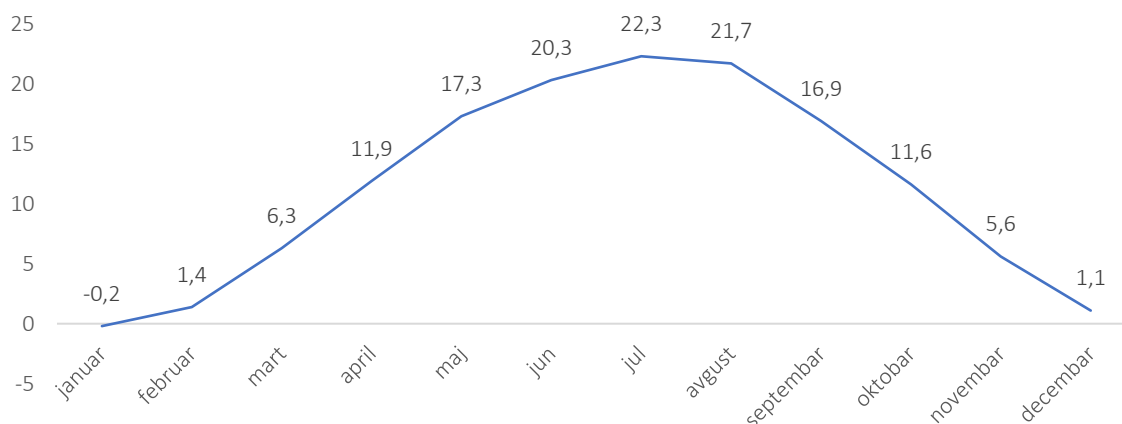
<sup>7</sup> Republički zavod za statistiku Republike Srbije, Opštine i regioni u Republici Srbiji, Beograd, 2020. godina

<sup>8</sup> Republički zavod za statistiku Republike Srbije, Popis stanovništva, domaćinstava i stanova 2011. u Republici Srbiji, Knjiga 20: Uporedni pregled broja stanovnika 1948, 1953, 1961, 1971, 1981, 1991, 2002. i 2011, Beograd, 2014. godina

<sup>9</sup> JP Zavod za urbanizam Vojvodine – Novi Sad, Prostorni plan opštine Senta, Novi Sad, 2008. godina

mereno na sinoptičkoj stanici Kikinda, kao najrelevantnijom za područje opštine Senta, odnosno kao najbližom sinoptičkom stanicom.

Ilustracija 1: Kretanje prosečnih temperatura po mesecima – sinoptička stanica Kikinda (°C)



Izvor: Republički hidrometeorološki zavod Republike Srbije

Dakle, s obzirom na prosečne temperature na području poslovanja preduzeća, odnosno u opštini Senta, očekivano je da preduzeće najveće obime posla zabeleži prvenstveno tokom januara, decembra i februara. Ove mesece po niskim temperaturama zatim prate novembar i mart, dok već od aprila temperature značajnije rastu, te obimi posla mogu varirati od godine do godine.

JP Elgas Senta u opštini Senta u 2021. godini snabdeva 2.040 potrošača prirodnim gasom (od čega 1.882 fizičkih lica, odnosno domaćinstava, i 138 pravnih lica) i 2.010 potrošača toplotnom energijom (od čega 1.875 fizičkih lica, odnosno domaćinstava, i 135 pravnih lica). Gasovodna i toplovodna mreža trenutno postoje samo u naselju Senta, ali postoji plan već za 2022. godinu investiranja u proširenje mreže i na druga naselja Opštine. Naime, plan podrazumeva investiciju u izradu i proširenje gasovoda – naselje Gornji Breg i u izgradnju MRS u naselju Tornjoš. U narednoj tabeli biće predstavljeno kretanje broja potrošača koje preduzeće snabdeva prirodnim gasom i potrošača koje snabdeva toplotnom energijom po godinama, za period 2017 – 2021. godine.

Tabela 2: Kretanje broja potrošača prirodnog gasa i toplotne energije preduzeća Elgas Senta, 2017 – 2021. godine (aps. br.)

Potrošači	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.
<b>Prirodni gas</b>	1.759	1.823	1.869	1.941	2.040
<b>Toplotna energija</b>	2.084	2.062	2.043	1.992	2.010

Izvor: JP Elgas Senta, Program poslovanja preduzeća za 2018, 2019, 2020. i 2021. godinu, Senta, 2017, 2018, 2019. i 2020. godina i interni podaci JP Elgas Senta

Broj potrošača prirodnog gasa je kontinuirano rastao tokom analiziranog perioda, po prosečnoj ponderisanoj godišnjoj stopi od 3,8%. Najveći rast iz godine u godinu zabeležen je upravo u 2021. godini u odnosu na 2020. – 99 novih potrošača (rast od 5,1%). Sa planiranim investicijama u izradu gasovoda u naselju Gornji Breg u 2022. godini očekuje se i dalji rast broja potrošača preduzeća.

Broj potrošača toplotne energije je, sa druge strane, sve do 2021. godine kontinuirano opadao (po prosečnoj godišnjoj stopi od -1,5% zaključno sa 2020. godinom). U 2021. godini je zabeležen rast broja potrošača od 18, odnosno oko 1% u odnosu na 2020. godinu. Prilikom proširenja distributivnih

mreža, preduzeće nastoji da u određenim delovima naselja razvija gasovodnu, a u drugim toplovodnu mrežu, kako ne bi stvaralo konkurenciju među uslugama koje pruža.

Pored usluga distribucije, upravljanja distributivnim sistemom, javnog snabdevanja prirodnim gasom i proizvodnje i distribucije toplotne energije, JP Elgas obezbeđuje i usluge izgradnje i održavanja javne rasvete, semafora, saobraćajnih znakova i igrališta. Zaključno sa oktobrom 2021. godine preduzeće je u ovoj godini zabeležilo sledeće vrednosti radova na teritoriji Opštine: javna rasveta – oko 3,8 miliona RSD, semafori – oko 193 hiljade RSD, saobraćajni znakovi – oko 164 hiljade RSD i igrališta – oko 251 hiljade RSD.

#### 1.4. Pravni i regulatorni okvir

Imajući u vidu karakter i značaj delatnosti preduzeća za kvalitet života stanovništva Opštine, ali i za razvoj lokalne privrede, delatnost preduzeća JP Elgas Senta je regulisana velikim brojem različitih zakonskih i podzakonskih akata na nivou Republike i jedinice lokalne samouprave. Najznačajniji zakonski akti koji se odnose na poslovanje preduzeća su:

- Zakon o javnim preduzećima („Sl. glasnik RS”, br.15/2016, 88/2019);
- Zakon o komunalnim delatnostima („Sl. glasnik RS”, br.88/11, 104/16, 95/2018);
- Zakon o energetici („Sl. glasnik RS", br. 145/2014, 95/2018 – dr. zakon i 40/2021);
- Zakon o cevovodnom transportu gasovitih i tečnih ugljovodonika i distribuciji gasovitih ugljovodonika („Sl. glasnik RS", br. 104/2019);
- Zakon o radu („Sl. glasnik RS”, br. 24/05, 61/05, 54/09, 32/13, 75/14,113/17 i 95/2018);
- Zakon o javnim nabavkama („Sl. glasnik RS”, br. 91/2019) i dr.

Od podzakonskih dokumenata, najveći značaj imaju ona koja uređuju oblast distribucije prirodnog gasa i proizvodnje i distribucije toplotne energije, a koja se na prvom mestu tiču metodologija za određivanje cena same usluge, kao i usluga priključenja korisnika. Tu spadaju i sledeća podzakonska akta:

- Uredba o uslovima za isporuku prirodnog gasa („Sl. glasnik RS”, br. 47/2006, 3/2010, 48/2010);
- Pravilnik o kriterijumima za svrstavanje kupaca prirodnog gasa u potrošačke grupe („Sl. glasnik RS”, br. 104/2006);
- Metodologija za određivanje cene pristupa sistemu za distribuciju prirodnog gasa („Sl. glasnik RS”, br. 105/16, 29/17);
- Metodologija za određivanje troškova priključenja na sistem za transport i distribuciju prirodnog gasa („Sl. glasnik RS”, br. 42/16);



- Metodologija za određivanje cene prirodnog gasa za javno snabdevanje („Sl. glasnik RS“, br. 75/14, 105/16, 108/16 – ispravka i 29/17);
- Uredba o utvrđivanju metodologije za određivanje cene snabdevanja krajnjeg kupca toplotnom energijom („Sl. glasnik RS“, br. 63/2015) i dr.

Pored pomenutih republičkih pravnih akata koji regulišu poslovni ambijent, ali i specifičnu delatnost preduzeća, njegovo poslovanje je regulisano i nizom pravnih akata opštinskog nivoa, a prvenstveno različitim pravilnicima i odlukama. Takođe, preduzeće u svom poslovanju poštuje i odredbe brojnih zakona koji na nivou Republike regulišu pravna, poreska, računovodstvena i ekonomska pitanja, pitanja radnog prava, bezbednosti i zaštite na radu, zaštite životne sredine i sl.

Dodatno, Strategijom razvoja energetike Republike Srbije do 2025. godine, sa projekcijama do 2030. godine („Sl. glasnik RS“, br. 101/2015) prirodni gas se označava kao veoma značajan energent tokom perioda na koji se pomenuta Strategija odnosi. Kao posebne snage se navode geografska pozicija zemlje koja je pogodna za razvoj tranzitnih i skladišnih kapaciteta, kao i značajan stepen izgrađenosti transportnog distributivnog sistema. Značajni rizici na nivou zemlje kao celine, a sa kojima se susreće i samo preduzeće, jesu problemi koji se javljaju prilikom naplate isporučenog prirodnog gasa, kao i nedovoljno razvijeno interno i regionalno tržište prirodnog gasa. Razvoj tržišta je opredeljen i kao jedan od strateških prioriteta razvoja energetike zemlje u budućem periodu, i to kroz strateške ciljeve: (1) Obezbeđenje sigurnog snabdevanja domaćeg tržišta prirodnim gasom, (2) Uspostavljanje domaćeg i regionalnog tržišta prirodnog gasa i (3) Diversifikacija izvora i pravaca snabdevanja prirodnim gasom. Neke od aktivnosti na ostvarivanju održivog razvoja energetike zemlje podrazumevaju i reorganizaciju i restrukturiranje javnih preduzeća u energetsom sektoru, i to kroz:

- Obezbeđenje ekonomskih, organizacionih i pravnih uslova da javna preduzeća energetske privrede mogu samostalno uspešno da funkcionišu na tržištu i da postanu sposobna da obezbede veće učešće sopstvenih sredstava za potrebe razvoja, zaštite životne sredine i rekultivacije prostora;
- Uvođenje principa korporativnog upravljanja u javna preduzeća i
- Razmatranje mogućnosti sinergetskog povezivanja preduzeća koja upravljaju mrežnim infrastrukturnim sistemima (nafta, gas, električna energija).

## 1.5. Cenovna politika

### Distribucija gasa

JP Elgas Senta odluku o ceni prirodnog gasa za javno snabdevanje donosi u skladu sa Metodologijom za određivanje cene prirodnog gasa za javno snabdevanje. Odluka o visini troškova priključenja na sistem distribucije prirodnog gasa takođe se donosi u skladu sa Zakonom o energetici, kao i u skladu sa Statutom preduzeća. Cenu prirodnog gasa odobrava Agencija za energetiku Republike Srbije.

Preduzeće jednom mesečno vrši obračun za pristup sistemu na osnovu metodologije kojom se određuje cena pristupa sistemu za distribuciju prirodnog gasa. Ono izrađuje obaveštenje sa izveštajima na dnevnom nivou za količine prirodnog gasa na ulazu/izlazu. Obaveštenje se dostavlja korisniku uz račun. Račun za pristup sistemu se korisniku izdaje najkasnije 10. u mesecu za uslugu distribucije izvršenu u prethodnom gasnom mesecu, a na osnovu ugovora o pristupu. Korisnik ima pravo na prigovor na račun (rok od 3 dana od dana prijema računa), u kom slučaju je obaveza preduzeća da na prigovor odgovori u roku od 3 dana od datuma prijema istog, dok je rok za plaćanje računa od strane korisnika 8 dana od dana izdavanja računa. Korisnici svoje obaveze prema preduzeću mogu izmirivati avansnim uplatama ili plaćanjem računa uz obezbeđenje odgovarajućeg sredstva obezbeđenja plaćanja za uslugu distribucije. Ukoliko račun nije plaćen u roku, preduzeće obračunava zakonsku zateznu kamatu korisniku za svaki dan kašnjenja. U slučaju neplaćanja u roku, preduzeće korisniku dostavlja opomenu da ukoliko ne izvrši plaćanje u dodatnom roku (5 dana), iznos neplaćenog računa će biti naplaćen aktiviranjem sredstva obezbeđenja plaćanja za uslugu distribucije.<sup>10</sup>

U narednoj tabeli predstavljene su cene usluga JP Elgas Senta vezanih za distribuciju gasa. Predstavljene cene su bez PDV-a i namenjene su za potrebe tehničko finansijskih poslova. Cene za sve ostale poslove i usluge na slobodnom tržištu formiraju se na osnovu ponude i tražnje.

---

<sup>10</sup> JP Elgas Senta, Pravila o radu distributivnog sistema prirodnog gasa, Senta, 2014. godina

Tabela 3: Cene usluga JP Elgas Senta vezanih za distribuciju gasa, 2017 – 2021. godine (RSD)

Opis usluge	Cena (RSD)				
	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.
Cena gasa	na osnovu predloga AERS odobrava Vlada	na osnovu predloga AERS odobrava Vlada	na osnovu predloga AERS odobrava Vlada	na osnovu predloga AERS odobrava Vlada	na osnovu predloga AERS odobrava Vlada
Pravo priključenja na gasnu mrežu distributera sa G 2.5	72.000	70.315	70.855	73.560	74.400
Pravo priključenja na gasnu mrežu distributera sa G 4	72.000	71.115	72.345	76.050	75.900
Pravo priključenja na gasnu mrežu distributera sa G 6	79.800	72.415	73.855	76.560	77.400
Puštanje u pogon gasne instalacije bez potrošnje	4.900	4.900	5.000	5.000	5.000
Isključenje gasnog potrošača	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Isključenje gasnog potrošača zbog neplaćanja	2.080	2.080	2.080	2.080	2.080
Ponovno priključenje gasnog potrošača	2.080	2.080	2.080	2.080	2.080
Godišnji pregled gasne instalacije	1.200	1.200	1.300	1.300	1.300
Kontrola dimnjaka					
Popravke na gasnim instalacijama ili aparatima	950	950	950	950	950
Stručni poslovi na gasnim instalacijama koji nisu nabrojani	950	950	950	950	950
Čišćenje dimnjaka	550	550	750	750	750
Izlaz vozilom do potrošača na teritoriji Sente	500	600	600	600	600

Izvor: JP Elgas Senta, Program poslovanja preduzeća za 2018, 2019, 2020. i 2021. godinu, Senta, 2017, 2018, 2019. i 2020. godina

Cene usluga isključenja gasnog potrošača, isključenja gasnog potrošača zbog neplaćanja, ponovnog priključenja gasnog potrošača, popravki na gasnim instalacijama i stručnih poslova na gasnim instalacijama nisu se menjale tokom analiziranog petogodišnjeg perioda (2017 – 2021. godine). Dakle, nisu povećavane čak ni zarad obuhvata uticaja inflacije. Cena prava priključenja na gasnu mrežu distributera sa G 2.5 zabeležila je pad u 2018. u odnosu na 2017. godinu, nakon čega je usledio kontinuirani rast ove cene tokom narednih godina. Ukupan rast u periodu 2018 – 2021. godine iznosi 5,8%, odnosno prosečna ponderisana godišnja stopa rasta tokom pomenutog perioda iznosi 1,9%. Cena prava priključenja na gasnu mrežu distributera sa G 4 je tokom posmatranog perioda imala sličan trend kretanja kao i prethodno analizirana, sa razlikom u 2021. godini, kada je ova cena smanjena u odnosu na godinu koja je prethodila. Međutim, ni u slučaju ove cene nisu zabeležene značajne godišnje varijacije. Cena prava priključenja na gasnu mrežu distributera sa G 6 je nakon smanjenja u 2018. u odnosu na 2017. godinu kontinuirano rasla, ali ni u 2021. godini nije dostigla nivo iz prve godine obuhvaćene analizom. Cene ostalih usluga preduzeća zabeležile su rast, ali ne u

značajnom obimu, te je tako najviši rast među ostalim uslugama zabeležen kod usluga godišnjeg pregleda gasne instalacije i kontrole dimnjaka (koje se grupno posmatraju). Važno je naglasiti da kod svih ostalih usluga nakon 2019. godine nije dolazilo do promene cena.

#### Distribucija toplotne energije

Strana | 17

U skladu sa Odlukom o uslovima i načinu proizvodnje, distribucije i snabdevanja toplotnom energijom<sup>11</sup>, proizvodnu cenu toplotne energije i cenu isporučene toplotne energije krajnjim kupcima utvrđuje javno preduzeće u skladu sa važećim republičkim propisima iz ovih oblasti, uz saglasnost Skupštine Opštine. Ukoliko preduzeće proceni da postoji potreba promene aktuelnih cena toplotne energije, dužno je da uz zahtev za davanje saglasnosti na odluku o promeni cene toplotne energije dostavi Skupštini Opštine obrazloženje sa razlozima za promenu, kao i detaljnom strukturom cene. Ukoliko Skupština Opštine da saglasnost na predložene promene, istovremeno donosi i akt o ceni, odnosno promeni cene isporučene toplotne energije. Stručna služba Skupštine Opštine objavljuje zahtev za davanje saglasnosti na odluku o promeni cene sa obrazloženjem na oglasnoj tabli Opštinske uprave, kao i na zvaničnoj veb-stranici Opštine, najmanje 15 dana pre donošenja odluke.

Ukoliko više korisnika koristi zajednički merni uređaj, ukupna isporučena toplotna energija se raspodeljuje u skladu sa Pravilnikom o načinu raspodele i obračunu troškova krajnjim kupcima za isporučenu toplotnu energiju u stambenim zgradama, koji donosi Skupština opštine Senta.

JP Elgas Senta dužno je da do 10. u mesecu krajnjem kupcu dostavi račun za utrošenu toplotnu energiju za prethodni mesec, a kupac je dužan da na osnovu računa svoje obaveze izmiri najkasnije do 20. u tekućem mesecu.

U narednoj tabeli predstavljene su cene usluga JP Elgas Senta vezanih za toplovod. Predstavljene cene su bez PDV-a i namenjene su za potrebe tehničko finansijskih poslova. Cene za usluge na slobodnom tržištu formiraju se na osnovu ponude i tražnje.

---

<sup>11</sup> „Sl. list opštine Senta“, br. 14/2019

Tabela 4: Cene usluga JP Elgas Senta vezanih za toplovod, 2017 – 2021. godina (RSD)

Opis usluge	Cena (RSD)				
	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.
Cena kWh	odobrava Skupština opštine Senta	odobrava Skupština opštine Senta	odobrava Skupština opštine Senta	odobrava Skupština opštine Senta	odobrava Skupština opštine Senta
Pravo priključenja na toplovod	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
Ponovno priključenje na toplovod ako je prekid bio do 1 godine	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Priključenje na toplovod ako je prekid bio do 2 godine	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Priključenje na toplovod ako je prekid bio duži od 2 godine	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
Isključenje sa toplovoda – stan	8.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Isključenje sa toplovoda – kuća	25.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Pražnjenje i punjenje instalacija po stanu u toku grejne sezone	400	200	200	200	200
Pražnjenje i punjenje instalacija po stanu van grejne sezone	250	150	150	150	150
Ispiranje radijatora	550	550	550	550	550
Odzračivanje instalacija	550	550	550	550	550
Demontaža i montaža armature za cevnu mrežu	700	700	700	700	700
Demontaža i montaža cirkulacionih pumpi DN ≤ 65 mm	700	700	700	700	700
Demontaža i montaža cirkulacionih pumpi DN > 65 mm	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100
Demontaža i montaža radijatorskih tela ≤ 10 članaka	700	700	700	700	700
Demontaža i montaža radijatorskih tela > 10 članaka	900	900	900	900	900
Prepravke na instalacijama za grejanje i na grejnim telima	/	550	550	950	950
Izlaz vozilom do potrošača na teritoriji Sente	/	600	600	600	600
Prevoz pribora i aparata za zavarivanje	550	/	/	/	/

Izvor: JP Elgas Senta, Program poslovanja preduzeća za 2018, 2019, 2020. i 2021. godinu, Senta, 2017, 2018, 2019. i 2020. godina

Od 2018. godine pa sve do kraja analiziranog perioda došlo je do promene samo u ceni jedne usluge preduzeća Elgas Senta vezane za toplovod – rast cene prepravke na instalacijama za grejanje i na grejnim telima, dok se cene ostalih usluga nisu menjale, čak ni po osnovu korekcija za inflaciju. U odnosu na 2017. godinu, u 2018. godini je zabeležen značajniji pad cena usluga: isključenje sa toplovoda – stan (50%), isključenje sa toplovoda – kuća (smanjenje od 2,5 puta), pražnjenje i punjenje

instalacija po stanu u toku grejne sezone (50%) i pražnjenje i punjenje instalacija po stanu van grejne sezone (40%).

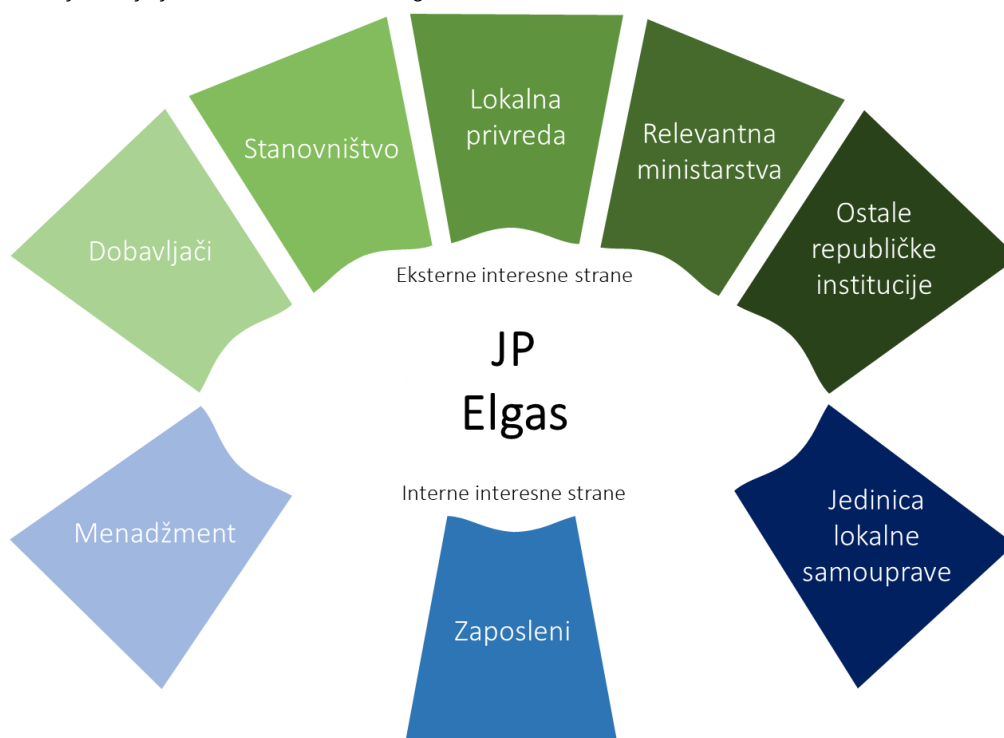
#### Ostale delatnosti preduzeća

Cene za izvođenje ostalih radova (aktivnosti koje nisu povezane sa gasovodom i toplovodom) formiraju se na tržištu, na osnovu zakona ponude i tražnje. Kako se navodi u Programu poslovanja preduzeća, na slobodnom tržištu kalkulacija treba da bude poslovna tajna, te se cena norma sata može menjati u zavisnosti od stanja na tržištu.

### 1.6. Interesne strane

Interesne strane preduzeća predstavljaju svi oni subjekti na koje uticaj imaju ili koji utiču na poslovne aktivnosti i ostvarenja preduzeća. Zbog prirode i značaja delatnosti preduzeća, moguće je identifikovati nekoliko značajnijih grupa interesnih strana, a koje će biti predstavljene na narednoj ilustraciji. Ove strane će biti podeljene na one interne, kao i na one eksterne. Od izuzetne važnosti je da preduzeće bude kontinuirano svesno svih svojih interesnih strana, te da razmatra kvalitet uspostavljenih odnosa sa svakom od njih, kao i mogućnosti da ih dalje unapređuje. Zbog toga je sistematizacijom radnih mesta, organizacionom strukturom i procesima preduzeća neophodno uspostaviti odgovornost među zaposlenima za odnose sa pojedinačnim interesnim stranama, a koji bi kontinuirano pratili stanje postojećih odnosa, vršili stalnu komunikaciju sa respektivnim interesnim stranama, pratili i anticipirali promene, te pravovremeno vršili ili predlagali promene u samom preduzeću ili u odnosima koje sa svojim interesnim stranama poseduje.

*Ilustracija 2: Najznačajnije interesne strane JP Elgas Senta*





Zaposleni, menadžment i jedinica lokalne samouprave – S obzirom da su pomenute grupe direktno uključene u poslovne procese preduzeća, te u njegove finansijske tokove, one ujedno predstavljaju interne interesne grupe. Od liderskih i upravljačkih sposobnosti menadžmenta/uprave preduzeća, odnosno sposobnosti da planiraju, upravljaju i kontrolišu poslovne procese, u značajnoj meri zavisi i mogućnost da se na efektivan i efikasan način realizuju uspostavljeni ciljevi preduzeća. S druge strane, od sposobnosti, motivisanosti i uloženi naporu neposrednih izvršilaca direktno zavisi i kvalitet pruženih usluga, te takođe sposobnost preduzeća da realizuje definisane ciljeve i težnje. Jedinica lokalne samouprave, kao osnivač preduzeća, utiče na postavljanje uprave preduzeća, ali takođe obezbeđuje sredstva i neophodnu infrastrukturu za obavljanje njegove delatnosti. S druge strane, od uspeha poslovanja preduzeća zavisi i potreba JLS da pruža subvencije i finansira svakodnevne aktivnosti preduzeća, kao i da obezbeđuje sredstva za investicije i unapređenje radnih uslova, kao i za nabavku neophodne opreme. Imajući u vidu da je JLS jednim delom i korisnik usluga preduzeća – za održavanje određenih javnih površina, održavanje saobraćajne signalizacije i sl, ona takođe poseduje karakteristike i eksterne interesne strane. Međutim, imajući u vidu da je JLS osnivač preduzeća, te da ima značajan uticaj na procese odlučivanja u preduzeću i da sprovodi kontrolu njegovog poslovanja, ona ipak ima preovlađujuće karakteristike interne interesne strane.

Relevantna ministarstva i ostale republičke institucije – Pomenute interesne strane na različite načine utiču na poslovanje preduzeća, a prvenstveno kroz regulativu u pogledu cene distribucije gasa i načina za njeno formiranje. To su prvenstveno Ministarstvo rudarstva i energetike i Agencija za energetiku Republike Srbije. Kroz uticaj na cene po kojoj JP Elgas nabavlja i zatim isporučuje gas, pomenute institucije imaju odlučujući uticaj i na nivoe prihoda koje preduzeće ostvaruje, kao i na troškove koje poslovne aktivnosti preduzeća uslovljavaju. Interesnu stranu iz ove grupe predstavlja i Direkcija za mere i dragocene metale, koja redovno svake godine vrši overu određenog broja merila za potrošnju toplotne energije i gasa, te na osnovu toga upućuje zapisnike o potrebi njihovog servisiranja ili zamene novim.

Dobavljači – Dobavljači preduzeća predstavljaju značajnu determinantu uspeha njegovih poslovnih aktivnosti. Naime, kroz sposobnost dobavljača da na stabilan i kvalitetan način isporuče ugovorene sirovine zavisi i sposobnost preduzeća da na stabilan, pravovremen i kvalitetan način pruži usluge svojim korisnicima. S druge strane, kako bi se sa najznačajnijim dobavljačima uspostavili dugoročni poslovni odnosi, neophodno je da preduzeće svoje obaveze izmiruje u roku i vrednosti koja je prethodno dogovorena. Svaka zamena dobavljača za preduzeće predstavlja rizik u pogledu troškova zamene dobavljača, ali i u pogledu kvaliteta isporuke neophodnih sirovina, te potencijalno može ugroziti kontinuitet poslovanja preduzeća. Najznačajnijeg dobavljača preduzeća predstavlja JP Srbijagas, imajući u vidu da se prirodni gas koristi kao energent za proizvodnju toplotne energije u toplani, kao i da preduzeće vrši dalju distribuciju isporučenog prirodnog gasa korisnicima. S obzirom na relativnu snagu JP Srbijagas u odnosu na preduzeće, ono može u značajnoj meri ugroziti njegovu likvidnost, u situaciji kada preduzeće ima poteškoće sa izmirivanjem nastalih obaveza, usled problema sa naplatom potraživanja po osnovu isporučene toplotne energije i prirodnog gasa.

Stanovništvo – Od sposobnosti preduzeća da obezbedi kvalitetno i stabilno snabdevanje gasom i toplotnom energijom, po adekvatnim cenama, u velikoj meri zavisi i kvalitet života stanovništva opštine Senta. S druge strane, od sposobnosti preduzeća da, zajedno sa osnivačem – opštinom Senta, vrši ulaganja u proširenje infrastrukture zavisi i mogućnost stanovništva da pristupi uslugama koje preduzeće pruža. Od uspešnosti naplate potraživanja od stanovništva za isporučene usluge dominantno zavisi i likvidnost preduzeća, te sposobnost da finansira svoje svakodnevne aktivnosti i investicije u nabavku opreme i razvoj infrastrukture. Dodatno, od sposobnosti stanovništva da kao sirovinu za proizvodnju energije koristi gas, ili da pristupi mreži za distribuciju toplotne energije zavisi i stanje životne sredine, s obzirom da stanovništvo u tim situacijama nije prinuđeno da koristi druge, ekološki manje povoljne energente za grejanje.

Lokalna privreda – Pristup stabilnom snabdevanju gasom je od velike važnosti za kontinuirano obavljanje delatnosti privatnih i javnih privrednih subjekata na teritoriji Opštine, dok cena gasa predstavlja značajnu troškovnu komponentu preduzeća, i može predstavljati značajan izvor konkurentске prednosti na međunarodnom tržištu. Posebno imajući u vidu visoke cene drugih energenata, a u prvom redu električne energije za potrebe pravnih lica, pristup gasovodnoj mreži je od velikog značaja za privlačenje investitora i razvoj lokalne privrede.

## 2. Pretpostavke razvojnog planiranja

Javna preduzeća se odlikuju specifičnim poteškoćama u poslovanju u odnosu na privatna preduzeća. Prvenstveno, dok su privatna preduzeća usmerena na ostvarivanje dobitka na tržištu, javna preduzeća najčešće nemaju dobitak kao svoj primarni cilj, već se ona osnivaju kako bi ispunila i određene socijalne i razvojne ciljeve lokalne zajednice. Usled toga, kod ovakvih preduzeća se javljaju nejasnoće u pogledu ciljeva koje bi trebalo da ostvare, jer se od njih podjednako očekuje da posluju po principima tržišne ekonomije sa jedne strane, a da istovremeno ispunjavaju i druge pomenute ciljeve, koji mogu često da budu i protivrečni.

Strana | 22

Kako bi se unapredila efikasnost i efektivnost javnih preduzeća, kako bi se unapredio kvalitet njihovog upravljanja i sposobnost da samostalno obezbede sredstva za ulaganje u sopstveni rast i razvoj, kako bi se unapredila transparentnost njihovog poslovanja i u krajnjoj instanci doprinelo povećanju zaposlenosti i većem ekonomskom rastu, u sve većoj meri se insistira na uvođenju/unapređenju sistema korporativnog upravljanja u javnim preduzećima. Prema definiciji studije *Nivo korporativnog upravljanja u javnim preduzećima čiji je osnivač Republika Srbija*<sup>12</sup>, pod korporativnim upravljanjem se podrazumeva *skup pravila po kojima funkcioniše organizacija javnog preduzeća, izbor direktora i članova organa upravljanja, nadzor države kao vlasnika, sistem planiranja i izveštavanja i merenje postignutih rezultata javnih preduzeća u cilju transparentnosti njihovog rada*. Prema rezultatima pomenute studije, uvođenje sistema korporativnog upravljanja u javnim preduzećima u Srbiji se nalazi u početnim fazama razvoja. Kao glavni razlozi za takvo stanje su definisani nedostaci svesti o značaju samog sistema, te znanja i volje ključnih donosilaca odluka. S druge strane, poboljšanje sistema korporativnog upravljanja u javnim preduzećima je jedan od strateških ciljeva reforme privrede Srbije, kako bi ona ostvarivala bolje ukupne poslovne rezultate.

Kroz definisanje strateških ciljeva, pokazatelja ostvarenja, aktivnosti koje je neophodno sprovesti, te kroz definisanje sistema za praćenje ostvarenja obezbediće se doprinos unapređenju korporativnog upravljanja u preduzeću JP Elgas Senta.

Doprinos unapređenju će dati i izrada registra rizika, koji će podrazumevati i adekvatne odgovore na najznačajnije neizvesne događaje sa kojima bi preduzeće moglo da se susretne, te koji bi mogli da dovedu u pitanje realizaciju njegovih strateških ciljeva.

Pre pristupanja definisanju misije, vizije, vrednosti i pripadajućih ciljeva je neophodno pružiti prikaz dosadašnjih ostvarenja preduzeća, kao i najznačajnijih internih i eksternih faktora sa kojima se preduzeće susreće u svom svakodnevnom radu, a od kojih takođe u značajnoj meri zavisi njegova uspešnost.

---

<sup>12</sup> Naučno-istraživački centar Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Fondacija za razvoj ekonomske nauke, Nivo korporativnog upravljanja u javnim preduzećima čiji je osnivač Republika Srbija, Beograd

## 2.1. Finansijska analiza poslovanja preduzeća

Kako bi se formirala osnova za planiranje budućeg razvojnog pravca preduzeća i postavljanje strateških ciljeva za naredni sedmogodišnji period, potrebno je, između ostalog, sprovesti finansijsku analizu poslovanja preduzeća, kako bi se ocenile dosadašnje performanse i efikasnost upravljanja poslovnim procesima, te prepoznali prostori za dalja unapređenja. Stoga će u ovom delu Strateškog plana biti predstavljene finansijske analize zasnovane na bilansima stanja, bilansima uspeha i izveštajima o novčanim tokovima preduzeća u proteklih 5 godina, praćene racio analizom, sa ciljem ocene efikasnosti upravljanja likvidnošću, imovinom, izvorima finansiranja i profitabilnošću.

Strana | 23

### 2.1.1. Analiza zasnovana na bilansu stanja

U narednoj tabeli predstavljene su pozicije aktive bilansa stanja JP Elgas za period 2017 – 2020. godine i pozicije aktive iz bruto bilansa 2021. godine na dan 31.10.

*Tabela 5: Aktiva bilansa stanja JP Elgas Senta, 2017 – 2020. godine i bruto bilansa 2021. godine na dan 31.10. (000 RSD)*

Pozicija	2017.	2018.	2019.	2020.	2021. <sup>13</sup>
<b>Stalna imovina</b>	31.105	32.791	34.965	38.145	39.214
Nekretnine, postrojenja i oprema	30.920	32.614	34.794	37.982	39.071
Zemljište	160	160	160	160	160
Građevinski objekti	29.771	31.245	33.608	37.163	37.999
Postrojenja i oprema	989	1.209	1.026	659	912
Dugoročni finansijski plasmani	185	177	171	163	143
Ostali dugoročni finansijski plasmani	185	177	171	163	143
<b>Odložena poreska sredstva</b>	4	57	72	91	91
<b>Obrtna imovina</b>	65.469	64.599	51.563	51.200	47.931
Zalihe	2.748	3.110	3.187	2.936	6.366
Materijal, rezervni delovi, alat i sitan inventar	2.465	2.883	2.987	2.781	6.366
Plaćeni avansi za zalihe i usluge	283	227	200	155	0
Potraživanja po osnovu prodaje	58.258	56.089	45.819	46.551	29.533
Kupci u zemlji	58.258	56.089	45.819	46.551	29.533
Druga potraživanja	83	82	176	7	7
Gotovinski ekvivalenti i gotovina	833	558	231	122	10.781
Porez na dodatu vrednost	3.378	4.564	1.978	1.388	928
Aktivna vremenska razgraničenja	169	196	172	196	316
<b>UKUPNA AKTIVA</b>	<b>96.578</b>	<b>97.447</b>	<b>86.600</b>	<b>89.436</b>	<b>87.236</b>

Izvor: Portal Privredne komore Srbije i Cube Team-a – PKS Partner i interni podaci JP Elgas Senta

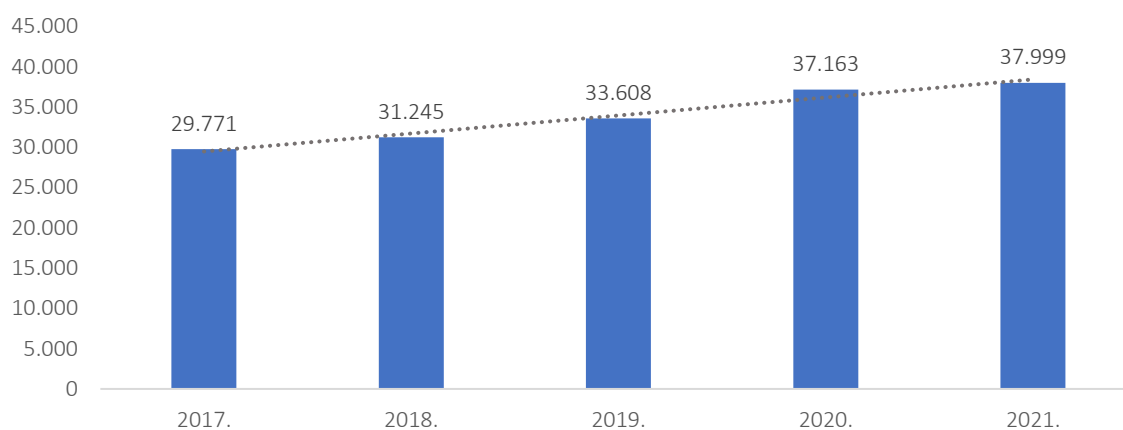
Vrednost stalne imovine preduzeća, koju dominantno čine građevinski objekti, tokom analiziranog perioda beležila je trend rasta, i to po CAGR (*Compound Annual Growth Rate* – prosečna ponderisana godišnja stopa rasta) od oko 6%. Ovom rastu je najviše doprinelo upravo povećanje vrednosti na

<sup>13</sup> Na dan 31.10.

poziciji građevinski objekti, po prosečnoj ponderisanoj godišnjoj stopi od 6,3% tokom analiziranog perioda. Sa druge strane, vrednost postrojenja i opreme kontinuirano se smanjivala od 2018. godine, ali je u 2021. zabeležen rast i na ovoj poziciji u odnosu na godinu koja je prethodila, od oko 38%. Usled navedenog, učešće građevinskih objekata u vrednosti pozicije nekretnine, postrojenja i oprema poraslo je sa 96,3%, koliko je iznosilo u 2017. godini, na 97,3% u 2021. godini. Sa druge strane, učešće postrojenja i opreme u ukupnoj vrednosti nekretnina, postrojenja i opreme smanjeno je sa 3,2% na 2,3% tokom istog perioda. Vrednost na poziciji dugoročni finansijski plasmani kontinuirano je opadala tokom analiziranog perioda, a odnosi se na potraživanja po osnovu dugoročnog zajma Palfi Zoltanu u većem obimu i učešće u kapitalu Vojvođanske banke AD Novi Sad u manjem obimu (3.000 RSD).

U nastavku sledi detaljnija analiza najznačajnijih pozicija stalne imovine preduzeća – građevinskih objekata i postrojenja i opreme.

Ilustracija 3: Kretanje vrednosti građevinskih objekata, 2017 – 2021. godine<sup>14</sup> (000 RSD)



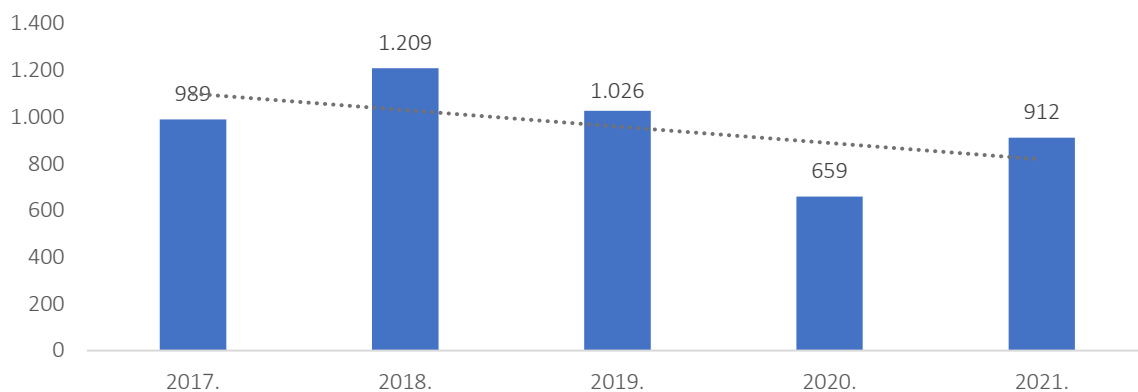
Izvor: Portal Privredne komore Srbije i Cube Team-a – PKS Partner i interni podaci JP Elgas Senta

U 2021. godini nije bilo značajnijih investicija, ali se investiralo u redovno održavanje, stoga je i došlo do blagog rasta na poziciji građevinskih objekata u odnosu na godinu koja je prethodila. Realizacija planirane investicije u proširenje gasovoda u ovoj godini je izostala. Rast na poziciji građevinski objekti u 2020. godini (10,6% u odnosu na 2019. godinu) rezultat je investicije u proširenje gasovoda – vrednost realizovane investicije iznosila je 5.114.000 RSD. Tokom 2019. godine takođe je realizovana samo investicija u proširenje gasovoda, iako je plan za ovu godinu predviđao investiciju u ukupnom iznosu od 5.860.000 RSD, realizacija ukupne planirane vrednosti je izostala usled nedostatka finansijskih sredstava. Stoga je vrednost nabavke koja se odnosi na poziciju građevinski objekti u 2019. godini iznosila 3.830.000 RSD. Rast u 2018. u odnosu na 2017. godinu takođe je rezultat proširenja gasovoda, i to sa realizovanom investicijom u vrednosti 2.893.000 RSD. Dodatno, u 2017. godini investicija u proširenje gasovoda bila je značajno niža u odnosu na godine koje su sledile, i iznosila je 1.603.000 RSD. 2017. godina je generalno okarakterisana nižim nivoima investicija u odnosu na godine koje su sledile, te pored proširenja gasovoda, druge investicije (odnosno

<sup>14</sup> 2021. godina podrazumeva posmatranje stanja na dan 31.10. i tokova zaključno sa 31.10. Navedena napomena odnosi se na celokupno poglavlje 2.1. Finansijska analiza poslovanja preduzeća, osim ukoliko je drugačije naglašeno.

investicije u postrojenja i opremu) nisu bile ni planirane ni realizovane u ovoj godini. Investicije u postrojenja i opremu detaljnije će biti opisane u nastavku.

*Ilustracija 4: Kretanje vrednosti postrojenja i opreme, 2017 – 2021. godine (000 RSD)*



*Izvor: Portal Privredne komore Srbije i Cube Team-a – PKS Partner i interni podaci JP Elgas Senta*

Tokom 2020. godine planirane su investicije u postrojenja i opremu, konkretno u kupovinu teretnog vozila, u vrednosti od 1.000.000 RSD. Međutim, realizacija je izostala. Samim tim, amortizacija i rashodovanje na ovoj poziciji, praćeno izostankom investiranja, dovelo je do značajnog smanjenja vrednosti na poziciji postrojenja i oprema aktive JP Elgas Senta. U 2019. godini je takođe došlo do pada vrednosti na analiziranoj poziciji, usled niske vrednosti investicija – svega 165.000 RSD, jer je realizacija ukupnih planiranih investicija za ovu godinu takođe izostala, usled nedostatka finansijskih sredstava. U periodu 2017 – 2021. godine, tokom 2018. godine preduzeće je zabeležilo najviši iznos investicija u postrojenja i opremu, u ukupnom iznosu od 500.000 RSD, ali je to takođe bila vrednost značajno niža od planirane za ovu godinu. Navedena investicija je i uzročnik povećanja vrednosti na poziciji postrojenja i oprema u 2018. u odnosu na 2017. godinu od 22,2%. U 2017. godini, kao što je već navedeno, izostale su investicije u postrojenja i opremu.

U obrtnoj imovini preduzeća najznačajnije učešće imaju potraživanja po osnovu prodaje kupcima. Njihovo učešće u obrtnoj imovini je tokom analiziranog perioda bilo najviše u 2020. godini – 90,9%. Međutim, razlog tome leži u kontinuiranom smanjenju ukupne vrednosti obrtne imovine, imajući u vidu da se i apsolutna vrednost na poziciji potraživanja po osnovu prodaje tokom perioda smanjivala (CAGR u vrednosti od oko -8%). Kako bi 2021. godina mogla da bude obuhvaćena analizom, nije dovoljno posmatrati ostvarenja na dan 31.10, imajući u vidu da preduzeće značajniji iznos potraživanja po osnovu prodaje ostvaruje u mesecima novembar i decembar, usled potraživanja po osnovu usluga grejanja, te značajnijeg uticaja grejne sezone, odnosno niskih prosečnih temperatura (pogledati ilustraciju 1), ali i činjenice da grejna sezona počinje u mesecu oktobru, za koji potraživanja nastupaju u novembru. Stoga će se na bazi procenjenog učešća obima posla u mesecu novembru i mesecu decembru u ukupnom godišnjem obimu posla preduzeća tokom prethodne godine, kao i na bazi vrednosti analiziranih potraživanja na dan 31.10.2021. godine, projektovati ukupna vrednost potraživanja po osnovu prodaje na dan 31.12.2021. godine, kako bi se izvršilo poređenje ostvarenja. Pri tome je neophodno imati u vidu da stvarna vrednost potraživanja po osnovu prodaje na dan 31.12.2021. godine može biti niža ili viša od projektovane za potrebe analize. Na bazi pomenute

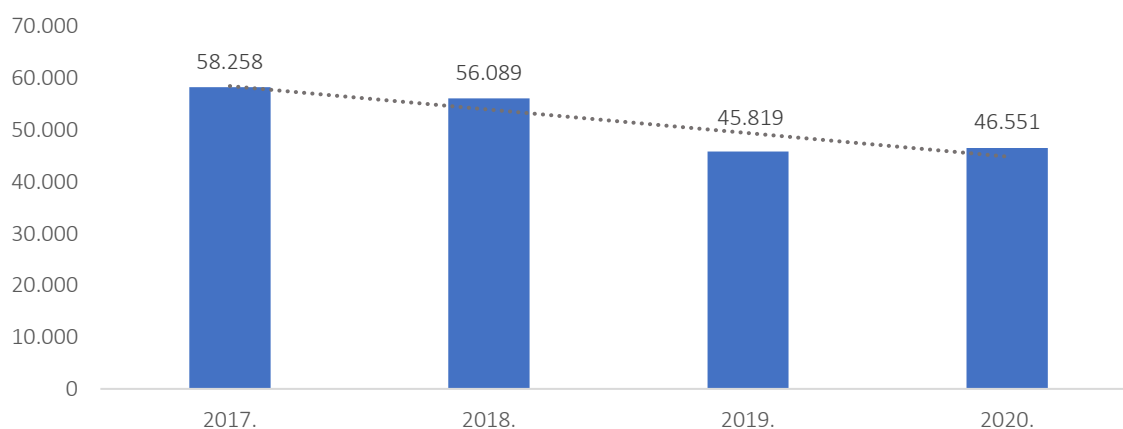


metodologije, procenjuje se da će ukupna vrednost potraživanja po osnovu prodaje na dan 31.12.2021. godine iznositi oko 39 miliona RSD.

Prema projekcijama za 2021. godinu može se očekivati smanjenje vrednosti potraživanja po osnovu prodaje u odnosu na 31.12.2020. godine. Smanjenju vrednosti obrtne imovine tokom analiziranog perioda, pored smanjene vrednosti potraživanja po osnovu prodaje, značajnije je doprinelo i smanjenje vrednosti poreza na dodatu vrednost – 58,9% u 2020. u odnosu na 2017. godinu. Vrednost ostvarena u 2021. godini na ovoj poziciji ne može se porediti sa prethodnim godinama, imajući u vidu da se radi o stanju na 31.10, s obzirom na to da je u trenutku izrade predmetne analize 2021. godina još uvek bila u toku. Vrednosti na pozicijama gotovinskih ekvivalenata i gotovine i zaliha preduzeća zabeležile su značajna povećanja u 2021. godini u odnosu na druge godine obuhvaćene analiziranim periodom. Gotovinski ekvivalenti i gotovina zabeležili su rast od čak 13 puta u 2021. godini u odnosu na početak analiziranog perioda, te je i njihovo učešće u ukupnoj obrtnoj imovini poraslo sa 1,3%, koliko je iznosilo u 2017. godini, na 22,5% u 2021. godini, nakon perioda kontinuiranog smanjenja vrednosti na ovoj poziciji. Navedeno je, između ostalog, rezultat velikog broja novih priključaka u ovoj godini, koji su uslovili i povećane novčane prilive preduzeća. Zalihe preduzeća, koje se dominantno odnose na materijal, rezervne delove, alat i sitan inventar, zabeležile su rast učešća u ukupnoj vrednosti obrtne imovine sa 4,2% u 2017. godini na 13,3% u 2021. Nakon perioda blagih varijacija vrednosti na ovoj poziciji, usledilo je značajno povećanje u 2021. godini, te su zalihe u ovoj godini bile preko 2 puta više u odnosu na godinu koja je prethodila, kao i u odnosu na početak analiziranog perioda. Navedeni rast rezultat je povećanja broja priključaka, što je uslovilo i značajno više potrebe za materijalom. Druga potraživanja, koja se odnose na potraživanja po osnovu preplaćenih ostalih poreza i doprinosa, značajno su smanjena tokom analiziranog perioda (91,6% u 2021. i 2020. u odnosu na 2017. godinu), te je i njihovo učešće u obrtnoj imovini preduzeća u 2021. i 2020. godini neznatno.

U nastavku sledi detaljnija analiza najznačajnijih pozicija obrtne imovine preduzeća – potraživanja po osnovu prodaje i materijala, rezervnih delova, alata i sitnog inventara.

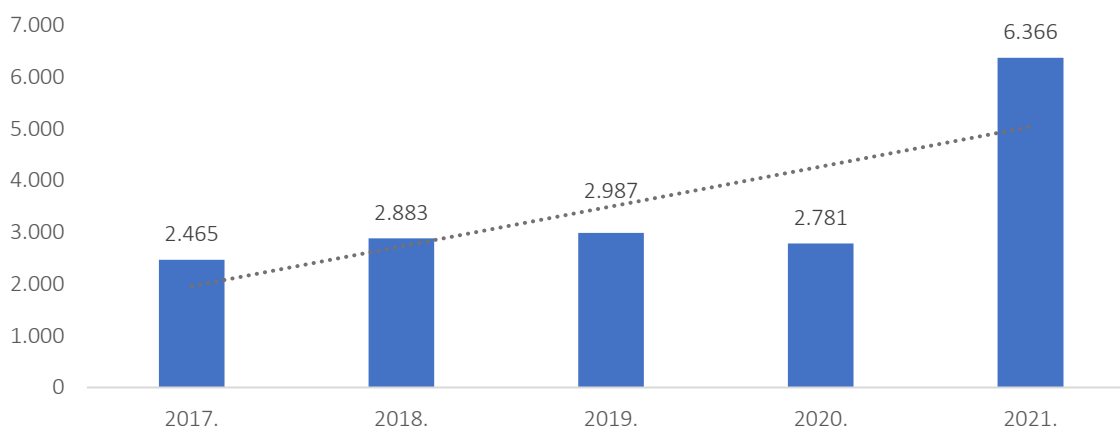
*Ilustracija 5: Kretanje vrednosti potraživanja po osnovu prodaje, 2017 – 2020. godine (000 RSD)*



*Izvor: Portal Privredne komore Srbije i Cube Team-a – PKS Partner*

2021. godina na ovom mestu neće biti predmet analize, imajući u vidu da zbog značajnog uticaja meseci novembra i decembra na potraživanja po osnovu prodaje preduzeća, usled njegove delatnosti, te grejne sezone, potraživanja na dan 31.10. su potcenjena i neuporediva sa drugim godinama analiziranog perioda. U prethodnom delu analize data je procena vrednosti potraživanja po osnovu prodaje za kraj 2021. godine, dok će se ovaj detaljniji uvid u navedenu poziciju odnositi samo na period 2017 – 2020. godine. Potraživanja po osnovu prodaje u 2020. godini odnosila su se na kupce pravna lica – 41.244.000 RSD i na kupce fizička lica – 34.115.000 RSD, dok je ispravka vrednosti potraživanja iznosila 28.808.000 RSD. Najveći doprinos smanjenju vrednosti potraživanja po osnovu prodaje u 2020. u odnosu na 2017. godinu imalo je povećanje ispravke vrednosti potraživanja, od čak 42,5%. Ispravka vrednosti odnosi se na otpisana potraživanja, odnosno ona koja preduzeće nije uspeo da naplati. S druge strane, vrednosti potraživanja od fizičkih i pravnih lica menjale su se umerenijim tempom tokom analiziranog perioda, gde je važno napomenuti da vrednosti potraživanja od fizičkih lica karakteriše trend smanjenja (CAGR u vrednosti od -4,9%), a vrednosti potraživanja od pravnih lica smenjujući periodi rasta i pada, ali sa zabeleženim povećanjem u 2020. u odnosu na 2017. godinu (CAGR u vrednosti od 2%). Kako je upravo u 2019. godini zabeležen pad vrednosti i potraživanja od pravnih lica, tako je i u ovoj godini zabeleženo smanjenje ukupne vrednosti na poziciji potraživanja po osnovu prodaje u odnosu na 2018. godinu.

*Ilustracija 6: Kretanje vrednosti materijala, rezervnih delova, alata i sitnog inventara, 2017 – 2021. godine (000 RSD)*



*Izvor: Portal Privredne komore Srbije i Cube Team-a – PKS Partner i interni podaci JP Elgas Senta*

Smanjenje vrednosti na poziciji materijal, rezervni delovi, alat i sitan inventar u 2020. godini, koje prati trend kontinuiranog povećanja vrednosti ove pozicije, rezultat je pre svega smanjenja vrednosti dominantne pozicije u zalihama, zaliha materijala, od 6,7% u odnosu na 2019. godinu. Pored toga, u 2020. godini nema rezervnih delova u zalihama preduzeća (prvi i jedini put tokom analiziranog perioda), međutim, njihova vrednost je i tokom godina koje su prethodile, kao i u 2021. godini, bila izuzetno niska (učešće od svega 0,04-0,6% u ukupnoj vrednosti pozicije materijal, rezervni delovi, alat i sitan inventar). U 2021. godini dolazi do značajnog rasta zaliha materijala, od preko 2 puta u odnosu na godine koje su prethodile. Kao što je već navedeno, razlog leži u značajnom povećanju broja priključaka u ovoj godini, te, posledično, rastućim potrebama za materijalom. Rezultat je upravo bilo i značajno povećanje ukupne vrednosti na analiziranoj poziciji bilansa. Rast vrednosti na

analiziranoj poziciji u 2018. u odnosu na 2017. i 2019. u odnosu na 2018. godinu takođe je dominantno rezultat povećanja vrednosti materijala u preduzeću, i to 17,1% i 3,9%, respektivno. Goriva i maziva u ovoj poziciji imaju nisku vrednost, od svega 0,7-2 hiljade RSD tokom analiziranog perioda.

U narednoj tabeli predstavljene su pozicije pasive bilansa stanja JP Elgas za period 2017 – 2020. godine i pozicije pasive iz bruto bilansa 2021. godine na dan 31.10.

Strana | 28

Tabela 6: Pasiva bilansa stanja JP Elgas Senta, 2017 – 2020. godine i bruto bilansa 2021. godine na dan 31.10. (000 RSD)<sup>15</sup>

Pozicija	2017.	2018.	2019.	2020.	2021. <sup>16</sup>
<b>Kapital</b>	0	0	0	0	0
Osnovni kapital	22.501	22.501	22.501	22.501	22.501
<i>Državni kapital</i>	7.189	7.189	7.189	7.189	7.189
<i>Ostali osnovni kapital</i>	15.312	15.312	15.312	15.312	15.312
Rezerve	13.326	13.326	13.326	13.326	13.326
Neraspoređeni dobitak	0	0	0	30.141	
<i>Neraspoređeni dobitak tekuće godine</i>	0	0	0	30.141	
Gubitak	60.877	77.433	88.059	88.059	57.917
<i>Gubitak ranijih godina</i>	45.889	60.877	77.433	88.059	57.917
<i>Gubitak tekuće godine</i>	14.988	16.556	10.626	0	0
<b>Dugoročna rezervisanja i obaveze</b>	642	642	530	530	530
Dugoročne obaveze	642	642	530	530	530
<i>Ostale dugoročne obaveze</i>	642	642	530	530	530
<b>Kratkoročne obaveze</b>	120.986	138.411	138.302	110.997	90.837
Primljeni avansi, depoziti i kaucije	658	1.536	2.254	70	71
Obaveze iz poslovanja	112.876	128.071	127.579	104.829	86.645
<i>Dobavljači u zemlji</i>	112.866	128.061	127.569	104.819	86.635
<i>Ostale obaveze iz poslovanja</i>	10	10	10	10	10
Ostale kratkoročne obaveze	5.082	5.328	5.358	2.447	2.778
Obaveze po osnovu poreza na dodatu vrednost	2.122	3.229	2.618	2.492	1.005
Obaveze za ostale poreze, doprinose i druge dažbine	23	20	263	1.046	224
Pasivna vremenska ograničenja	225	227	230	113	114
<b>Gubitak iznad visine kapitala</b>	25.050	41.606	52.232	22.091	
<b>UKUPNA PASIVA</b>	<b>96.578</b>	<b>97.447</b>	<b>86.600</b>	<b>89.436</b>	

Izvor: Portal Privredne komore Srbije i Cube Team-a – PKS Partner i interni podaci JP Elgas Senta

Osnovni kapital preduzeća formiran je 32% od državnog kapitala (to je iznos osnovnog kapitala registrovanog kod Agencije za privredne registre 2005. godine) i 68% od ostalog osnovnog kapitala. Deo ostalog osnovnog kapitala u vrednosti od 126.000 RSD odnosi se na fond za zajedničku

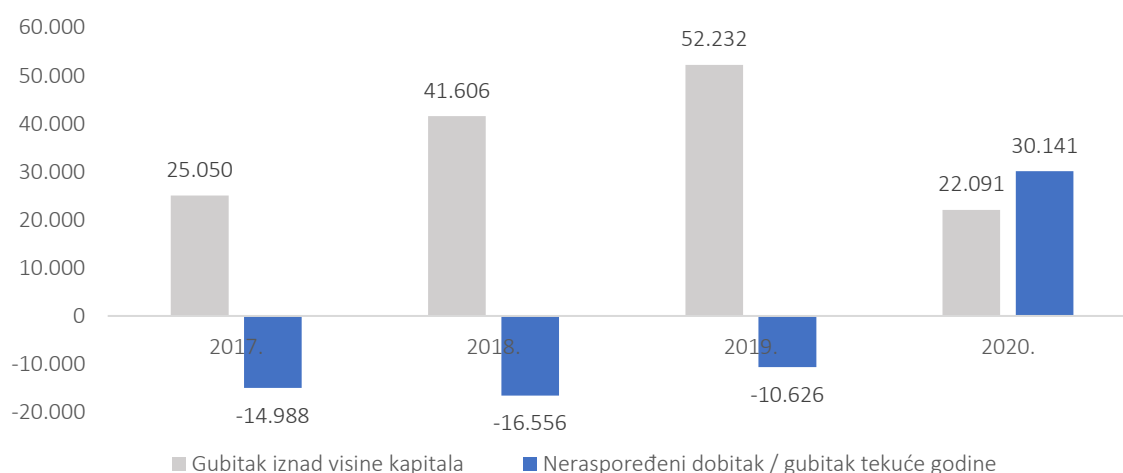
<sup>15</sup> Pozicije pasive bilansa stanja neraspoređeni dobitak i gubitak iznad visine kapitala ostale su prazne u tabeli, imajući u vidu da u trenutku izrade predmetne analize 2021. godina nije bila završena, te se posmatra stanje na dan 31.10.2021. godine.

<sup>16</sup> Na dan 31.10.

potrošnju, a preostalih 15.186.000 RSD na efekte revalorizacije pre 2004. godine. Rezerve preduzeća formirane su 19% od zakonskih rezervi i 81% od slobodnih rezervi. Tokom analiziranog perioda, a imajući u vidu da 2021. godina nije završena u trenutku izrade predmetne analize, te u ovom slučaju ne može biti predmet posmatranja, neraspoređeni dobitak javlja se samo u 2020. godini, sledeći smanjenje vrednosti gubitka tekuće godine u 2019. u odnosu na 2018. godinu (35,8%). Zahvaljujući navedenom, gubitak iznad visine kapitala u preduzeću se značajno smanjio u 2020. godini u odnosu na godine koje su prethodile, odnosno zabeleženo je smanjenje od preko 2 puta u odnosu na 2019. godinu. Dugoročne obaveze preduzeća ne beleže značajno učešće u ukupnoj pasivi, a najvećim delom se odnose na ulaganje domaćih fizičkih lica u pravo na priključak za gasnu mrežu. Njihov iznos je u 2019, 2020. i 2021. godini bio niži 17,4% u odnosu na godine obuhvaćene analizom koje su prethodile. S druge strane, kratkoročne obaveze su dominantne u pasivi preduzeća, i to primarno obaveze prema dobavljačima (učešće od 92-95% u kratkoročnim obavezama tokom analiziranog perioda). Visoke vrednosti kratkoročnih obaveza, te njihovo dominantno učešće u strukturi pasive može ukazivati na „pritisak“ koji kratko dospeće ovih obaveza može imati na likvidnost preduzeća. Vrednost kratkoročnih obaveza je tokom analiziranog perioda zabeležila najniži iznos u 2020. godini (bez uzimanja u obzir 2021, koja u trenutku izrade predmetne analize nije kompletirana), kada je bila oko 19,7% niža u odnosu na godinu koja je prethodila, odnosno 2019. godinu. Tome je doprinelo smanjenje vrednosti dominantne pozicije u okviru kratkoročnih obaveza, odnosno obaveza prema dobavljačima, ali i značajno smanjenje primljenih avansa, depozita i kaucija i ostalih kratkoročnih obaveza. Kako bi 2021. godina mogla da bude obuhvaćena analizom, nije dovoljno posmatrati ostvarenja na dan 31.10, imajući u vidu da preduzeće značajniji iznos obaveza prema dobavljačima ostvaruje u mesecima novembar i decembar, usled prirode delatnosti, te usled uticaja grejne sezone. Stoga će se na bazi procenjenog učešća obima posla u mesecu novembru i mesecu decembru u ukupnom godišnjem obimu posla preduzeća tokom prethodne godine, kao i na bazi vrednosti analiziranih obaveza na dan 31.10.2021. godine, projektovati ukupna vrednost obaveza prema dobavljačima na dan 31.12.2021. godine, kako bi se izvršilo poređenje ostvarenja. Pri tome je neophodno imati u vidu da stvarna vrednost obaveza prema dobavljačima na dan 31.12.2021. godine može biti niža ili viša od projektovane za potrebe analize. Na bazi pomenute metodologije, procenjuje se da će ukupna vrednost obaveza prema dobavljačima na dan 31.12.2021. godine iznositi oko 113 miliona RSD. Dakle, u odnosu na 2020. godinu, na kraju 2021. godine se očekuje blagi rast obaveza prema dobavljačima, ali sa vrednošću još uvek nižom u poređenju sa 2018. i 2019. godinom, a bliskom onoj ostvarenoj na početku analiziranog perioda. Primljeni avansi preduzeća najvećim delom se odnose na primljene avanse za izvođenje zanatskih radova, a nakon njihovog kontinuiranog rasta od 2016. do 2019. godine, zabeleženo je smanjenje od 32 puta u 2020. u odnosu na 2019. godinu, dok u 2021. ne dolazi do značajnih promena na ovoj poziciji u odnosu na 2020. godinu. Ostale kratkoročne obaveze dominantno se odnose na zarade i naknade zarada (bruto), i upravo je smanjenje zarada i naknada od oko 56-59% u 2020. u odnosu na prethodne godine obuhvaćene analizom dovelo i do značajnog smanjenja ukupne vrednosti pozicije ostale kratkoročne obaveze. U 2021. dolazi do povećanja vrednosti ostalih kratkoročnih obaveza od 13,5% u odnosu na 2020. godinu, međutim, i dalje ostaju na nivou značajno nižem u poređenju sa prve tri godine obuhvaćene analizom.

Na narednoj ilustraciji predstavljeno je kretanje neraspoređenog dobitka/gubitka tekuće godine za period 2017 – 2020. godine (imajući u vidu da 2021. godina nije završena u trenutku izrade predmetne analize), kao i gubitka iznad visine kapitala, kako bi se stekao približniji uvid u kretanje vrednosti na ovim pozicijama i prethodno opisani pozitivan trend smanjenja gubitka iznad visine kapitala u preduzeću.

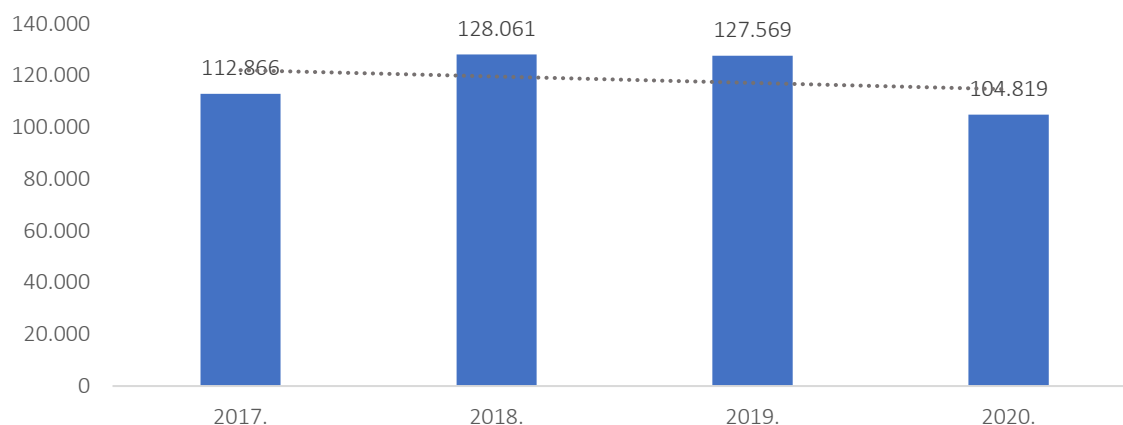
*Ilustracija 7: Kretanje vrednosti neraspoređenog dobitka tekuće godine / gubitka tekuće godine i gubitka iznad visine kapitala, 2017 – 2020. godine (000 RSD)*



*Izvor: Portal Privredne komore Srbije i Cube Team-a – PKS Partner*

U nastavku sledi detaljnija analiza najznačajnije pozicije kratkoročnih obaveza preduzeća – dobavljači u zemlji.

*Ilustracija 8: Kretanje vrednosti obaveza prema dobavljačima, 2017 – 2020. godine (000 RSD)*



*Izvor: Portal Privredne komore Srbije i Cube Team-a – PKS Partner*

2021. godina na ovom mestu neće biti predmet analize, imajući u vidu da zbog značajnog uticaja meseci novembra i decembra na obaveze prema dobavljačima preduzeća, usled njegove delatnosti, te grejne sezone, obaveze na dan 31.10. su potcenjene i neuporedive sa drugim godinama analiziranog perioda. U prethodnom delu analize data je procena vrednosti obaveza prema dobavljačima za kraj 2021. godine, dok će se ovaj detaljniji uvid u navedenu poziciju odnositi samo na period 2017 – 2020. godine. Nakon povećanja vrednosti obaveza prema dobavljačima u 2018. u odnosu na 2017. godinu od 13,5%, do 2020. godine nije bilo značajnijih promena vrednosti na ovoj

poziciji, kada je došlo do smanjenja od 17,8% u odnosu na godinu koja je prethodila. Obaveze preduzeća prema dobavljačima nemaju kamatu, a valuta plaćanja je u rasponu od 15 do 45 dana. Na ovoj poziciji sadržana je i vrednost od 66.646.071,07 RSD, koja se odnosi na AD Fabrika šećera TE-TO Senta, u stečaju, koje je pokrenulo postupak izvršenja pred Privrednim sudom u Subotici 2020. godine, a za navedeni iznos zahteva i zatezne kamate, počevši od februara 2016. godine. JP Elgas Senta je uložilo prigovor i predmet je trenutno u parničnom postupku. Detaljniji značaj analize pozicije dobavljača biće sagledan u delu dokumenta 2.1.4. *Racio analiza*, gde će, između ostalog, pozicija dobavljača biti osnova za obračun ocena likvidnosti preduzeća i efikasnosti upravljanja imovinom.

#### 2.1.2. Analiza zasnovana na bilansu uspeha

U narednoj tabeli predstavljene su pozicije bilansa uspeha JP Elgas za period 2017 – 2020. godine, kao i iz bruto bilansa 2021. godine zaključno sa mesecom oktobrom. U bilansu su predstavljene i projektovane vrednosti za period zaključno sa 31.12.2021. godine za svaku pojedinačnu poziciju, imajući u vidu da za potrebe poređenja i analize 2021. godine sa godinama koje su prethodile nije dovoljno posmatrati ostvarenja do 31.10. Razlog leži u činjenici da su novembar i decembar okarakterisani višim obimima poslovanja u poređenju sa letnjim i prolećnim mesecima, usled prirode delatnosti preduzeća, te usled uticaja grejne sezone. Stoga će se na bazi procenjenog učešća obima posla u mesecu novembru i mesecu decembru u ukupnom godišnjem obimu posla preduzeća tokom prethodne godine, kao i na bazi vrednosti na pozicijama bilansa uspeha ostvarenih zaključno sa 31.10.2021. godine, projektovati vrednost pozicija koja će se ostvariti do kraja 2021. godine, kako bi se izvršilo poređenje ostvarenja. Navedena metodologija procene biće primenjena samo na one pozicije koje su direktno povezane sa grejnom sezonom, odnosno na čiji rast grejna sezona ima uticaj, dok će se vrednosti ostalih pozicija proceniti isključivo na bazi ostvarenja do 31.10.2021. godine, proporcionalnim uvećanjem za uticaj dva meseca godine koja nisu bila kompletirana tokom izrade dokumenta. Navedena kolona je dodata zbog potreba poređenja ostvarenih rezultata, ali je neophodno imati u vidu da stvarno realizovane vrednosti do kraja godine mogu uticati na određena odstupanja u zaključcima analize.



Tabela 7: Pozicije bilansa uspeha JP Elgas Senta, 2017 – 2020. godine, bruto bilansa 2021. godine zaključno sa mesecom oktobrom i projektovane vrednosti za celu 2021. godinu (000 RSD i %)

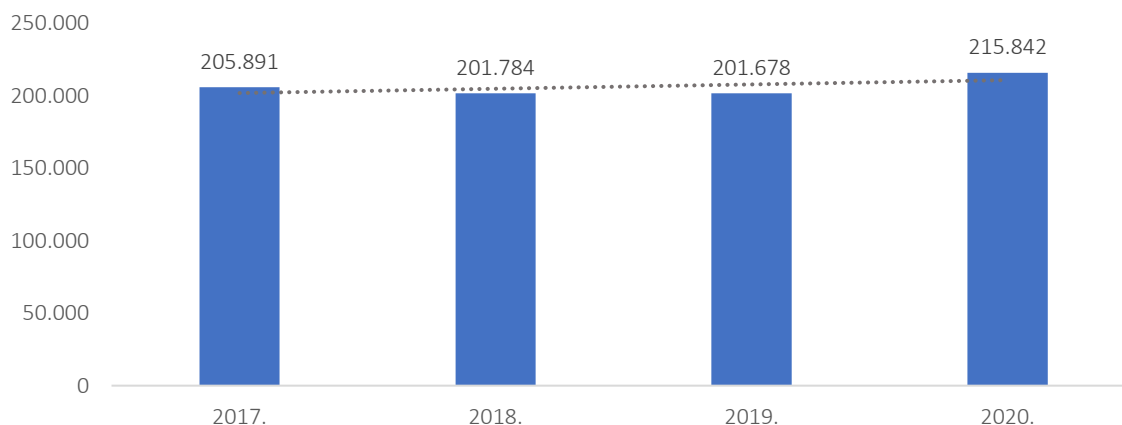
Pozicija	2017.	2018.	2019.	2020.	2021. (zaključno sa 31.10)	Projekcija 31.12.2021.
<b>Poslovni prihodi</b>	<b>217.005</b>	<b>214.161</b>	<b>203.180</b>	<b>225.129</b>	<b>178.972</b>	<b>233.913</b>
Prihodi od prodaje proizvoda i usluga	205.891	201.784	201.678	215.842	178.620	233.490
<i>Prihodi od prodaje proizvoda i usluga na domaćem tržištu</i>	205.891	201.784	201.678	215.842	178.620	233.490
Prihodi od premija, subvencija, dotacija, donacija i slično	10.791	11.979	0	9.000	0	0
Drugi poslovni prihodi	323	398	1.502	287	352	422
<b>Poslovni rashodi</b>	<b>228.617</b>	<b>226.645</b>	<b>210.849</b>	<b>195.636</b>	<b>162.997</b>	<b>207.616</b>
Nabavna vrednost prodate robe	0	0	63.719	61.707	48.048	62.808
Prihodi od aktiviranja učinaka i robe	1.894	3.170	4.074	5.338	0	0
Troškovi materijala	2.802	6.262	9.118	7.484	11.455	13.746
Troškovi goriva i energije	188.401	186.077	102.836	93.364	64.082	83.767
Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	21.802	21.611	25.330	27.435	27.370	32.844
Troškovi proizvodnih usluga	11.802	9.454	7.865	5.313	6.302	7.562
Troškovi amortizacije	1.903	1.699	1.815	1.926	1.512	1.814
Nematerijalni troškovi	3.801	4.712	4.240	3.745	4.228	5.074
<b>Poslovni rezultat</b>	<b>-11.612</b>	<b>-12.484</b>	<b>-7.669</b>	<b>29.493</b>	<b>15.975</b>	<b>26.297</b>
<b>Finansijski prihodi</b>	<b>3.436</b>	<b>3.182</b>	<b>3.460</b>	<b>2.770</b>	<b>2.237</b>	<b>2.684</b>
Prihodi od kamata od trećih lica	3.436	3.182	3.460	2.770	2.237	2.684
<b>Finansijski rashodi</b>	<b>1.709</b>	<b>1.029</b>	<b>2.476</b>	<b>1.706</b>	<b>150</b>	<b>180</b>
Rashodi kamata prema trećim licima	1.709	1.029	2.476	1.706	150	180
<b>Rezultat iz finansiranja</b>	<b>1.727</b>	<b>2.153</b>	<b>984</b>	<b>1.064</b>	<b>2.087</b>	<b>2.504</b>
<b>Prihodi od usklađivanja vrednosti ostale imovine koja se iskazuje po fer vrednosti kroz bilans uspeha</b>	<b>145</b>	<b>569</b>	<b>169</b>	<b>188</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Rashodi od usklađivanja vrednosti ostale imovine koja se iskazuje po fer vrednosti kroz bilans uspeha</b>	<b>4.767</b>	<b>6.358</b>	<b>4.152</b>	<b>4.045</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Ostali prihodi</b>	<b>1.271</b>	<b>1.249</b>	<b>1.059</b>	<b>4.628</b>	<b>635</b>	<b>762</b>
<b>Ostali rashodi</b>	<b>1.809</b>	<b>1.738</b>	<b>1.032</b>	<b>1.205</b>	<b>738</b>	<b>886</b>
<b>Rezultat pre oporezivanja</b>	<b>-15.045</b>	<b>-16.609</b>	<b>-10.641</b>	<b>30.123</b>	<b>17.959</b>	<b>28.678</b>
Odloženi poreski prihodi perioda	57	53	15	18		
<b>NETO REZULTAT<sup>17</sup></b>	<b>-14.988</b>	<b>-16.556</b>	<b>-10.626</b>	<b>30.141</b>		

Izvor: Portal Privredne komore Srbije i Cube Team-a – PKS Partner i interni podaci JP Elgas Senta

<sup>17</sup> Neto rezultat 2021. godine nije projektovan zbog nemogućnosti projektovanja vrednosti poreza na dobit i odloženog poreskog prihoda.

Prihodi od prodaje proizvoda i usluga u ukupnim poslovnim prihodima preduzeća u 2020. godini učestvuju sa 96%. Ovo učešće je tokom analiziranog perioda bilo stabilno, sa izuzetkom u 2019. godini, kada je iznosilo gotovo 100%, s obzirom na izostanak prihoda od premija, subvencija, dotacija, donacija i slično u ovoj godini. Situacija je u 2021. godini slična kao u 2019. godini, imajući u vidu da ni u ovom periodu nema pomenutih prihoda. U ostalim godinama analiziranog perioda, učešće prihoda od subvencija iznosilo je 4-5,6%, a vrednosti na ovoj poziciji odnose se na subvencije primljene od osnivača preduzeća. Drugi poslovni prihodi odnose se najvećim delom na prihode od zakupnina. Na narednoj ilustraciji predstavljeno je kretanje vrednosti prihoda od prodaje proizvoda i usluga, kao najznačajnije prihodne pozicije u preduzeću, za period 2017 – 2020. godine, dok će se 2021. godina analizom obuhvatiti na bazi opisane metodologije projekcije, prema kojoj će procenjena vrednost na ovoj poziciji do kraja 2021. godine iznositi oko 233 miliona RSD.

Ilustracija 9: Kretanje vrednosti prihoda od prodaje proizvoda i usluga, 2017 – 2020. godine (000 RSD)



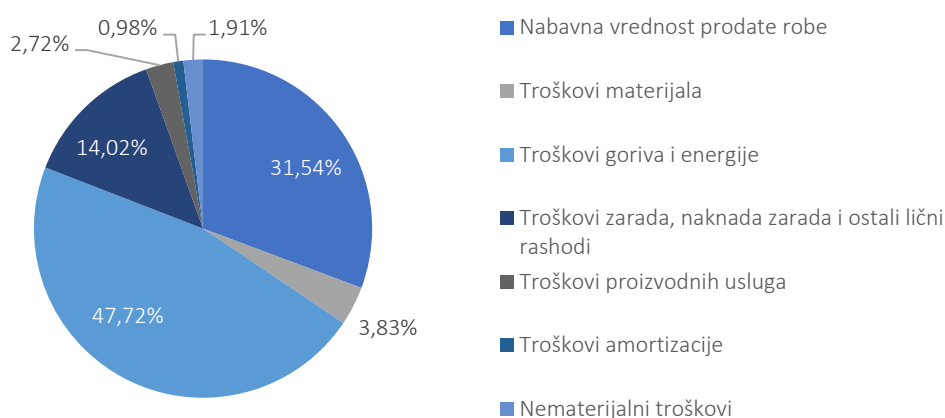
Izvor: Portal Privredne komore Srbije i Cube Team-a – PKS Partner

Prihodi od prodaje proizvoda i usluga su do 2020. godine beležili kontinuirani trend smanjenja, do zabeleženog rasta u 2020. u odnosu na 2019. godinu, u vrednosti od 7%. Međutim, iako pomenute promene u vrednosti ove pozicije tokom analiziranog perioda nisu bile značajne, rast prihoda u 2020. godini zajedno sa smanjenjem poslovnih rashoda u istoj godini je doprineo tome da tokom analiziranog perioda ovo bude jedina godina u kojoj je preduzeće poslovalo sa dobitkom. Neophodno je naglasiti da 2021. godina nije kompletirana u trenutku izrade predmetne analize, te da se, sa aspekta ostvarenja zaključno sa 31.10.2021. godine, i u ovoj godini očekuje da rezultati preduzeća budu u zoni pozitivnih vrednosti. Međutim, na bazi projekcija može se očekivati nešto slabiji poslovni rezultat u odnosu na godinu koja je prethodila. Naime, imajući u vidu da su prihodi od prodaje proizvoda i usluga na kraju oktobra 2021. godine na 83% ukupno ostvarenih u 2020, a slede dva meseca grejne sezone u kojima je pojačan obim aktivnosti preduzeća, poslovni prihodi bi na bazi projekcija bili oko 8% viši u 2021. u odnosu na 2020. godinu, što je i očekivano s obzirom na značajan rast priključaka u ovoj godini. Zatim, drugi poslovni prihodi značajno prevazilaze one iz 2020. godine (procenat ostvarenja 123% na kraju oktobra), te bez obzira na izostanak prihoda od premija, subvencija, dotacija, donacija i sl, ukupni poslovni prihodi u 2021. će prema procenama biti oko 4% viši u odnosu na ostvarene u 2020. godini. Međutim, i poslovni rashodi, prateći rast obima poslovanja

u 2021. u odnosu na 2020. godinu, će porasti, a njihova očekivana, odnosno projektovana stopa rasta biće viša od stope rasta poslovnih rashoda za oko 2,2 procentna poena, te će poslovni rezultat projektovan za 2021. godinu biti oko 10,8% niži u odnosu na 2020. Detaljnija analiza poslovnih rashoda sledi u nastavku.

U poslovnim rashodima preduzeća najveće učešće imaju troškovi goriva i energije. Međutim, važno je naglasiti da je sa smanjenjem apsolutne vrednosti ovih troškova, ali i promenom strukture poslovnih rashoda, njihovo učešće u 2019, 2020. i 2021. godini bilo niže za preko 30, pa do 40 (u 2021. godini) procentnih poena u odnosu na prve dve godine analiziranog perioda. Ovu promenu pratila je pojava nabavne vrednosti prodate robe u 2019, 2020. i 2021. godini, pozicije koje nije bilo u poslovnim rashodima preduzeća tokom 2017. i 2018. godine, a koja od 2019. zauzima učešće od oko 30%. Nabavna vrednost prodate robe se kao pozicija u bilansu uspeha preduzeća javila kao rezultat preporuke Agencije za energetiku Republike Srbije da se troškovi nabavke prirodnog gasa za javno snabdevanje evidentiraju na ovom računu, dok se nabavka prirodnog gasa za proizvodnju toplotne energije evidentira na računu troškovi goriva i energije. Kako preduzeće sada posluje sa modernizovanom i značajno unapređenom toplanom sa aspekta efikasnosti, došlo je i do smanjivanja iz godine u godinu (od 2019) kako apsolutne vrednosti troškova goriva i energije, tako i njihovog učešća u poslovnim rashodima. Još jednom sa naglaskom na činjenicu da su vrednosti 2021. godine rezultat izvršenih projekcija, zarad potreba poređenja i analize. Značajnije učešće u poslovnim rashodima preduzeća imaju još i troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi, koje je od 2016. godine, kada je iznosilo 9,5%, poraslo na projektovanih 16% u 2021. godini. Na narednoj ilustraciji predstavljena je struktura poslovnih rashoda JP Elgas Senta u 2020. godini (zbog preciznosti, jer 2021. godina još uvek nije završena u trenutku izrade predmetne analize).

Ilustracija 10: Struktura poslovnih rashoda, 2020. godina (%)

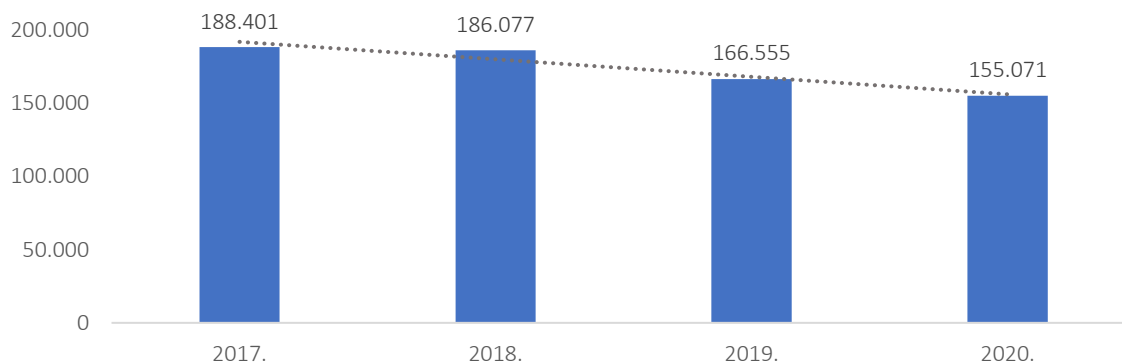


Izvor: Portal Privredne komore Srbije i Cube Team-a – PKS Partner

S obzirom na objašnjenu sadržinu pozicije nabavna vrednost prodate robe, odnosno promenu u evidenciji troškova nabavke prirodnog gasa za javno snabdevanje od 2019. godine, na narednoj ilustraciji će biti zbirno predstavljeno kretanje vrednosti troškova goriva i energije i nabavne vrednosti prodate robe. Time se stiče uvid u dinamiku troškova nabavke prirodnog gasa za javno snabdevanje i troškova gasa i električne energije za proizvodnju toplotne energije, koji čine približno

100% ukupnih troškova goriva i energije u preduzeću. Za 2021. godinu analiza će biti izvršena kroz poređenje sa projekcijama zaključno sa 31.12.2021. godine, s obzirom da u trenutku izrade predmetne analize 2021. godina nije bila kompletirana.

*Ilustracija 11: Kretanje zbirne vrednosti nabavne vrednosti prodane robe i troškova goriva i energije, 2017 – 2020. godine (000 RSD)*

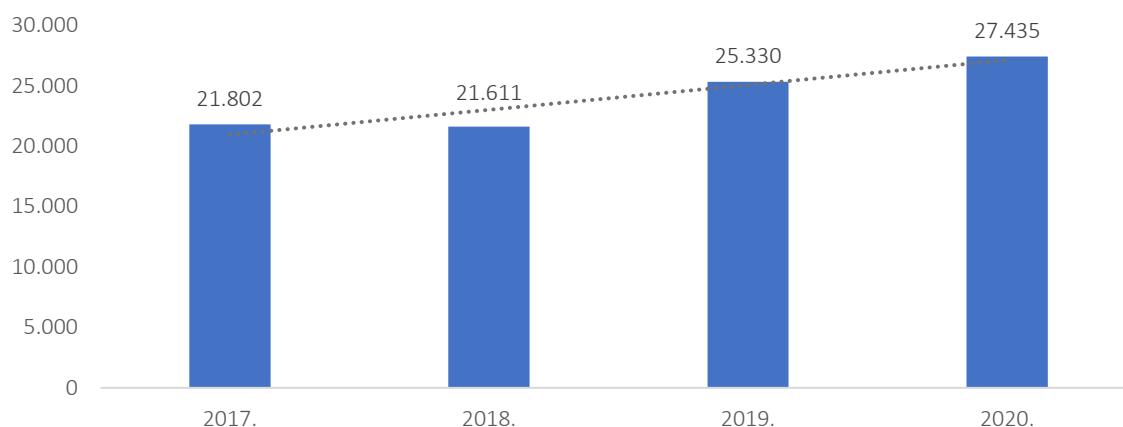


*Izvor: Portal Privredne komore Srbije i Cube Team-a – PKS Partner*

Zbirna vrednost nabavne vrednosti prodane robe i troškova goriva i energije (odnosno ukupni troškovi nabavke prirodnog gasa za javno snabdevanje i troškovi gasa i električne energije za proizvodnju toplotne energije) beležili su kontinuirano smanjenje tokom perioda 2017 – 2020. godine, po CAGR od -6,3%. Razlog leži u rastu efikasnosti poslovanja, prvenstveno usled modernizacije toplane i njenog značajnog unapređenja rada sa aspekta efikasnosti. Ukoliko bi se na bazi ostvarenja na analiziranim pozicijama do 31.10.2021. i na bazi projektovanja vrednosti za mesec novembar i decembar, projektovale vrednosti koje će biti ostvarene do kraja godine na analiziranim pozicijama, nabavna vrednost prodane robe, odnosno troškovi nabavke prirodnog gasa za javno snabdevanje, bili bi na sličnom nivou onima ostvarenim u 2020. godini (oko 1,8% viši). Pod istom pretpostavkom, troškovi goriva i energije, odnosno nabavke prirodnog gasa za proizvodnju toplotne energije, bili bi čak 10,3% niži u 2021. u odnosu na 2020. godinu, što je rezultat, kako je već navedeno, nove toplane.

Na narednoj ilustraciji predstavljeno je kretanje troškova zarada, naknada zarada i ostalih ličnih rashoda tokom perioda 2017 – 2020. godine, kao još jedne pozicije sa značajnim učešćem u strukturi poslovnih rashoda preduzeća. Za 2021. godinu analiza će biti izvršena kroz procenite ostvarenja ovih troškova u odnosu na 2020. godinu, s obzirom da u trenutku izrade predmetne analize 2021. godina nije bila kompletirana, a da grejna sezona nema direktan uticaj na ove troškove.

Ilustracija 12: Kretanje vrednosti troškova zarada, naknada zarada i ostalih ličnih rashoda, 2017 – 2020. godine (000 RSD)

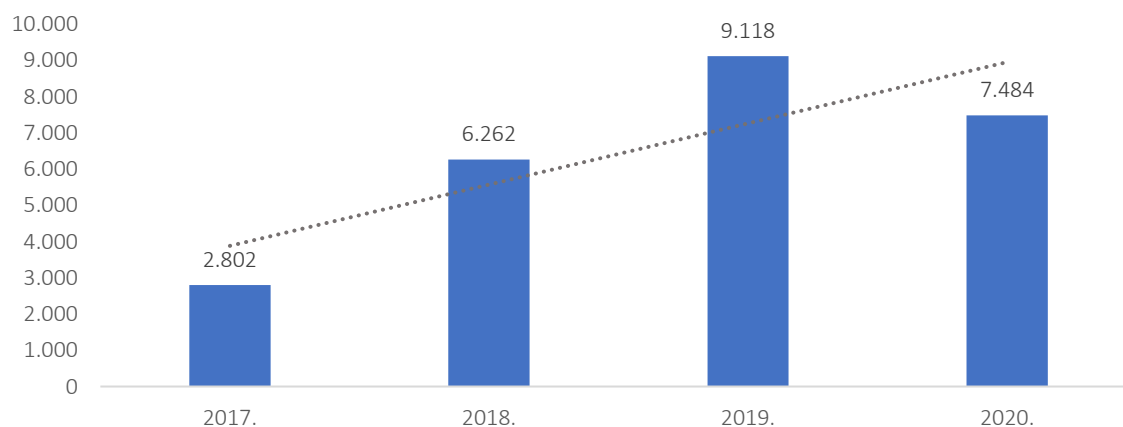


Izvor: Portal Privredne komore Srbije i Cube Team-a – PKS Partner

Ukupna vrednost troškova zarada u preduzeću je zabeležila blagi pad u 2018. u odnosu na 2017. godinu, ali su troškovi zarada od 2018. godine kontinuirano rasli. U 2020. godini dostigli su iznos 27% viši u odnosu na 2018. Kako je broj zaposlenih tokom analiziranog perioda bio stabilan, navedeni rast je najvećim delom rezultat rasta bruto zarada i naknada zarada. Na kraju oktobra 2021. godine procenat ostvarenja troškova zarada u odnosu na 2020. godinu iznosi skoro 100%, što znači da je već sa krajem ovog meseca realizovan iznos troškova za navedene namene jednak ukupnom iznosu realizovanom u 2020. godini. Dakle, ukoliko bi se na bazi navedenih podataka projektovala vrednost troškova zarada, naknada zarada i ostalih ličnih rashoda za kraj 2021. godine, ovi troškovi bi za skoro 20% prevazišli one iz 2020. godine.

Troškovi materijala u preduzeću nemaju visoko učešće u ukupnim poslovnim rashodima, međutim, tokom analiziranog perioda zabeležili su značajnija variranja i visok rast u 2021. godini u odnosu na početak analiziranog perioda. Naime, u 2020. godini ovi troškovi bili su 2,7 puta viši u odnosu na početak analiziranog perioda, odnosno 2017. godinu, a u 2021. već na kraju meseca oktobra dostižu 153% onih realizovanih u 2020. godini. Dakle, očekivano je da će do kraja 2021. godine ovi troškovi biti čak 84% viši u odnosu na godinu koja je prethodila. Kretanje vrednosti troškova materijala preduzeća u periodu 2017 – 2020. godine predstavljeno je na narednoj ilustraciji.

Ilustracija 13: Kretanje vrednosti troškova materijala, 2017 – 2020. godine (000 RSD)



Izvor: Portal Privredne komore Srbije i Cube Team-a – PKS Partner

Kako troškove materijala dominantno formiraju troškovi materijala za izradu (učešće od 94% u 2020. godini i 84% na kraju oktobra 2021. godine), smanjenje njihove vrednosti od 18,3% u 2020. u odnosu na 2019. godinu najviše je doprinelo smanjenju ukupne vrednosti troškova materijala u ovom periodu. Ujedno, kontinuiran rast ukupnih troškova materijala u periodu 2017 – 2019. godine bio je rezultat rasta troškova materijala za izradu, i to 2,6 puta u 2018. u odnosu na 2017. godinu i 1,5 puta u 2019. u odnosu na 2018. godinu. Takođe, pomenutom rastu ukupnih troškova materijala u 2021. godini najviše je doprinelo povećanje troškova materijala za izradu (37% u odnosu na 2020. godinu), ali i jednokratnog otpisa alata i inventara (7 puta viši u odnosu na 2020. godinu, što je i uticalo na smanjenje učešća troškova materijala za izradu u ukupnim troškovima materijala u 2021. godini). Porast su u 2021. godini zabeležile i druge pozicije troškova materijala, ali s obzirom na njihovo nisko učešće u ovim troškovima, ubedljivo najveći doprinos ukupnom rastu ima materijal za izradu. Kao što je već pomenuto u dokumentu, sa rastom broja priključaka u 2021. godini, porasle su i potrebe preduzeća za materijalom. Pomenuti drugi troškovi materijala u preduzeću obuhvataju: troškove ostalog materijala (režijskog) i troškove rezervnih delova, ali, kao što je već pomenuto, oni imaju niska učešća.

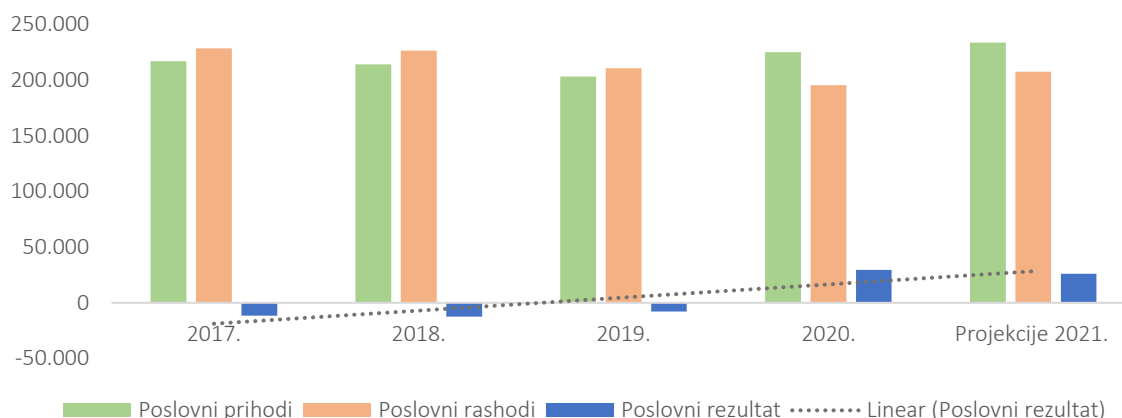
Troškovi proizvodnih usluga i nematerijalni troškovi imaju niska učešća u ukupnim poslovnim rashodima preduzeća, međutim, troškovi proizvodnih usluga su u prvoj godini analiziranog perioda beležili učešće od preko 5%, nakon čega je usledilo kontinuirano smanjenje kako njihove apsolutne vrednosti, tako i učešća u poslovnim rashodima preduzeća. Navedeni trend je bio karakterističan za ove troškove sve do 2021. godine, kada je zabeležen njihov rast, te je već na kraju oktobra ove godine ostvareno 119% pomenutih troškova iz 2020. godine. Troškove proizvodnih usluga formiraju troškovi usluga održavanja (sa učešćem od 21% u ukupnim troškovima proizvodnih usluga u 2020. godini i 24% u 2021. godini zaključno sa oktobrom), troškovi usluga na izradi učinaka (16,1% u 2020. i 38,5% u 2021), troškovi transportnih usluga (9,9% u 2020. i 8,7% u 2021), troškovi zakupnina (0,3% u 2020. godini), troškovi reklame i propagande (0,2% u 2020. i 0,5% u 2021) i troškovi ostalih usluga (52,5% u 2020. i 28,3% u 2021). Smanjenju ukupne vrednosti troškova proizvodnih usluga u 2020. godini u odnosu na godine koje su prethodile najviše je doprinelo smanjenje troškova zakupnina – CAGR od -87,9%, troškova usluga na izradi učinaka – CAGR od -29,8%, kao i troškova usluga održavanja nakon 2018. godine. Sa druge strane, troškovi ostalih usluga su u 2020. godini bili 14 puta viši u odnosu na početak analiziranog perioda. Međutim, u 2021. godini, kada dolazi do rasta ovih troškova nakon perioda kontinuiranog smanjenja, najveći doprinos rastu imao je rast troškova usluga na izradi učinaka (od skoro 3 puta u odnosu na 2020. godinu), kao i rast troškova usluga održavanja (35%). Nematerijalni troškovi su imali stabilno učešće u ukupnim poslovnim rashodima tokom analiziranog perioda, kao rezultat malih varijacija u apsolutnim vrednostima ovih troškova po godinama, sa izuzetkom 2021. godine, u kojoj je već zaključno sa oktobrom ostvareno 113% ovih troškova iz 2020. godine. Dominantno ih formiraju troškovi neproizvodnih usluga (učešće od 37,3% u ukupnim nematerijalnim troškovima u 2020. godini i 60,1% u 2021. godini zaključno sa oktobrom), zatim slede troškovi poreza (25,4% u 2020. i 17,9% u 2021), troškovi premije osiguranja (24,2% u 2020. i 7,6% u 2021), troškovi platnog prometa (6,5% u 2020. i 4,9% u 2021), ostali nematerijalni troškovi (3,1% u

2020. i 3,2% u 2021), troškovi članarina (3% u 2020. i 2% u 2021) i troškovi reprezentacije (0,5% u 2020. i 4,3% u 2021).

Na narednoj ilustraciji predstavljeno je kretanje poslovnog rezultata preduzeća za period 2017 – 2021. godine, kao rezultat prethodno analiziranih poslovnih prihoda i rashoda. 2021. godina projektovana je na bazi već opisane metodologije, te stvarni poslovni prihodi, poslovni rashodi i poslovni rezultat koji će biti ostvareni mogu biti niži ili viši od onih predstavljenih na ilustraciji.

Strana | 38

*Ilustracija 14: Kretanje poslovnih prihoda, poslovnih rashoda i poslovnog rezultata, 2017 – 2021. godine (000 RSD)<sup>18</sup>*



Izvor: Portal Privredne komore Srbije i Cube Team-a – PKS Partner i interni podaci JP Elgas Senta

Poslovni rezultat preduzeća je, zahvaljujući već opisanom i analiziranom rastu poslovnih prihoda, sa jedne strane, i smanjenju poslovnih rashoda, sa druge, prvi put tokom analiziranog perioda prešao u zonu pozitivnih vrednosti u 2020. godini. Poslovni rashodi su kontinuirano opadali u periodu 2017 – 2020. godine, međutim, poslovni prihodi su u 2018. i 2019. godini zabeležili blagi pad, stoga je u 2018. godini i poslovni rezultat bio nešto nepovoljniji u odnosu na 2017. godinu. Međutim, usled značajnijeg smanjenja poslovnih rashoda u odnosu na smanjenje poslovnih prihoda u 2019. godini (-7% naspram -5,1%), već u ovoj godini dolazi do značajnog smanjenja poslovnog gubitka – 1,6 puta niži u odnosu na 2018. godinu. U 2020. godini preduzeće beleži poslovni dobitak u vrednosti od skoro 30 miliona RSD. Navedeno je rezultat rasta poslovnih prihoda od 10,8% i smanjenja poslovnih rashoda od 7,2% u odnosu na 2019. godinu. U 2021. godini se, na bazi performansi ostvarenih zaključno sa oktobrom i projekcija za novembar i decembar, može očekivati da će preduzeće takođe ostvariti poslovni dobitak, ali nešto niži u poređenju sa godinom koja je prethodila (oko 10,8%). Naime, očekivani poslovni prihodi preduzeća su 3,9% viši u odnosu na realizovane u 2020. godini, dok su očekivani poslovni rashodi viši 6,1%.

Finansijski prihodi preduzeća odnose se na prihode od kamata od trećih lica, koji potiču iz obračunatih zateznih kamata za distribuirane količine zemnog gasa i toplotne energije. Beleže stabilne vrednosti tokom analiziranog perioda do 2019. godine, praćene smanjenjem od 20% u 2020.

<sup>18</sup> Vrednosti 2021. godine su rezultat projekcija.

godini, dok se do kraja 2021. godine očekuje da njihova vrednost bude na nivou sličnom ostvarenom u 2019.

Finansijski rashodi preduzeća odnose se na rashode kamata prema trećim licima, koji potiču od zateznih kamata zaračunatih od strane JP Srbijagas za prirodni gas i JP Elektroprivreda Srbije za električnu energiju. Ovi rashodi su u 2019. godini zabeležili značajniji rast u odnosu na ostale godine analiziranog perioda, međutim, u 2020. su se ponovo vratili na nivo iz prve godine obuhvaćene analizom, odnosno 2017. godine. Zaključno sa 31.10.2021. godine ostvareno je svega 8,8% nivoa finansijskih rashoda iz 2020. godine.

Strana | 39

Prihodi od usklađivanja vrednosti ostale imovine koja se iskazuje po fer vrednosti kroz bilans uspeha odnose se na prihode od usklađivanja vrednosti potraživanja i kratkoročnih finansijskih plasmana, i sa izuzetkom 2018. godine, bili su stabilni tokom analiziranog perioda. U 2018. godini došlo je do njihovog četverostrukog povećanja u odnosu na 2017. godinu, međutim, u 2019. godini su se vratili na nivo blizak onom ostvarenom u 2017.

Rashodi od usklađivanja vrednosti ostale imovine koja se iskazuje po fer vrednosti kroz bilans uspeha odnose se na obezvređenja potraživanja od kupaca i, kao i prihodi od usklađivanja vrednosti ostale imovine koja se iskazuje po fer vrednosti kroz bilans uspeha, odstupaju od stabilnog trenda kretanja samo u 2018. godini, kada je zabeležen njihov značajniji rast – 33,4% u odnosu na 2017. godinu. Nakon toga sledi njihovo kontinuirano snižavanje.

Ostali prihodi preduzeća odnose se na naplaćene troškove izvršenja. Ovi prihodi su zabeležili značajan rast u 2020. godini u odnosu na prethodne godine obuhvaćene analizom – rast od 4,4 puta u odnosu na godinu koja je prethodila. Zaključno sa oktobrom 2021. godine ostvareno je 13,7% ostalih prihoda iz 2020. godine.

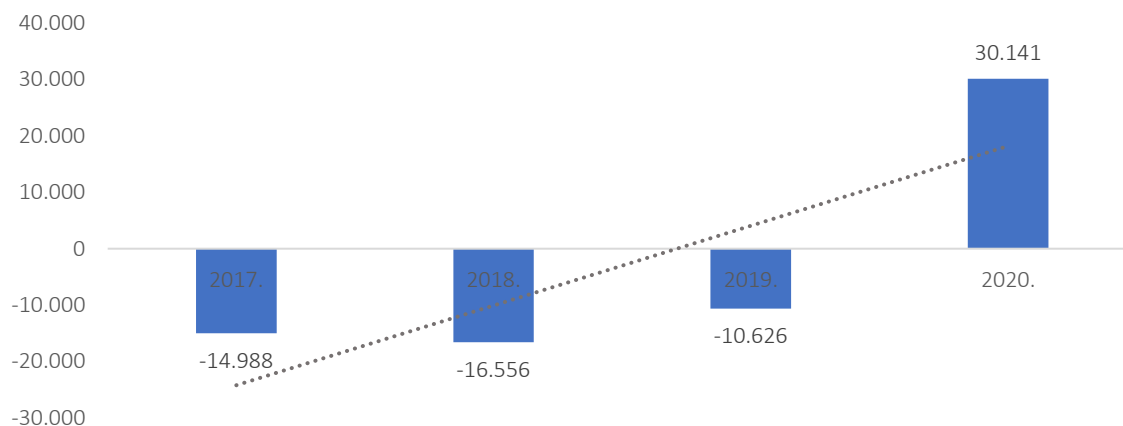
Ostali rashodi preduzeća odnose se najvećim delom na troškove sporova i izvršenja – 78,5% ukupnih ostalih rashoda u 2020. godini, a čine ih i manjkovi (izuzetno niska vrednost u onim godinama u kojima se javljaju), rashodovanje zaliha materijala i robe i ostali nepomenuti rashodi. Troškovi sporova i izvršenja se tokom analiziranog perioda prvi put javljaju u 2020. godini, međutim, smanjenje rashoda po osnovu rashodovanja zaliha materijala i robe i ostalih nepomenutih rashoda obezbedilo je da se ukupan iznos ostalih rashoda tokom analiziranog perioda smanji, i to za 33,4% u 2020. godini u odnosu na početak perioda obuhvaćenog analizom. Zaključno sa oktobrom 2021. godine, u ovoj godini su ostale rashode formirali dominantno troškovi sporova – 98,6%. Kako u ovoj godini do kraja oktobra nije bilo troškova rashodovanja zaliha materijala i robe, a ostali nepomenuti rashodi su bili neznatni, ostali rashodi su iznosili 61% realizovanih u 2020. godini, te se očekuje da će i do kraja 2021. godine ovo biti godina sa najnižim ostalim rashodima u analiziranom periodu.

Kako su vrednosti svih ostalih kategorija prihoda i rashoda neznatne u odnosu na vrednosti kategorija poslovnih prihoda i rashoda, neto rezultat prati kretanje poslovnog rezultata, a uzroci trendova kretanja dominantno se odnose na one opisane prilikom analize poslovnog rezultata. Na narednoj ilustraciji biće predstavljeno kretanje neto rezultata preduzeća za period 2017 – 2020. godine. Neto



rezultat 2021. godine nije projektovan zbog nemogućnosti projektovanja vrednosti poreza na dobit i odloženog poreskog prihoda.

Ilustracija 15: Kretanje neto rezultata, 2017 – 2020. godine (000 RSD)



Izvor: Portal Privredne komore Srbije i Cube Team-a – PKS Partner

### 2.1.3. Analiza zasnovana na izveštaju o novčanim tokovima

U narednoj tabeli predstavljene su pozicije izveštaja o novčanim tokovima JP Elgas za period 2017 – 2020. godine. 2021. godina ovde neće biti predmet analize, zbog ograničene dostupnosti podataka.

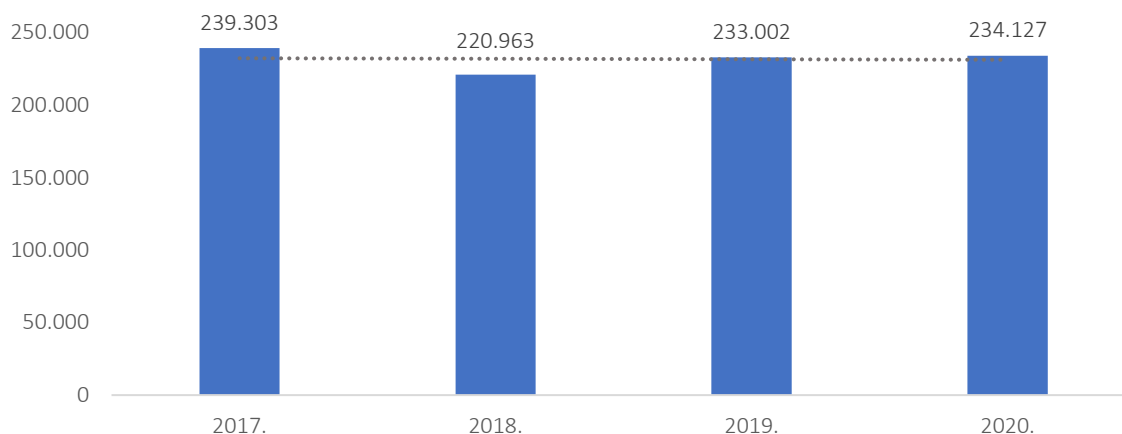
Tabela 8: Pozicije izveštaja o novčanim tokovima JP Elgas Senta, 2017 – 2020. godine (000 RSD)

Pozicija	2017.	2018.	2019.	2020.
<b>Prilivi gotovine iz poslovnih aktivnosti</b>	257.124	237.166	237.963	247.007
Prodaja i primljeni avansi	239.303	220.963	233.002	234.127
Primljene kamate iz poslovnih aktivnosti	5.436	3.182	3.460	2.771
Ostali prilivi iz redovnog poslovanja	12.385	13.021	1.501	10.109
<b>Odlivi gotovine iz poslovnih aktivnosti</b>	259.850	237.675	238.231	247.136
Isplate dobavljačima i dati avansi	229.969	209.378	203.447	207.631
Zarade, naknade zarada i ostali lični rashodi	20.500	20.906	25.178	27.001
Plaćene kamate	1.709	1.029	2.476	1.705
Odlivi po osnovu javnih prihoda	7.672	6.362	7.130	10.799
<b>Neto priliv/odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti</b>	<b>-2.726</b>	<b>-509</b>	<b>-268</b>	<b>-129</b>
<b>Prilivi gotovine iz aktivnosti investiranja</b>	0	234	106	20
Prodaja nematerijalne imovine, nekretnina, postrojenja, opreme i bioloških sredstava	0	234	106	20
<b>Odlivi gotovine iz aktivnosti investiranja</b>	0	0	165	0
Kupovina nematerijalne imovine, nekretnina, postrojenja, opreme i bioloških sredstava	0	0	165	0
<b>Neto priliv/odliv gotovine iz aktivnosti investiranja</b>	<b>0</b>	<b>234</b>	<b>-59</b>	<b>20</b>
<b>Neto priliv/odliv gotovine iz aktivnosti finansiranja</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Svega priliv gotovine</b>	257.124	237.400	238.069	247.027
<b>Svega odliv gotovine</b>	259.850	237.675	238.396	247.136
<b>NETO PRILIV/ODLIV GOTOVINE</b>	<b>-2.726</b>	<b>-275</b>	<b>-327</b>	<b>-109</b>
<b>Gotovina na početku obračunskog perioda</b>	3.559	833	558	231
<b>Gotovina na kraju obračunskog perioda</b>	833	558	231	122

Izvor: Portal Privredne komore Srbije i Cube Team-a – PKS Partner

Prilivi gotovine iz poslovnih aktivnosti, u skladu sa prethodnom analizom pozicija bilansa, dominantno se odnose na prodaju i primljene avanse. Međutim, trend priliva po osnovu prodaje i primljenih avansa (gde su dominantni prilivi po osnovu prodaje) po godinama u određenom delu razlikuje se od trenda kretanja prihoda od prodaje. Naime, za razliku od prihoda po osnovu prodaje, koji beleže trend smanjenja do 2020. godine, prilivi po osnovu prodaje i primljenih avansa počinju da rastu kontinuirano nakon 2018. godine. Njihov rast je u 2019. u odnosu na 2018. godinu iznosio 5,4%, a u 2020. u odnosu na 2019. godinu 0,5%. S druge strane, vrednost prihoda od prodaje je u 2020. godini bila najviša tokom analiziranog perioda (4,8% viša u odnosu na početak analiziranog perioda, odnosno 2017. godinu), dok je vrednost priliva po osnovu prodaje i primljenih avansa u 2020. godini bila 2,2% niža u odnosu na 2017. godinu. Navedeno je upravo rezultat otežane naplate potraživanja od kupaca preduzeća, te se ono kontinuirano susreće sa neophodnošću angažovanja izvršitelja, što utiče na rast troškova preduzeća. Trend kretanja priliva po osnovu prodaje i primljenih avansa predstavljen je na narednoj ilustraciji.

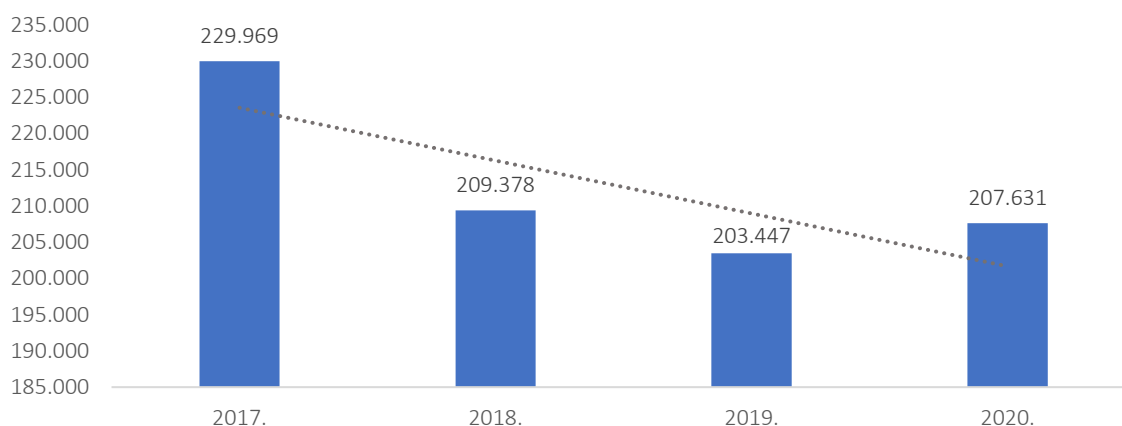
Ilustracija 16: Kretanje priliva po osnovu prodaje i primljenih avansa, 2017 – 2020. godine (000 RSD)



Izvor: Portal Privredne komore Srbije i Cube Team-a – PKS Partner

U ukupnim odlivima preduzeća dominantno mesto zauzimaju isplate dobavljačima i dati avansi. Ova pozicija beleži trend smanjenja do 2020. godine (prateći trend smanjenja poslovnih rashoda preduzeća, gde se rashodi najvećim procentom odnose upravo na one prema dobavljačima). Međutim, u 2020. godini dolazi do blagog rasta odliva po osnovu isplata dobavljačima i datih avansa. Kako su u ovoj godini u odnosu na prethodnu poslovni rashodi koji se odnose na dobavljače preduzeća smanjeni, navedeno povećanje odliva može se tumačiti kao rezultat rasta sposobnosti preduzeća da pravovremeno izmiruje svoje obaveze. Međutim, detaljnije informacije o usklađenosti priliva i odliva preduzeća, te likvidnosti, kao i usklađenosti rokova plaćanja obaveza i naplaćivanja potraživanja biće rezultat racio analize, koja sledi u narednom poglavlju dokumenta. Naredna ilustracija predstaviće trend kretanja odliva po osnovu isplata dobavljačima i datih avansa.

Ilustracija 17: Kretanje odliva po osnovu isplata dobavljačima i datih avansa, 2017 – 2020. godine (000 RSD)

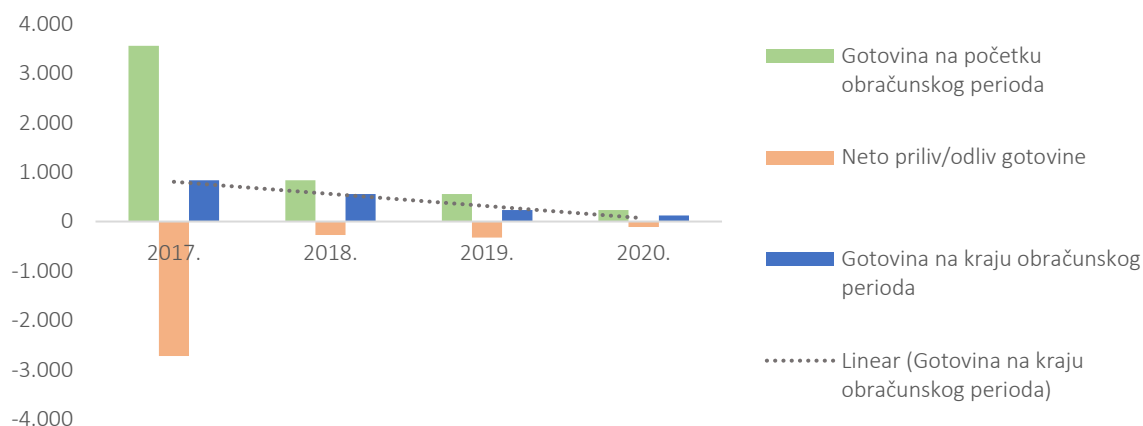


Izvor: Portal Privredne komore Srbije i Cube Team-a – PKS Partner

Kako su prilivi i odlivi gotovine iz aktivnosti investiranja neznatni u preduzeću tokom analiziranog perioda, analizirani prilivi i odlivi iz poslovnih aktivnosti (odnosno, pre svega, prilivi po osnovu prodaje i primljenih avansa i odlivi po osnovu isplata dobavljačima i datih avansa) glavni su generator neto priliva/odliva gotovine za period. Kako je u 2018. u odnosu na 2017. godinu ostvarena značajno viša stopa smanjenja odliva iz poslovnih aktivnosti u odnosu na stopu smanjenja priliva, tako je u ovoj

godini došlo i do značajnijeg smanjenja neto odliva preduzeća, od 90%. Dodatno, kako je prosečna ponderisana godišnja stopa smanjenja priliva iz poslovnih aktivnosti bila niža u odnosu na ovu stopu koja se odnosi na odlive iz poslovnih aktivnosti (za oko 0,3 procentna poena), tako je u 2020. godini neto odliv gotovine preduzeća zabeležio najnižu vrednost tokom analiziranog perioda, i iznosio - 109.000 RSD. Naredna ilustracija predstaviće vrednosti neto odliva preduzeća tokom godina analiziranog perioda, kao i njihov uticaj na gotovinu u preduzeću, odnosno gotovinu na početku i na kraju obračunskog perioda (godine).

Ilustracija 18: Kretanje neto odliva preduzeća, gotovine na početku i gotovine na kraju obračunskog perioda, 2017 – 2020. godine (000 RSD)



Izvor: Portal Privredne komore Srbije i Cube Team-a – PKS Partner

Predstavljene negativne vrednosti neto gotovinskih tokova iz godine u godinu već značajno ugrožavaju poziciju gotovine u preduzeću, te njegovu likvidnost i solventnost, stoga će racio analiza koja sledi dati detaljniji uvid, između ostalog, i u efikasnost upravljanja likvidnošću, te će se obezbediti osnova za formiranje preporuka unapređenja za naredne godine poslovanja JP Elgas Senta.

#### 2.1.4. Racio analiza

Racio analiza za cilj ima ocenu efikasnosti upravljanja poslovanjem, odnosno ocenu efikasnosti upravljanja likvidnošću, imovinom, izvorima finansiranja, te ocenu profitabilnosti. Dakle, u skladu sa pomenutim, u nastavku će biti predstavljena racija, odnosno pokazatelji likvidnosti, pokazatelji poslovne aktivnosti, pokazatelji finansijske strukture i pokazatelji rentabilnosti.

##### 2.1.4.1. Pokazatelji likvidnosti

Naredna tabela predstavlja pokazatelje likvidnosti JP Elgas Senta, odnosno racio tekuće likvidnosti, brzi racio likvidnosti i racio gotovine. Racija likvidnosti daju uvid u efikasnost upravljanja likvidnošću u preduzeću, odnosno u sposobnost preduzeća da pravovremeno izmiruje svoje obaveze koje nastaju tokom poslovanja, prema svim interesnim stranama (dobavljači, zaposleni, država i sl), a da ne ugrožava svoje poslovne aktivnosti.

Tabela 9: Racija likvidnosti, 2017 – 2021. godine

Racija	2017.	2018.	2019.	2020.	2021. <sup>19</sup>
Racio tekuće likvidnosti	0,54	0,47	0,37	0,46	0,49
Brzi racio likvidnosti	0,52	0,44	0,35	0,43	0,44
Racio gotovine	0,01	0,00	0,00	0,00	0,09

Izvor: Obračunato na bazi podataka preuzetih iz: Portal Privredne komore Srbije i Cube Team-a – PKS Partner i interni podaci JP Elgas Senta

Racio tekuće likvidnosti, odnosno opšti racio likvidnosti, pokazuje sa koliko RSD obrtne imovine je pokriven 1 RSD kratkoročnih obaveza preduzeća. To znači da je u preduzeću Elgas 1 RSD kratkoročnih obaveza pokriven sa 0,5 RSD obrtne imovine, odnosno da je 100 RSD kratkoročnih obaveza pokriveno sa 50 RSD obrtne imovine (2020. i 2021. godina). Navedeno govori u prilog tome da će preduzeće biti izloženo riziku nemogućnosti izmirenja dospelih obaveza, kašnjenja u izmirenju obaveza i nemogućnošću odgovora na nepredviđene obaveze koje se mogu javiti. U teoriji se pretpostavlja da bi ovaj racio trebalo da iznosi 2, kako bi se likvidnost ocenila kao povoljna, međutim, u praksi ova granična vrednost često može da varira, u zavisnosti od specifičnosti konkretnog preduzeća, npr. delatnosti u kojoj posluje. Svakako sve vrednosti niže od 1 svedoče o nepovoljnoj likvidnosnoj poziciji preduzeća, imajući u vidu da obaveze koje dospevaju i koje će dospeti prevazilaze vrednost likvidnih sredstava kojima preduzeće raspolaže.

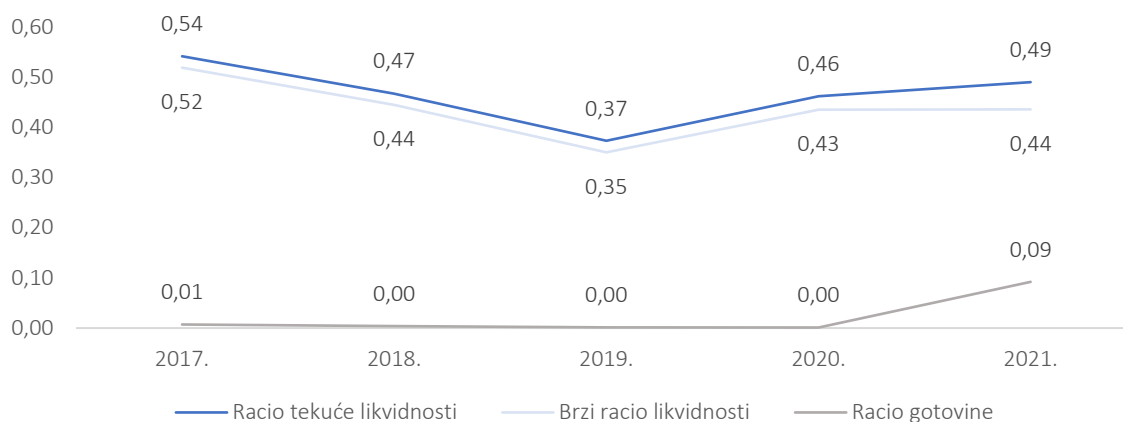
Brzi racio likvidnosti pokazuje sa koliko RSD obrtne imovine (bez uzimanja u obzir zaliha) je pokriven 1 RSD kratkoročnih obaveza preduzeća. Kako zalihe često mogu biti teže konvertovane u gotovinu, ovaj racio teži obračunu rigoroznijeg, uglavnom i objektivnijeg pokazatelja likvidnosti preduzeća. S obzirom na to da u konkretnom slučaju JP Elgas Senta zalihe nemaju visoku vrednost, odnosno beleže nisko učešće u ukupnoj obrtnoj imovini preduzeća (kako je i pokazala analiza pozicija aktive bilansa stanja u prethodnim delovima Strateškog plana), brzi racio likvidnosti beleži maltene jednake vrednosti onima koje ima racio tekuće likvidnosti.

S obzirom na to da i potraživanja često mogu biti teže konvertovana u gotovinu, što je mnogo veći rizik od otežane konverzije zaliha u gotovinu u slučaju preduzeća Elgas, koje je neretko izloženo otežanoj naplati potraživanja od svojih kupaca, obračunava se racio gotovine. Ovo je najrigorozniji pokazatelj likvidnosti, ali i vrlo verovatno najobjektivniji u analizi koja se odnosi na preduzeće poput JP Elgas Senta. Naime, ovaj racio pokazuje sa koliko je RSD gotovine pokriven 1 RSD kratkoročnih obaveza. Uz podatak o otežanoj naplati potraživanja, zabrinjavajuće je što ovaj racio u preduzeću iznosi 0 tokom svake godine analiziranog perioda. Navedeno može ugroziti osnovne poslovne aktivnosti preduzeća i njegovu sposobnost da pravovremeno i u punim iznosima izmiruje svoje obaveze, zbog čega je od izuzetne važnosti pravilno upravljati kupcima, odnosno naplatom potraživanja, o kojima će biti više reči u nastavku Plana.

<sup>19</sup> Prema stanju na dan 31.10. i projekcijama pozicija potraživanja po osnovu prodaje i obaveze prema dobavljačima na dan 31.12. (opisanih u prethodnim delovima dokumenta) zbog značajnog uticaja grejne sezone na vrednosti u decembru.

Naredna ilustracija predstavlja trend kretanja racija likvidnosti JP Elgas Senta, za period 2017 – 2021. godine.

Ilustracija 19: Kretanje racija likvidnosti, 2017 – 2021. godine



Izvor: Obračunato na bazi podataka preuzetih iz: Portal Privredne komore Srbije i Cube Team-a – PKS Partner i interni podaci JP Elgas Senta

Kao što se sa ilustracije može sagledati, racija likvidnosti nisu beležila značajnije promene tokom analiziranog perioda. Zabeleženo je poboljšanje racija tekuće likvidnosti i brzog racija likvidnosti u 2020. godini u odnosu na godinu koja je prethodila, međutim, još uvek nisu dostigli nivo sa početka analiziranog perioda, odnosno iz 2017. godine. Na bazi performansi ostvarenih zaključno sa oktobrom 2021. godine i projekcija za ovu godinu, može se očekivati da će u ovoj godini preduzeće dostići nivo racija tekuće likvidnosti neznatno viši od ostvarenog u 2020. godini. Međutim, zbog značajnog rasta vrednosti zaliha u 2021. godini, brzi racio likvidnosti ostaće na nivou sličnom onom iz godine koja je prethodila. Racio gotovine je u 2021. godini neznatno porastao usled značajnog rasta vrednosti na poziciji gotovinski ekvivalenti i gotovina u preduzeću. Dakle, može se zaključiti da je u 2021. godini došlo do blagog poboljšanja likvidnosne pozicije preduzeća, međutim, još uvek nisu dostignuti zadovoljavajući nivoi racija koji opisuju likvidnost.

#### 2.1.4.2. Pokazatelji poslovne aktivnosti

Racija, odnosno pokazatelji poslovne aktivnosti odnose se na ocenu efikasnosti upravljanja preduzeća imovinom. Pokazatelji koji će biti analizirani utiču i na samu likvidnost preduzeća, imajući u vidu da se kroz ove racije sagledava brzina konverzije u gotovinu. U nastavku će biti predstavljeni koeficijenti obrta kupaca, dobavljača, stalne imovine i ukupne poslovne imovine preduzeća Elgas. Za potrebe obračuna racija poslovne aktivnosti u 2021. godini projektovane su očekivane vrednosti pozicija bilansa do kraja godine, a na bazi opisanih metodologija u prethodnim delovima dokumenta.

Tabela 10: Racija poslovne aktivnosti, 2017 – 2021. godine

Racija	2017.	2018.	2019.	2020.	2021. <sup>20</sup>
Koeficijent obrta kupaca	3,14	3,53	3,96	4,67	6,81
Koeficijent obrta dobavljača	1,76	1,68	1,44	1,44	1,54
Koeficijent obrta stalne imovine	6,59	6,32	5,95	5,90	6,04
Koeficijent obrta ukupne poslovne imovine	1,93	2,08	2,19	2,45	2,51

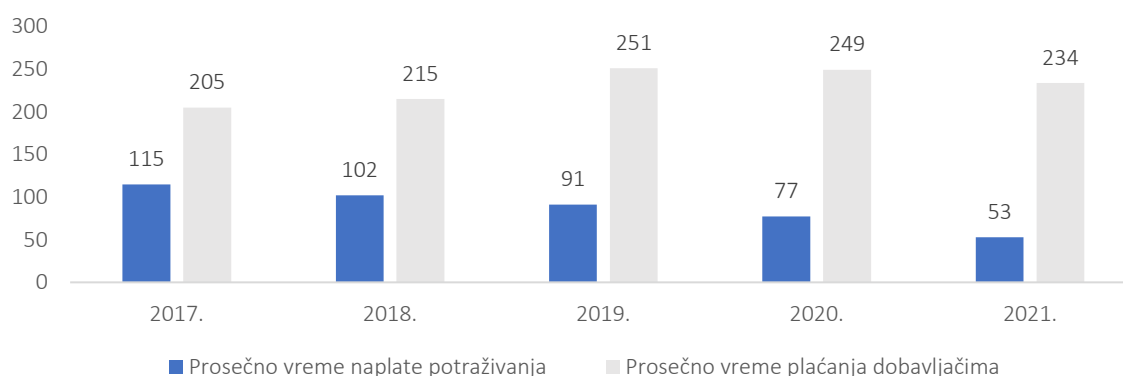
Strana | 46

Izvor: Obračunato na bazi podataka preuzetih iz: Portal Privredne komore Srbije i Cube Team-a – PKS Partner i interni podaci JP Elgas Senta

Koeficijent obrta kupaca pokazuje brzinu konverzije potraživanja preduzeća u gotovinu, zajedno sa pokazateljem koji iz njega proizilazi – prosečno vreme naplate potraživanja. Koeficijent pokazuje koliko se puta prosečno godišnje naplate potraživanja od kupaca, što u slučaju JP Elgas Senta iznosi oko 7 puta (2021. godina, a tokom 2020. godine oko 5 puta), što je ujedno i najviša ostvarena vrednost tokom analiziranog perioda (2,2 puta više nego na početku analiziranog perioda). Prosečno vreme naplate potraživanja pokazuje prosečno vreme koje protekne od nastanka potraživanja do plaćanja obaveze kupca prema preduzeću. Navedeni pokazatelj će biti značajniji za analizu, posebno kroz primenu poređenja ovog pokazatelja sa prosečnim vremenom plaćanja dobavljačima.

U skladu sa koeficijentom obrta kupaca, koeficijent obrta dobavljača pokazuje koliko se prosečno puta godišnje isplaćuju obaveze prema dobavljačima preduzeća, dok iz njega proizilazeći pokazatelj – prosečno vreme plaćanja dobavljačima pokazuje koliko prosečno dana prođe od nastanka obaveze za plaćanje dobavljačima do isplate obaveza prema njima. Na bazi gore predstavljene tabele, zaključuje se da je preduzeće u 2021. godini 1,5 puta isplaćivalo obaveze prema dobavljačima, a ovaj koeficijent se nije značajnije menjao tokom analiziranog perioda i zabeležio je blagi pad u odnosu na 2017. godinu. Iz opisanih koeficijenata već se može naslutiti da je pozicija preduzeća sa aspekta odnosa između trenutka naplate potraživanja i isplate obaveza prema dobavljačima povoljna, ali će to biti detaljnije sagledano kroz narednu ilustraciju, na kojoj je predstavljeno kretanje prosečnog vremena naplate potraživanja i prosečnog vremena plaćanja dobavljačima, po godinama.

Ilustracija 20: Kretanje prosečnog vremena naplate potraživanja i prosečnog vremena plaćanja dobavljačima, 2017 – 2021. godine<sup>21</sup>



Izvor: Obračunato na bazi podataka preuzetih iz: Portal Privredne komore Srbije i Cube Team-a – PKS Partner i interni podaci JP Elgas Senta

<sup>20</sup> Vrednosti 2021. godine su rezultat projekcija pozicija bilansa.

<sup>21</sup> Vrednosti 2021. godine su rezultat projekcija pozicija bilansa.

Naime, sa ilustracije se može sagledati da preduzeće ima izuzetno veliki raspon između trenutka naplate potraživanja, odnosno priliva gotovine po tom osnovu, i trenutka isplate obaveza prema dobavljačima, odnosno odliva gotovine po tom osnovu, i to tokom svake godine analiziranog perioda. Dodatno, ovaj broj dana između naplate i isplate je iz godine u godinu sve veći i raste po CAGR od 19%. Navedeno je izuzetno povoljno za likvidnost preduzeća, imajući u vidu da mnogo ranije naplati svoja potraživanja u odnosu na trenutak kada isplaćuje obaveze prema dobavljačima, te bi uvek trebalo da bude dovoljno likvidno da adekvatno izmiri svoje obaveze. Međutim, pokazatelji likvidnosti nisu u skladu sa ovom analizom, što je rezultat teorijskog tumačenja pokazatelja vremena naplate i isplate, dok je u praksi ovaj period plaćanja obaveza koji karakteriše preduzeće izuzetno dugačak, prevazilazi zakonske normative i značajno ugrožava odnos preduzeća sa interesnim stranama. Međutim, kako su i periodi naplate potraživanja dugi, preduzeće prvenstveno mora da reši jedan od najvećih problema sa kojim se suočava, a to je upravo problem naplate potraživanja, te da implementira adekvatan sistem za navedene potrebe, nakon čega će moći da usaglasi i svoja plaćanja prema dobavljačima sa ugovornim obavezama (u smislu rokova) koje ima prema njima. Imajući u vidu navedeno objašnjenje, povoljno je sa aspekta ocene upravljanja kupcima i dobavljačima što su analizirani pokazatelji smanjeni, odnosno što je prosečno vreme naplate potraživanja 31,4% niže u odnosu na 2020. godinu, a prosečno vreme plaćanja dobavljačima 6,3% niže. Međutim, još uvek postoji značajan prostor za dalja unapređenja, imajući u vidu da je trenutni procenat naplate potraživanja po osnovu usluga povezanih sa gasovodom oko 70%, a po osnovu usluga povezanih za toplovodom svega oko 50% (prema procenama uprave preduzeća).

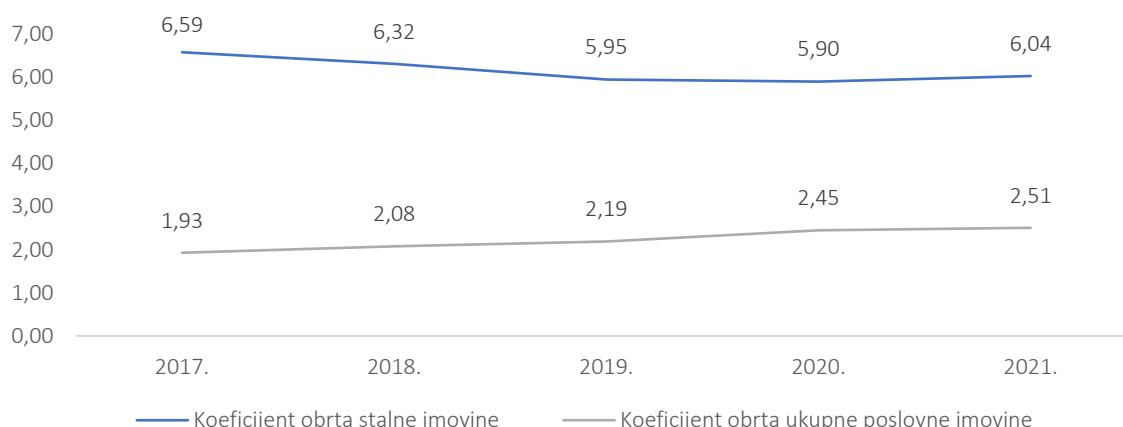
Koeficijenti obrta stalne i ukupne poslovne imovine pokazuju stepen efikasnosti upravljanja preduzeća imovinom kojom raspolaže. Koeficijent obrta stalne imovine pokazuje koliko RSD prihoda od prodaje preduzeće ostvaruje na svaki RSD angažovan u stalnoj imovini. U slučaju JP Elgas Senta, a na bazi tabele 10, zaključuje se da je preduzeće u 2020. godini na svaki RSD angažovan u stalnoj imovini ostvarivalo 5,9 RSD prihoda od prodaje, odnosno na svakih 100 RSD stalne imovine 590 RSD prihoda od prodaje. U 2021. godini preduzeće je na svakih 100 RSD angažovanih u stalnoj imovini ostvarivalo 604 RSD prihoda od prodaje.

Koeficijent obrta ukupne poslovne imovine pokazuje koliko RSD prihoda od prodaje preduzeće ostvaruje na svaki RSD angažovan u ukupnoj poslovnoj imovini kojom raspolaže. U slučaju JP Elgas Senta, a na bazi tabele 10, zaključuje se da je preduzeće u 2020. godini na svaki RSD angažovan u poslovnoj imovini ostvarivalo 2,45 RSD prihoda od prodaje, odnosno na svakih 100 RSD ukupne poslovne imovine 245 RSD prihoda od prodaje. U 2021. godini preduzeće je na svakih 100 RSD angažovanih u ukupnoj poslovnoj imovini ostvarivalo 251 RSD prihoda od prodaje.

Kako za prethodna dva analizirana koeficijenta ne postoji granična vrednost koja utvrđuje minimalan ili optimalan iznos koeficijenta, naredna ilustracija predstaviće kretanje ovih pokazatelja po godinama, kako bi se stekao uvid u eventualna poboljšanja/pogoršanja koja su se javljala tokom analiziranog perioda.



Ilustracija 21: Kretanje koeficijenta obrta stalne imovine i koeficijenta obrta ukupne poslovne imovine, 2017 – 2021. godine<sup>22</sup>



Izvor: Obračunato na bazi podataka preuzetih iz: Portal Privredne komore Srbije i Cube Team-a – PKS Partner i interni podaci JP Elgas Senta

Dva koeficijenta imala su različit trend kretanja, te je koeficijent obrta stalne imovine iskazao trend pada do 2021. godine, kada beleži rast od 2,2% u odnosu na godinu koja je prethodila, ali je još uvek niži u poređenju sa početkom analiziranog perioda. Sa druge strane, koeficijent obrta ukupne poslovne imovine je kontinuirano rastao tokom analiziranog perioda. Navedeno svedoči o umanju efikasnosti preduzeća u segmentu upravljanja stalnom imovinom, ali rastu efikasnosti upravljanja ostalom, odnosno obrtnom imovinom preduzeća. Smanjenje efikasnosti upravljanja stalnom imovinom zabeležilo je CAGR od -2,2% tokom analiziranog perioda, dok je prosečan ponderisani godišnji rast efikasnosti upravljanja ukupnom poslovnim imovinom iznosio 6,8%. Navedene stope idu u prilog poboljšanju efikasnosti upravljanja obrtnom imovinom, imajući u vidu da je koeficijent obrta ukupne poslovne imovine rastao po stopi koja je za skoro 5 procentnih poena viša od stope smanjenja koeficijenta obrta stalne imovine u ovom periodu, iako je samo smanjenje efikasnosti upravljanja stalnom imovinom usporavalo ovu stopu rasta. Potrebno je naglasiti da je na navedeno uticaj jednim delom imalo i poboljšanje efikasnosti upravljanja stalnom imovinom u 2021. godini.

#### 2.1.4.3. Pokazatelji finansijske strukture

Pokazatelji finansijske strukture za cilj imaju ocenu adekvatnosti upravljanja izvorima finansiranja u preduzeću, odnosno ocenu izloženosti preduzeća finansijskom riziku. Ovi pokazatelji se još nazivaju i pokazatelji solventnosti, imajući u vidu da se na bazi izloženosti pozajmljenim izvorima finansiranja formira i ocena solventnosti preduzeća, odnosno dugoročne likvidnosti. U narednoj tabeli biće predstavljeni pokazatelji finansijske strukture JP Elgas Senta, kroz ratio ukupnog duga prema ukupnim sredstvima (ratio zaduženosti) i ratio dugoročnog duga prema ukupnim sredstvima.

<sup>22</sup> Vrednosti 2021. godine su rezultat projekcija pozicija bilansa.

Tabela 11: Racija finansijske strukture, 2017 – 2021. godine

Racija	2017.	2018.	2019.	2020.	2021. <sup>23</sup>
Racio zaduženosti	1,26	1,43	1,60	1,25	1,22
Racio dugoročnog duga prema ukupnim sredstvima	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01

Izvor: Obračunato na bazi podataka preuzetih iz: Portal Privredne komore Srbije i Cube Team-a – PKS Partner i interni podaci JP Elgas Senta

Racio zaduženosti predstavlja odnos između ukupnog duga preduzeća i ukupnih sredstava, odnosno pokazuje učešće ukupnog duga u ukupnim (i sopstvenim i pozajmljenim) sredstvima preduzeća. Međutim, kako je JP Elgas Senta u godinama obuhvaćenim analizom beležilo gubitke iznad visine kapitala, tako i vrednosti ukupnog duga prevazilaze vrednosti ukupnih sredstava preduzeća. Već je pomenuto u analizama bilansa preduzeća, ali je važno i ovde istaći, da se sa ostvarenim dobitkom u 2020. godini situacija značajno poboljšala sa aspekta vrednosti gubitka iznad visine kapitala. Sa druge strane, kako preduzeće ne koristi kredite kao izvor finansiranja, te nema dugoročne obaveze po tom osnovu, a dugoročne obaveze koje ima po osnovu ulaganja domaćih fizičkih lica u pravo na priključak za gasnu mrežu su niske, tako je i učešće dugoročnog duga u ukupnim sredstvima neznatno tokom svake analizirane godine.

Zbog navedenih napomena nema potrebe za detaljnijom analizom pokazatelja finansijske strukture.

#### 2.1.4.4. Pokazatelji rentabilnosti

Pokazatelji rentabilnosti ocenjuju zarađivačku sposobnost preduzeća. U narednoj tabeli predstavljeni su pokazatelji rentabilnosti: EBITDA marža, stopa poslovnog dobitka, stopa neto dobitka i stopa prinosa na ukupnu poslovnu imovinu. Za potrebe obračuna stope prinosa na ukupnu poslovnu imovinu u 2021. godini projektovane su očekivane vrednosti pozicija bilansa do kraja godine, prema već opisanoj metodologiji.

Tabela 12: Racija rentabilnosti, 2017 – 2021. godine

Racija	2017.	2018.	2019.	2020.	2021. <sup>24</sup>
EBITDA marža	-4,7%	-5,3%	-2,9%	14,6%	12,04%
Stopa poslovnog dobitka	-5,6%	-6,2%	-3,8%	13,7%	11,26%
Stopa neto dobitka <sup>25</sup>	-7,3%	-8,2%	-5,3%	13,9%	
Stopa prinosa na ukupnu poslovnu imovinu	-10,9%	-12,9%	-8,3%	33,5%	28,26%

Izvor: Obračunato na bazi podataka preuzetih iz: Portal Privredne komore Srbije i Cube Team-a – PKS Partner i interni podaci JP Elgas Senta

JP Elgas Senta samo u 2020. i, očekivano je, u 2021. godini ostvaruje pozitivne vrednosti EBITDA, poslovnog i neto dobitka, stoga su i racija rentabilnosti pozitivna samo u ove dve godine.

<sup>23</sup> Vrednosti 2021. godine su rezultat projekcija pozicija bilansa.

<sup>24</sup> Vrednosti 2021. godine su rezultat projekcija pozicija bilansa.

<sup>25</sup> Neto rezultat 2021. godine nije projektovan zbog nemogućnosti projektovanja vrednosti poreza na dobit i odloženog poreskog prihoda.

EBITDA marža pokazuje koliko je RSD poslovnog dobitka uvećanog za amortizaciju ostvareno na 1 RSD prihoda od prodaje preduzeća, odnosno koliko je učešće poslovnog dobitka uvećanog za amortizaciju u prihodima od prodaje preduzeća. Dakle, preduzeće Elgas je u 2020. godini ostvarilo učešće poslovnog dobitka uvećanog za amortizaciju od 14,56% u ostvarenim prihodima od prodaje preduzeća, odnosno, 100 RSD prihoda od prodaje preduzeća generisala su 15 RSD poslovnog dobitka uvećanog za amortizaciju. U 2021. godini 100 RSD prihoda od prodaje generišu 12 RSD poslovnog dobitka uvećanog za amortizaciju.

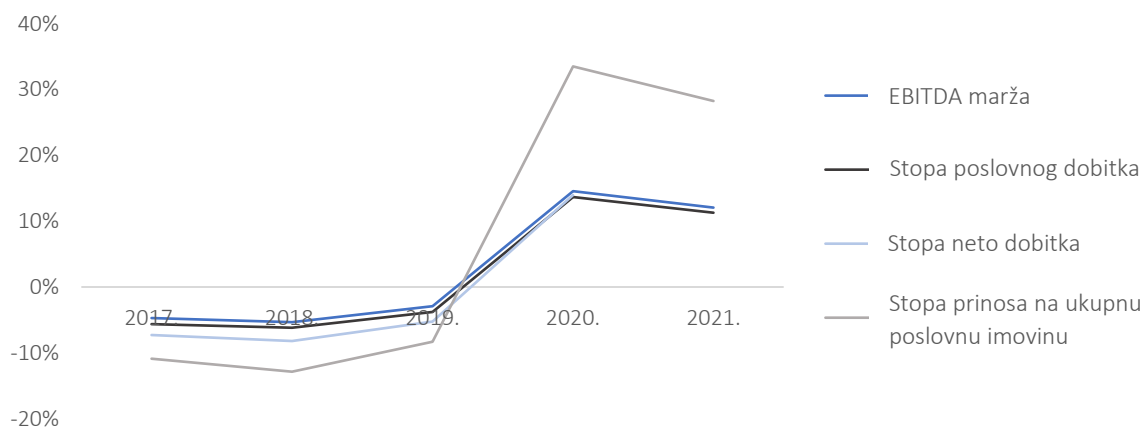
Na bazi stope poslovnog dobitka zaključuje se da je preduzeće u 2020. godini ostvarivalo 13,66% učešća poslovnog dobitka u prihodima od prodaje, odnosno da je svakih 100 RSD prihoda od prodaje generisalo 14 RSD poslovnog dobitka. U 2021. godini preduzeće na svakih 100 RSD prihoda od prodaje generiše 11 RSD poslovnog dobitka.

Stopa neto dobitka pokazuje da je preduzeće u 2020. godini ostvarivalo učešće neto dobitka u prihodima od prodaje u vrednosti od 13,96%, odnosno da je 100 RSD prihoda od prodaje generisalo 14 RSD neto dobitka.

Stopa prinosa na ukupnu poslovnu imovinu pokazuje zarađivačku moć ukupne imovine preduzeća, odnosno efikasnost upravljanja imovinom sa aspekta profitabilnosti. U JP Elgas Senta svakih 100 RSD poslovne imovine generisalo je 34 RSD poslovnog dobitka u 2020. godini. U 2021. preduzeće na svakih 100 RSD angažovanih u poslovnoj imovini generiše 28 RSD poslovnog dobitka.

Na narednoj ilustraciji predstavljen je trend kretanja racija rentabilnosti JP Elgas Senta, za period 2017 – 2021. godine.

Ilustracija 22: Kretanje racija rentabilnosti, 2017 – 2021. godine<sup>26</sup>



Izvor: Obračunato na bazi podataka preuzetih iz: Portal Privredne komore Srbije i Cube Team-a – PKS Partner i interni podaci JP Elgas Senta

U 2019. godini je došlo do blagog poboljšanja performansi preduzeća sa aspekta profitabilnosti, mereno racijama rentabilnosti, odnosno do smanjenja negativnih vrednosti ovih racija, dok u 2020. godini, kao što je već navedeno, dolazi do značajnijeg poboljšanja i prelaska u zonu pozitivnih

<sup>26</sup> Vrednosti 2021. godine su rezultat projekcija pozicija bilansa. Neto rezultat 2021. godine nije projektovan zbog nemogućnosti projektovanja vrednosti poreza na dobit i odloženog poreskog prihoda.

vrednosti. Pri tome, najznačajnije poboljšanje zabeleženo je sa aspekta stope prinosa na ukupnu poslovnu imovinu preduzeća, što još jednom, kao i u delu 2.1.4.2. *Pokazatelji poslovne aktivnosti*, svedoči o značajnom unapređenju efikasnosti upravljanja ukupnom poslovnim imovinom u preduzeću. Naime, stopa prinosa na ukupnu poslovnu imovinu je u 2020. godini porasla za 42 procentna poena u odnosu na 2019. godinu, dok su ostala analizirana racija rentabilnosti porasla za 17,5-19,2 procentnih poena. U 2021. godini preduzeće nastavlja da beleži pozitivne vrednosti racija profitabilnosti, ali sa očekivanim blagim smanjenjem profitabilnosti u odnosu na godinu koja je prethodila.

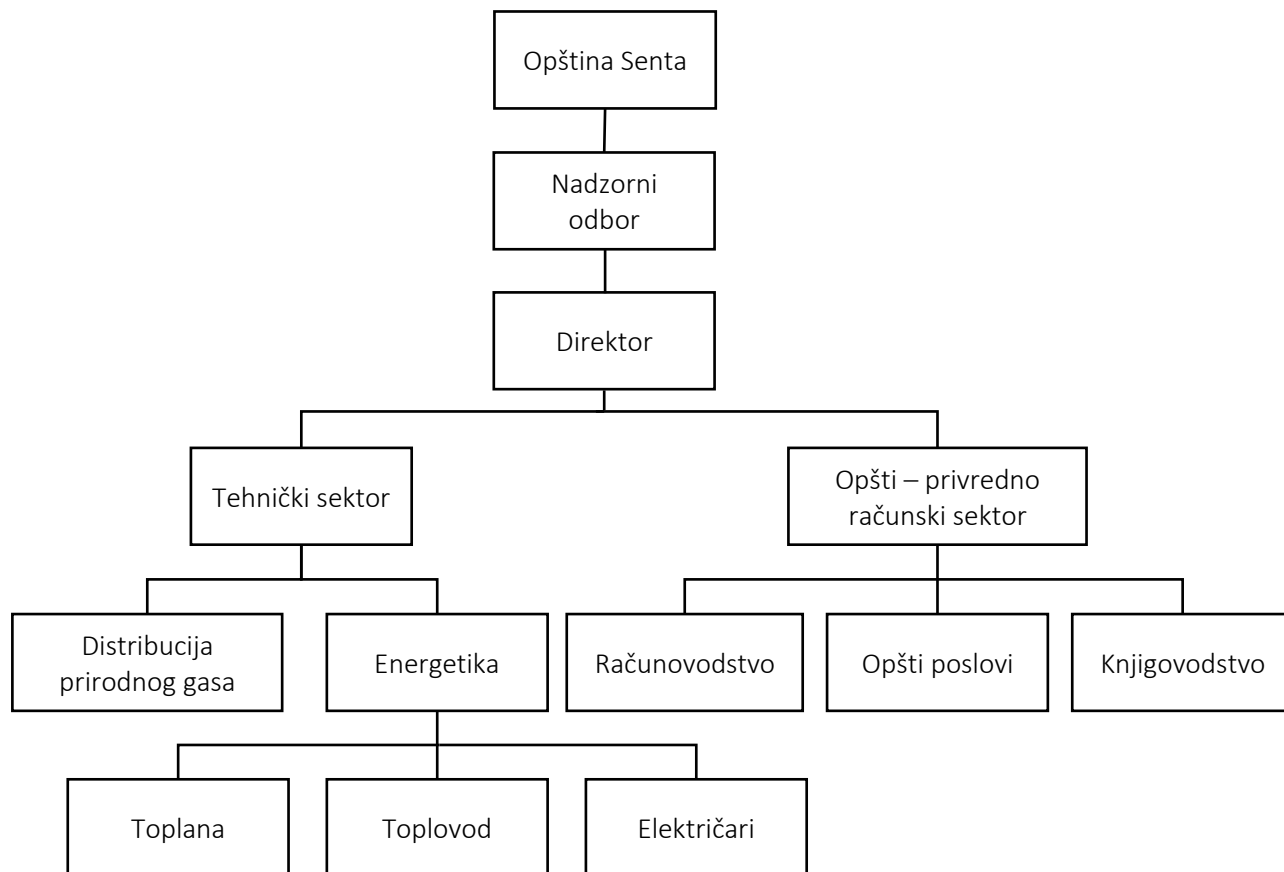
## 2.2. Organizacione pretpostavke

### 2.2.1. Analiza postojeće organizacione strukture preduzeća

Organizaciona struktura preduzeća je određena Pravilnikom o organizaciji i sistematizaciji radnih mesta Javnog preduzeća Elgas Senta, a na osnovu člana 12. Kolektivnog ugovora Javnog preduzeća Elgas Senta. Pravilnikom se uređuju organizacija rada, sistematizacija, naziv i opis poslova i radnih mesta, uslovi za obavljanje poslova na radnim mestima, broj izvršilaca i druga relevantna pitanja.

JP Elgas Senta zapošljava 31 radnika. Postojeća organizaciona struktura obuhvata dva sektora: tehnički i opšti – privredno računski sektor i opredeljena je kao struktura funkcionalnog tipa, sa elementima teritorijalnog organizovanja, dok se stručni poslovi iz delatnosti preduzeća obavljaju procesnim pristupom. Postojeća organizaciona struktura preduzeća, prema službama i odeljenjima je predstavljena na narednoj ilustraciji.

*Ilustracija 23: Organizaciona struktura JP Elgas Senta, na nivou službi i odeljenja*



*Izvor: JP Elgas Senta, Program poslovanja preduzeća za 2021. godinu, Senta, 2020. godina*

Članom 6. Pravilnika o organizaciji i sistematizaciji radnih mesta Javnog preduzeća Elgas Senta, posloводство obavlja poslove planiranja, organizovanja, upravljanja, vođenja, razvoja i kontrole aktivnosti. Istim članom je predviđeno da se u okviru tehničkog sektora obavljaju poslovi transporta i distribucije prirodnog gasa, proizvodnje i distribucije toplotne energije, održavanja distributivne mreže, tehničkih pregleda gasomera, usluge iz šire delatnosti preduzeća za treća lica i drugi poslovi.

Drugi sektor preduzeća, opšti-privredno računski sektor obavlja poslove organizovanja i vođenja poslovnih knjiga, organizacije i izrade periodičnih i godišnjih obračuna i izveštaja preduzeća, računovodstva i knjigovodstva, komercijalne i poslove pravnih, kadrovskih i opštih poslova.

Sistematizacijom radnih mesta je definisano 31 radno mesto, i to u okviru posloводства i dva sektora preduzeća – tehničkog sektora i opšte-privredno računskog sektora.

Posloводство preduzeća podrazumeva sledeće pozicije:

- Direktor;
- Izvršni direktor za koordinaciju, unapređenje i razvoj poslovne politike preduzeća i
- Tehnički direktor.

Tehnički sektor je podeljen u dva odeljenja – odeljenje distribucije prirodnog gasa i odeljenje energetike. Odeljenje distribucije obuhvata sledeće pozicije:

- Tehnički rukovodilac distributivnog sistema za gas;
- Operater distributivnog sistema za gas;
- Glavni distributer prirodnog gasa;
- Distributer prirodnog gasa;
- Pomoćni distributer prirodnog gasa;
- Pomoćni radnik obrade evidencije;
- Rukovodilac građevinskim mašinama;
- Pomoćni fizički radnik i
- Dimničar.

U okviru odeljenja energetike se nalaze tri službe: služba toplane, služba toplovoda i služba električara. Na čelu odeljenja se nalazi tehnički rukovodilac energetike. Služba toplane podrazumeva sledeće pozicije:

- Glavni proizvođač toplotne energije;
- Proizvođač toplotne energije (rukovodilac kotlova);
- Pomoćni proizvođač toplotne energije i
- Automatičar.

Služba toplovoda podrazumeva sledeće radne pozicije:

- Glavni distributer toplotne energije;
- Distributer toplotne energije;
- Pomoćni distributer toplotne energije;

- Glavni električar;
- Električar i
- Pomoćni električar.

Opšti-privredno računski sektor ima svog rukovodioca, kao i tri službe – računovodstva, opštih poslova i knjigovodstva. Služba računovodstva zapošljava dve radne pozicije:

- Obrađivač podataka na prodaji prirodnog gasa, finansijski knjigovođa i obračun zarada i
- Obrađivač podataka i obračuna grejanja.

U službi opštih poslova je zaposlen referent opštih poslova, dok služba knjigovodstva podrazumeva sledeće četiri pozicije:

- Knjigovođa materijalnog knjigovodstva – kontista;
- Likvidator – blagajnik;
- Komercijalista i
- Magacioner.

Posmatrajući stručnu spremu zaposlenih preduzeća Elgas, najviše je onih sa završenom srednjom školom, za kojima slede kvalifikovani radnici. Detaljna stručna sprema zaposlenih u preduzeću je predstavljena u narednoj tabeli.

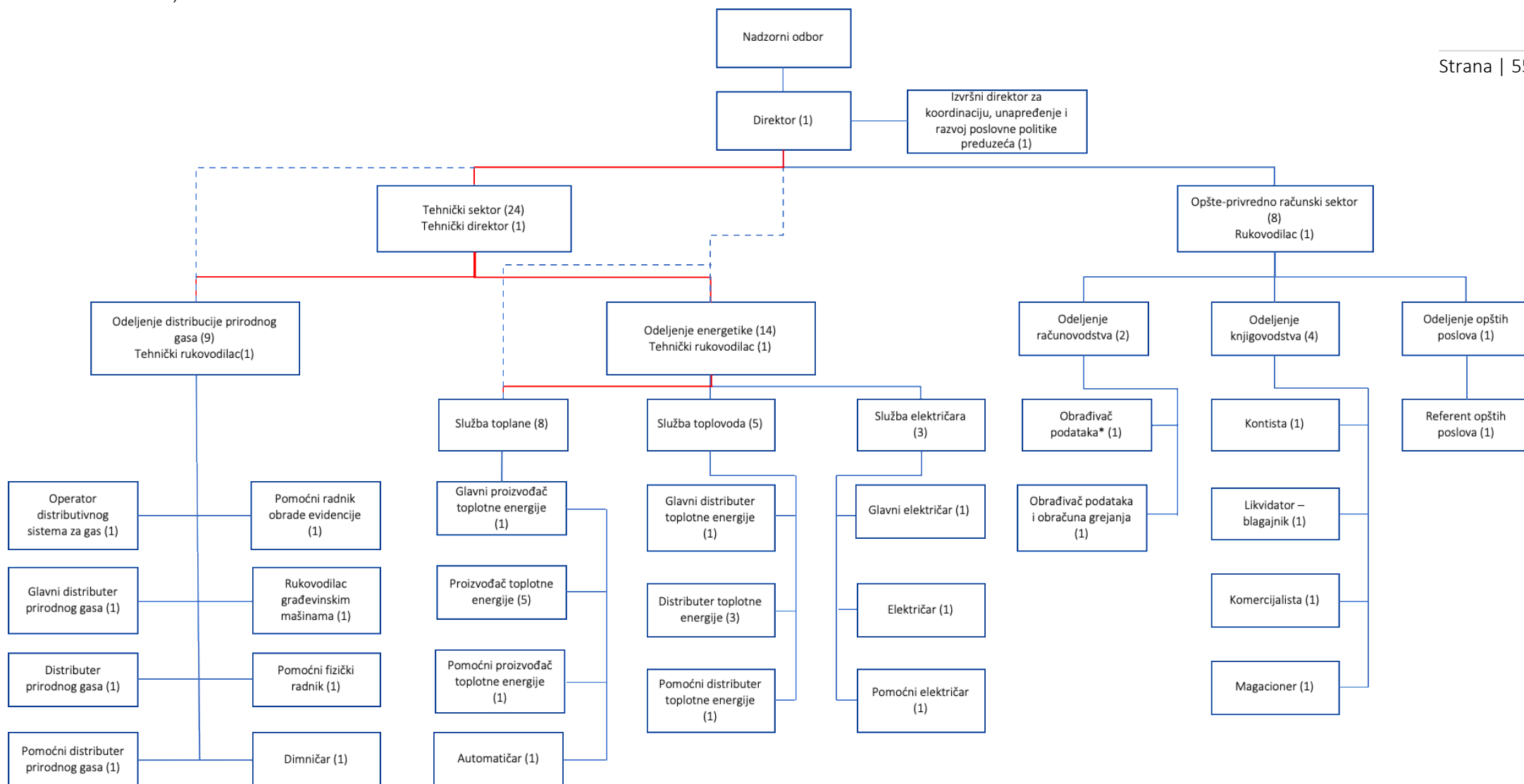
Tabela 13: Stručna sprema zaposlenih u JP Elgas, 2021. godina (aps. br. i %)

Nivo stručne spreme	Broj	Učešće (%)
Visoka stručna sprema	2	6,45%
Viša škola	2	6,45%
Visoko kvalifikovan radnik	1	3,23%
Srednja škola	18	58,06%
Kvalifikovan radnik	8	25,81%
Polukvalifikovan radnik	0	0,00%
<b>UKUPNO</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Izvor: JP Elgas Senta, Program poslovanja preduzeća za 2021. godinu, Senta, 2020. godina

Najveći broj zaposlenih poseduje srednju školsku spremu, njih 58,6%, za kojima slede kvalifikovani radnici, sa učešćem od oko 26% u ukupnom broju zaposlenih. Učešće visokoobrazovanih zaposlenih u organizacionoj strukturi je 6,5%, isto kao i zaposlenih sa višom školskom spremom.

Ilustracija 24: Detaljna organizaciona struktura preduzeća, na nivou radnih pozicija (isprekidane linije – sadašnja sistematizacija; crvene linije – predlog kako bi trebalo da bude)

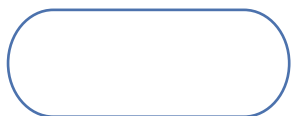


\* Obrada podataka na prodaji prirodnog gasa, finansijski knjigovođa i obračun zarada

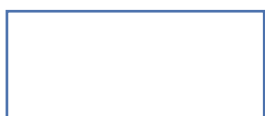


## 2.2.2. Mapiranje ključnih poslovnih procesa

Kroz razgovore obavljene sa predstavnicima rukovodstva preduzeća u decembru 2021. godine je mapirano nekoliko procesa preduzeća, koji imaju značajnije učešće u ukupnim poslovnim aktivnostima preduzeća. Prilikom uvođenja modela FUK u korporativno upravljanje preduzeća je potrebno i druge procese mapirati na isti način. U dijagramima procesa su korišćeni sledeći simboli:



Označava početak ili kraj poslovnog procesa.



Označava aktivnost poslovnog procesa.



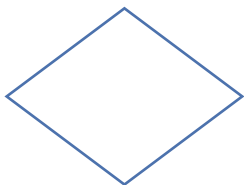
Označava podatak u poslovnom procesu.



Označava ulazni ili izlazni dokument.



Označava korak u procesu u kojem dolazi do skladištenja podataka.

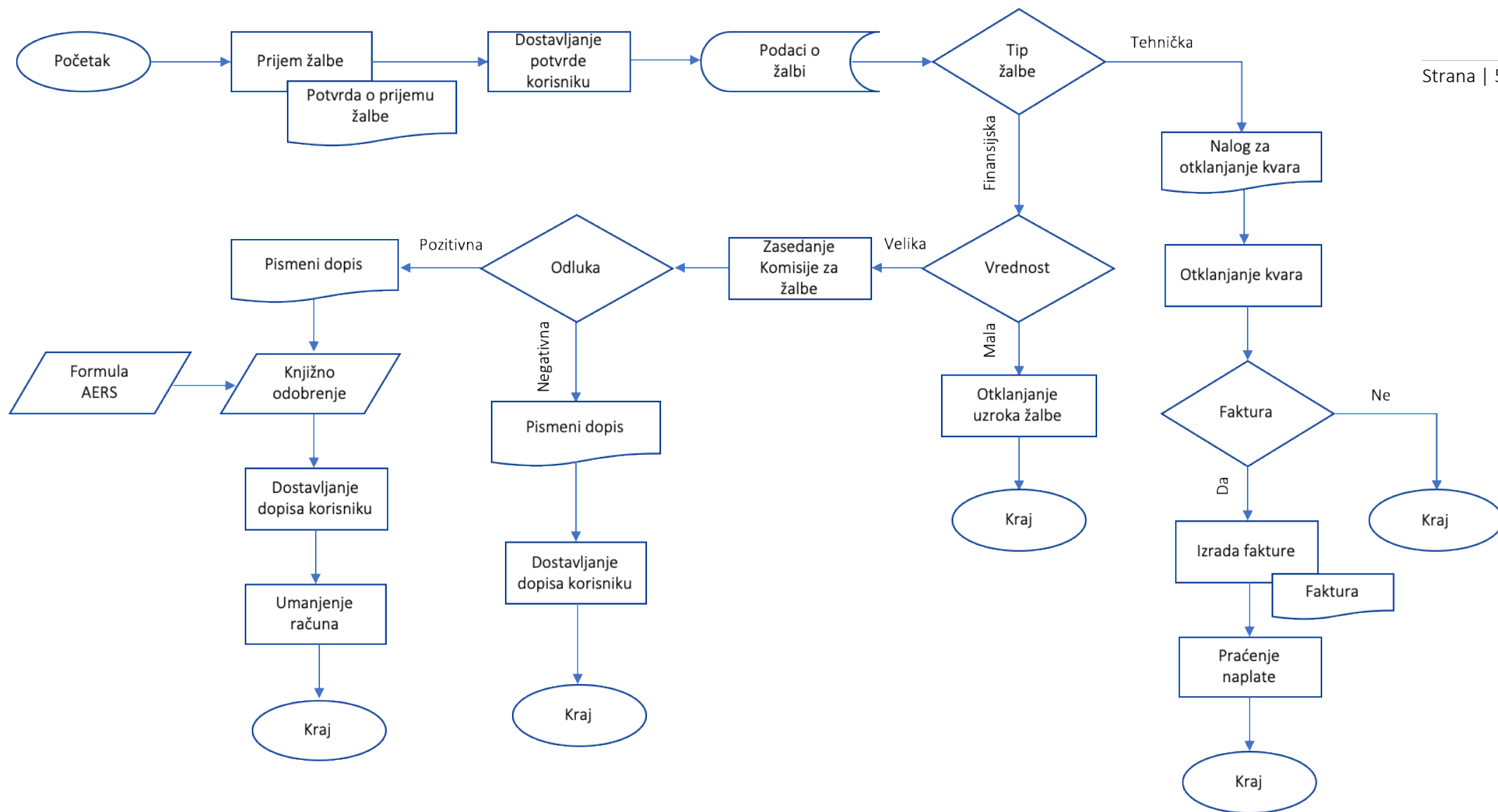


Označava mesto odluke u procesu.

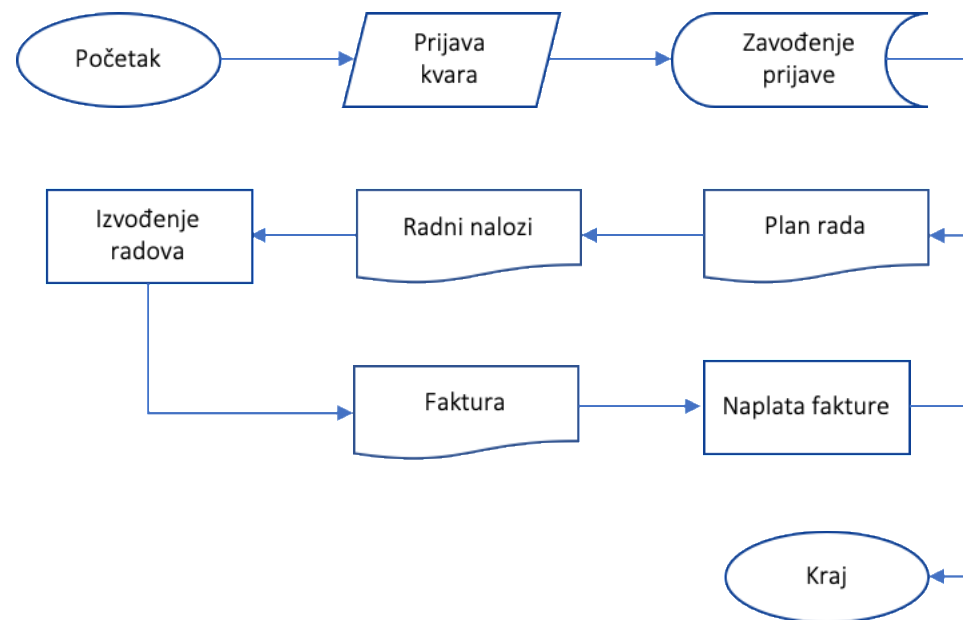


Označava bazu podataka.

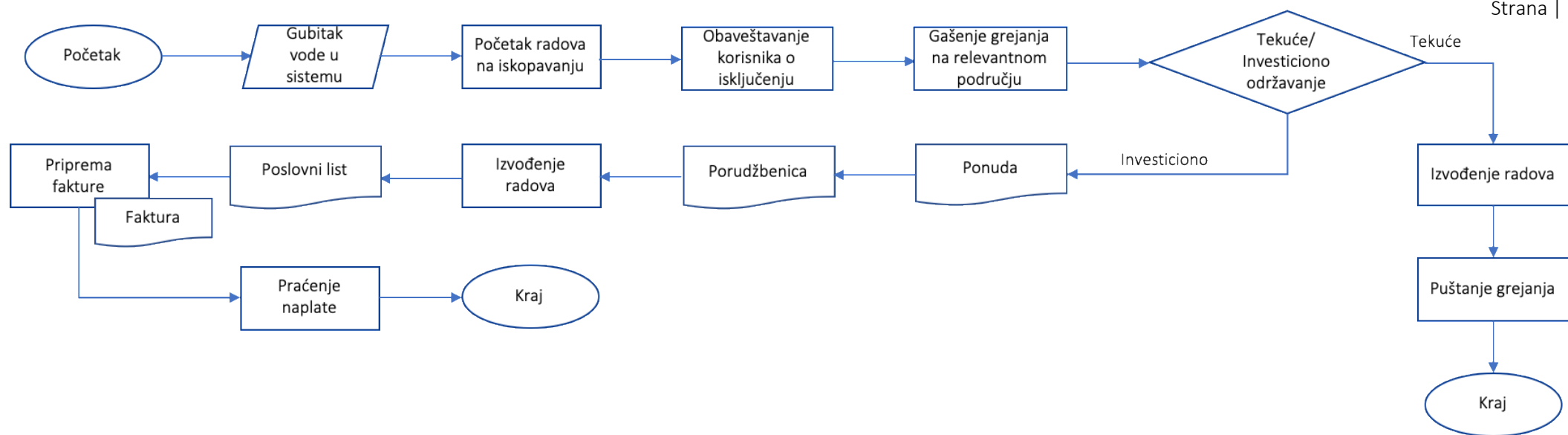
Ilustracija 25: Proces za žalbe – gasovod i toplovod



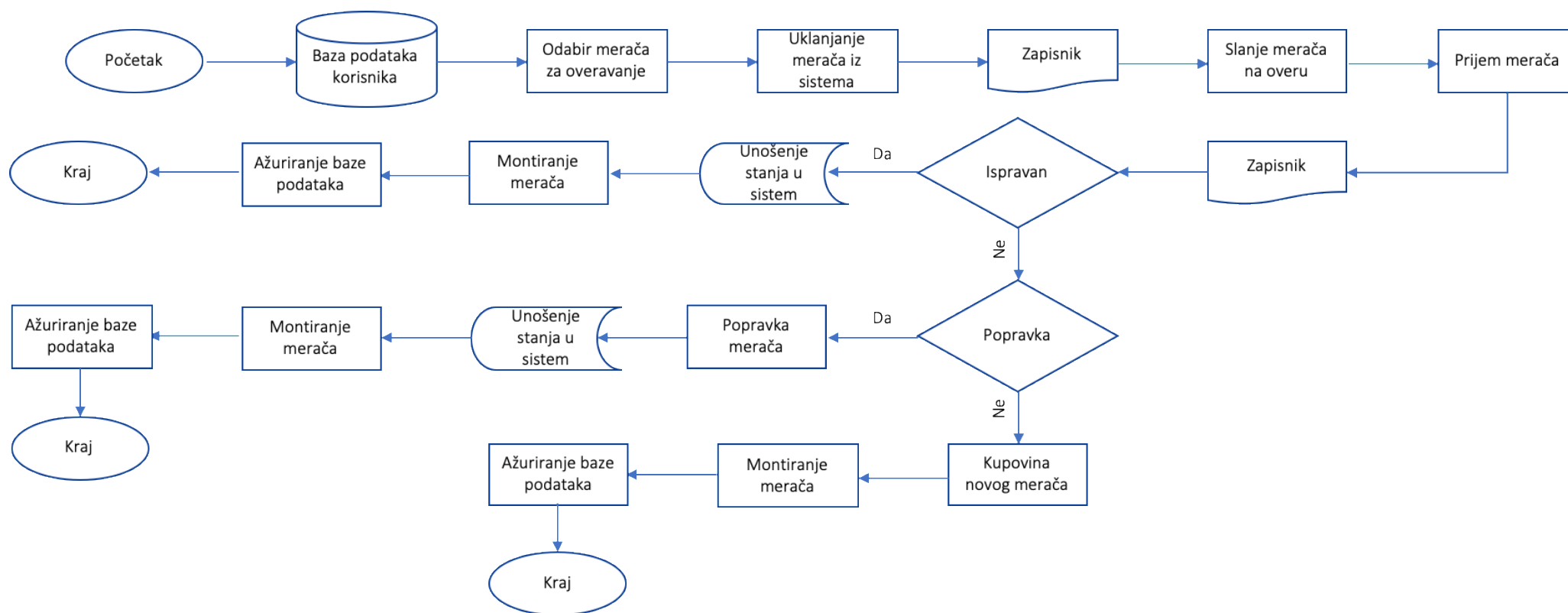
Ilustracija 26: Proces za kvarove – semafori, saobraćajni znakovi i rasveta



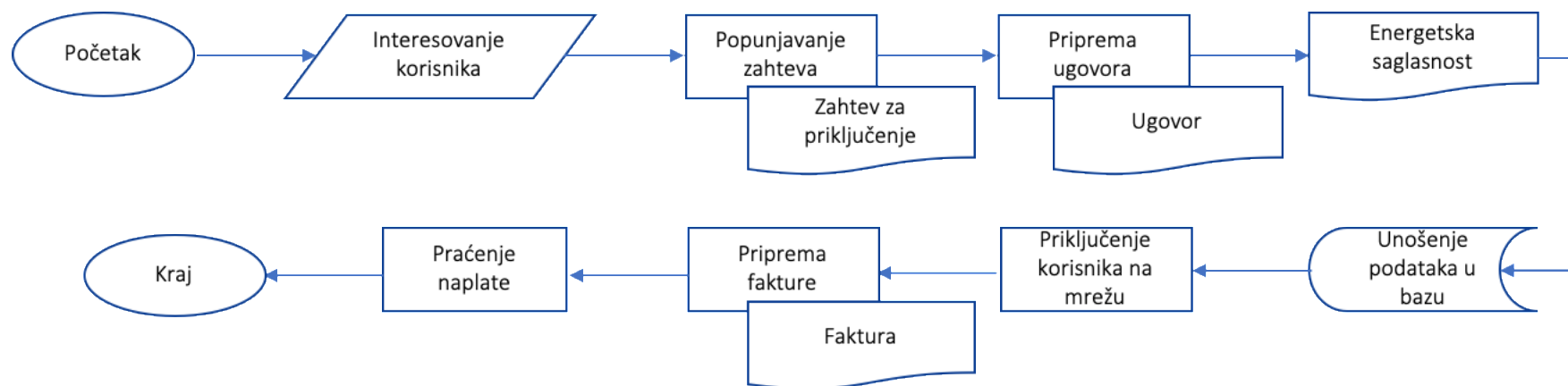
Ilustracija 27: Proces za kvarove – toplovod



Ilustracija 28: Proces za overavanje merača



Ilustracija 29: Proces za nove gasne priključke



## 2.3. Analiza okruženja

Uslovi i tendencije iz eksternog okruženja preduzeća imaju značajan uticaj na njegove performanse, kao i na uslove i mogućnosti za rast i razvoj u budućnosti. Stoga je neophodno detaljno razmotriti faktore eksternog okruženja, njihove očekivane promene u budućnosti, te samim tim i njihov uticaj na poslovanje preduzeća. Za te potrebe će se koristiti primarno PEST analiza, sa ciljem da se detaljno razmotre najznačajniji političko-pravni, ekonomski, socio-kulturni i tehnološki faktori okruženja preduzeća, zatim SWOT analiza, koja na integrisan način razmatra faktore eksternog i internog okruženja preduzeća, kao i analiza Pet Porterovih sila, čija je uloga da pruži informacije o odnosima preduzeća prema najznačajnijim interesnim stranama u okruženju, a od kojih zavisi i sposobnost preduzeća da posluje na održiv način, te da raste i da se razvija.

### 2.3.1. PEST analiza

U okviru PEST analize je od važnosti razmotriti političko-pravne, ekonomske, socio-kulturne i tehnološke faktore koji utiču na poslovanje svih privrednih subjekata na odabranom tržištu (makro okruženju), kao i posebno privrednih subjekata u okviru iste delatnosti. Na taj način se pomenuti eksterni faktori smatraju ujedno relevantnim i za buduće poslovne aktivnosti preduzeća.

#### Političko-pravni faktori

Delatnost preduzeća reguliše niz pravnih akata različitog nivoa teritorijalnog obuhvata, kao i različitog nivoa značaja. Na taj način, aktivnosti preduzeća su regulisane nizom republičkih zakonskih i podzakonskih akata, kao i nizom akata lokalnog nivoa obuhvata, koje je izradila i usvojila jedinica lokalne samouprave, odnosno opština Senta. Više o pomenutim aktima se može pronaći u delu 1.4. *Pravni i regulatorni okvir.*

Na ovom mestu je važno napomenuti da je nedavno ukinut Zakon o načinu određivanja maksimalnog broja zaposlenih u javnom sektoru nakon pet godina primenjivanja, čime je ukinuta zabrana zapošljavanja u javnom sektoru, a uveden sistem kontrole zapošljavanja, u skladu sa novim Zakonom o budžetskom sistemu. Pored pravnih akata koja uređuju pitanje zapošljavanja, neophodno je da predstavnici preduzeća kontinuirano prate i potencijalne promene u poreskim propisima, kao i propisima koji uređuju oblast zarada zaposlenih, s obzirom da ovi propisi mogu imati značajne implikacije na poslovanje preduzeća. Od 1. januara 2022. godine će doći po povećanja minimalne cene rada, koja će u periodu januar – decembar 2022. godine iznositi 201,22 RSD neto po radnom času, a u skladu sa Odlukom o povećanju minimalne cene rada („Sl. glasnik RS“, br. 87/2021). Neophodno je da predstavnici preduzeća isprate i promene do kojih će izvesno doći donošenjem Zakona o elektronskom fakturisanju („Sl. glasnik RS“, br. 44/2021), čija primena počinje u 2022. godini. Naime, subjekti javnog sektora će imati obavezu da prime i čuvaju elektronsku fakturu, obavezu izdavanja elektronske fakture drugom subjektu javnog sektora, kao i obavezu da elektronski

evidentiraju obračun poreza na dodatu vrednost. Od 1.7.2022. godine će subjekti javnog sektora biti u obavezi i da izdaju elektronsku fakturu subjektu privatnog sektora.

Pored pomenutih, predstavnici preduzeća moraju redovno pratiti i izmene drugih zakona koji regulišu poslovanje svih privrednih subjekata na teritoriji zemlje, a posebno onih koji regulišu pitanja poreza, radnog prava, zaštite i bezbednosti za radu, zaštite životne sredine i dr.

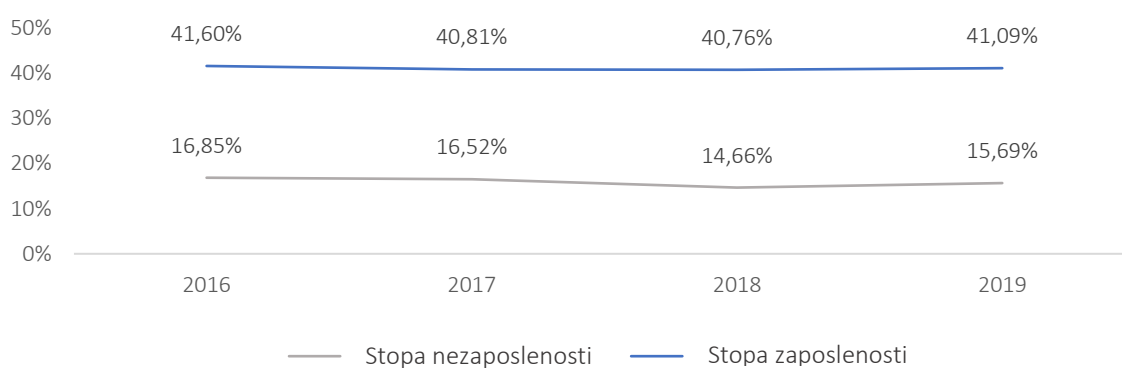
Strana | 63

Poteškoće u praćenju izmena pravne regulative prvenstveno proističu iz činjenice da preduzeće u trenutku izrade dokumenta ne zapošljava nijednog pravnika, što otežava praćenje i pravovremeno prilagođavanje promenama u pravnim propisima.

### Ekonomski faktori

Prema stepenu ekonomskog razvoja opština Senta se svrstava u prvu grupu, što podrazumeva da je dostignuti stepen privrednog razvoja iznad republičkog proseka. Pored Sente, u ovoj grupi se nalazi još 19 jedinica lokalnih samouprava, od kojih jedino još Kanjiža pripada istoj oblasti (Severnobanatska oblast). Tokom proteklog petogodišnjeg perioda je došlo do smanjenja broja nezaposlenih stanovnika Opštine, sa 1.240, koliko ih je bilo 2016. godine, na 1.078, koliko je bilo registrovano u 2020. godini, što odgovara smanjenju od oko 3,5% u proseku godišnje. Međutim, tokom istog perioda je došlo do smanjenja i broja zaposlenih stanovnika Opštine, međutim po više nego dvostruko nižoj stopi, odnosno za 1,38% u proseku godišnje. U odnosu na 2016. godinu kada je bilo zaposleno 6.117 stanovnika Opštine, u 2020. je ovaj broj iznosio 5.787. Kretanje stopa zaposlenosti i nezaposlenosti u periodu od 2016. do 2019.<sup>27</sup> godine je prikazano u narednoj ilustraciji.

*Ilustracija 30: Stopa zaposlenosti i stopa nezaposlenosti, opština Senta, 2016 – 2019. godine (%)*



Izvor: Vlada Republike Srbije, Republički sekretariat za javne politike, Analitički servis JLS: <https://rsjp.gov.rs/cir/analiticki-servis/>

Tokom posmatranog perioda je došlo do smanjenja obe stope, i zaposlenosti i nezaposlenosti. Međutim, izraženiji trend smanjenja je iskazan kod stope nezaposlenosti, što je ujedno i povoljnije sa aspekta kvaliteta života stanovništva, ukazujući da je sve manji broj nezaposlenih lica među onim

<sup>27</sup> Na ilustraciji je obuhvaćen period do 2019. godine, usled nedostataka svih potrebnih podataka za obračun za 2020. godinu.



radno aktivnim. Važno je dodatno naglasiti da je tokom predstavljenog perioda došlo i do smanjenja broja aktivnih stanovnika, i to u proseku za 2,26% tokom svake od godina posmatranog perioda.

Najveći broj zaposlenih stanovnika Opštine je angažovan u sektoru prerađivačke industrije, njih 41,5% u 2019. godini, za kojima slede zaposleni u sektoru trgovine na veliko i malo, 13,6%, te zaposleni u zdravstvenoj i socijalnoj zaštiti, 8,7%, i zaposleni u obrazovanju, 7,4%. Učešće registrovanih individualnih poljoprivrednika je 6,6% u ukupnom broju zaposlenih, što je niže od proseka Severnobanatske oblasti i republičkog proseka.

Strana | 64

Pozitivan pokazatelj sa privrednog aspekta Opštine predstavlja i povećanje vrednosti prosečne zarade bez poreza i doprinosa. Naime, tokom vremenskog perioda od 2011. do 2019. godine se prosečna zarada povećavala po stopi od 3,53% u proseku svake godine, što odgovara povećanju njene apsolutne vrednosti sa 38.898 RSD u 2011. na 51.327 RSD u 2019. godini. Kada se u obzir uzme devizni kurs na dan 31.12.2019, ova vrednost u RSD odgovara vrednosti od 436 EUR. Prosečna zarada vrednosti 51.327 RSD bez poreza i doprinosa je ujedno predstavljala i najveću prosečnu zaradu među opštinama Severnobanatske oblasti. Ova vrednost je bila nešto niža od proseka na nivou zemlje kao celine (54.919 RSD), te na nivou prosečne vrednosti AP Vojvodine (51.965 RSD).

S obzirom da korisnike usluga JP Elgas Senta, pored individualnih domaćinstava, predstavljaju i privredni subjekti, važno je prikazati i dinamiku njihovog kretanja u proteklom vremenskom periodu. Naime, u periodu od 2011. do 2020. godine je došlo do smanjenja kako broja privrednih društava, tako i broja aktivnih preduzetnika. Pri tome, broj privrednih društava je opadao gotovo kontinuirano, po prosečnoj stopi od 2,18% godišnje. U 2011. godini je bilo registrovano 311 ovakvih društava u Senti, dok je taj broj u 2020. godini iznosio 255. Broj aktivnih preduzetnika se smanjivao po nešto nižoj prosečnoj godišnjoj stopi, od 1,35%, što odgovara broju od 452 aktivna preduzetnika u 2020. godini, naspram njih 511 u 2011. Međutim, počev od 2015. godine je uočljiva određena pozitivna tendencija kretanja broja aktivnih preduzetnika, s obzirom da ih je tokom posmatranog perioda upravo u toj godini bilo najmanje, njih 422.

Sa aspekta države kao celine, tokom ove godine dolazi do stopa inflacije koje su više od stopa tokom proteklih pet godina, koje su se kretale od 1,1% u januaru do 6,6% u oktobru ove godine.<sup>28</sup> Prema podacima Izveštaja o inflaciji<sup>29</sup> Narodne banke Srbije, očekuje se da se međugodišnja inflacija privremeno kreće iznad gornje granice cilja ( $3 \pm 1,5\%$ ), i to do polovine naredne godine. Od drugog kvartala se očekuje postepeno vraćanje vrednosti međugodišnje inflacije u ciljni raspon, a zatim i dalje smanjenje do donjeg dela ciljnog raspona, u kojem će se zadržati i tokom 2023. godine. Nastavak kretanja vrednosti stopa inflacije izvan definisanog raspona je posledica većeg broja faktora, od visokih cena energenata, transporta, primarnih poljoprivrednih proizvoda i neprerađene hrane, pa sve do zastoja u globalnim lancima snabdevanja.

U periodu od 2011. do 2020. godine se stopa rasta bruto domaćeg proizvoda (dalje: BDP) kretala u rasponu od najmanje -1,59% u 2014. godini do 4,50% u 2018. godini. U 2019. godini je stopa rasta

<sup>28</sup> *Trading Economics* na osnovu podataka RZS: <https://tradingeconomics.com/serbia/inflation-cpi>

<sup>29</sup> Izveštaj o inflaciji, Narodna banka Srbije, Beograd, novembar 2021. godine

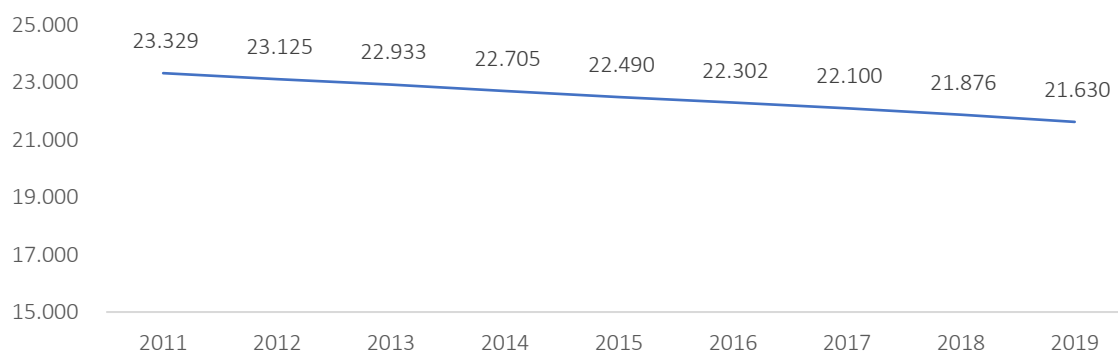
BDP-a bila na nešto nižem nivou (4,25%), dok je u 2020. godini iznosila oko -1%, što je prvenstveno bila posledica pandemije virusa COVID-19. Prema pomenutom izveštaju NBS, na godišnjem nivou se očekuje nominalni rast BDP-a između 6,5 i 7% u 2021. godini. U 2022. godini se očekuje privredni rast meren stopom rasta BDP-a u rasponu između 4 i 5%, koliko se očekuje i u budućem srednjoročnom periodu.

Uopšteno, privredna aktivnost u zemlji, ali i šire, biće i u narednom periodu praćena određenom neizvesnošću uslovljenom pojavom novih sojeva korona virusa i potencijalno novim epidemiološkim merama, što posledično utiče i na očekivanja i ponašanje privrednih subjekata.

### Socio-kulturni faktori

Poslovanje preduzeća u najvećoj meri zavisi od tražnje na relevantnom tržištu za uslugama snabdevanja gasom i toplovodom. Zbog toga će kao faktori biti razmatrane demografske tendencije na teritoriji opštine Senta u proteklih nekoliko godina. Prvenstveno će na narednoj ilustraciji biti prikazano kretanje broja stanovnika Opštine.

*Ilustracija 31: Broj stanovnika<sup>30</sup> opštine Senta, 2011 – 2019. godine (aps. br.)*



*Izvor: Republički zavod za statistiku, Opštine i regionu u Republici Srbiji, Beograd, 2012 – 2020. godine*

Broj stanovnika opštine Senta se kontinuirano smanjivao tokom posmatranog perioda, i to za 212 stanovnika u proseku, odnosno za oko 1% u proseku godišnje. Opadajući broj stanovnika Opštine predstavlja značajnu opasnost za budući rast i razvoj preduzeća, imajući u vidu opadajući broj potencijalnih korisnika gasa ili toplovoda. Prema podacima Popisa sprovedenog 2011. godine, u Opštini je bilo ukupno 9.383 domaćinstava, od čega je najviše bilo onih najmanjih, jednočlanih i dvočlanih, sa učešćima od 27,8 i 29,6%, respektivno. S druge strane, u periodu od 2011. do 2019. godine je stambeni fond ostao gotovo nepromenjen i iznosio je 10.674 stanova u 2011. godini, odnosno 10.663 stanova u 2019. Samim tim, neznatno je opao i prosečan broj stanovnika po stambenoj jedinici, što može usloviti smanjenje potrošnje gasa ili toplotne energije po stambenoj jedinici.

Govoreći o prostornom rasporedu stanovništva opštine Senta, ono je raspodeljeno u tri katastarske opštine – Senta (površinski najveća), Tornjoš i Batka, odnosno u pet naselja – Senta (najveći broj

<sup>30</sup> Procenjeni broj stanovnika opštine Senta, na dan 30.06. relevantne godine

stanovnika), Gornji Breg, Bogaraš, Tornjoš i Kevi. Oko 80%<sup>31</sup> stanovništva stanuje u naselju Senta, oko 7% u naselju Tornjoš i u naselju Gornji Breg, dok preostali deo stanovništva stanuje u manjim naseljima – Bogaraš i Kevi. Prosečna starost stanovništva je u 2019. godini iznosila 43,68 godina, što je na nivou republičkog proseka i proseka Severnobanatske oblasti. U periodu od 2011. godine je prosečna starost stanovništva Opštine rasla po stopi od 0,31% u proseku godišnje, odnosno za oko jedan i po mesec. Slično tendencijama na nivou Republike, može se očekivati dalje starenje stanovništva. Najveću kategoriju stanovništva prema starosti čini radno sposobno stanovništvo (15 – 64 godine), 65,2%, za kojima sledi stanovništvo starije od 65 godina, sa učešćem od oko 21,1%. Nepovoljna starosna tendencija stanovništva dovodi do toga da se u periodu od 2011. godine učešće svih kategorija stanovništva prema starosti smanjuje, izuzev kategorije stanovništva starijeg od 65 godina, čije se učešće tokom istog perioda kontinuirano povećavalo. Ovo se oslikava i u pokazatelju indeks starenja, koji predstavlja odnos broja stanovnika starijih od 60 godina i broja stanovnika Opštine mlađih od 20 godina. Vrednost ovog indikatora je u 2019. godini iznosila 152, što znači da je od pet stanovnika opštine Senta dvoje mlađe od 20, a troje starije od 60 godina. Takođe, posmatrajući period od 2011. godine, kada je vrednost ovog indeksa iznosila 129,3, moguće je uočiti kontinuirano povećanje vrednosti ovog pokazatelja.

#### Tehnološki faktori

Prema globalnom indeksu inovativnosti Srbija se nalazi na 54. mestu od 132 svetske privrede<sup>32</sup>, odnosno na osmom mestu u okviru grupe zemalja sa višim srednjim nivoima prihoda, odnosno 34. među zemljama Evrope. Među različitim kategorijama (*institucije; ljudski kapital i istraživanja; infrastruktura; sofisticiranost tržišta; poslovna sofisticiranost; znanje i tehnološki rezultati i kreativni rezultati*) najbolja pozicija je ostvarena u kategoriji znanje i tehnološki rezultati, 43.<sup>33</sup> Drugi pokazatelj inovativnosti je *European Innovation Scoreboard*, prema kojem Srbija spada u zemlje inovatore u nastajanju, sa smanjujućim stepenom zaostajanja u odnosu na prosek EU. Naime, u 2014. godini je Srbija prema ostvarenim performansama bila na 58% performansi EU, dok je ta vrednost u 2021. godini na 66%, pri čemu je među različitim kategorijama najbolje performanse ostvarila u kategoriji *Inovatori*, a najslabije u kategorijama *Intelektualna imovina, Finansije i podrška i Ekološka održivost*.

U pogledu regionalne zastupljenosti vrsta inovacija, posmatraju se četiri različite kategorije – inovacije proizvoda/usluga, inovacije proizvodnog procesa, napuštene inovacije ili još uvek u toku i neinovatori. Kod sve četiri pomenute kategorije se region Vojvodine nalazi jedino iza Beogradskog regiona, ali ispred regiona Šumadije i Zapadne Srbije i regiona Južne i Istočne Srbije. Naime, u regionu Vojvodine je nastalo 22,6% inovacija proizvoda/usluga, 23,2% inovacija proizvodnih procesa, 11,5%

<sup>31</sup> S obzirom da je poslednji Popis izvršen 2011. godine, nisu navođeni apsolutni brojevi stanovnika po pojedinačnim naseljima

<sup>32</sup> Indeks inovativnosti (*GII – Global Innovation Index*) obračunava Svetska organizacija za intelektualnu svojinu (*World Intellectual Property Organization*), sa ciljem rangiranja privreda širom sveta prema performansama njihovog inovacionog ekosistema. Indeks inkorporira 80 indikatora iz oblasti političkog okruženja, obrazovanja, infrastrukture i stvaranja znanja u svakoj od privreda.

<sup>33</sup> *World Intellectual Property Organization, Global Innovation Index 2021: Tracking Innovation through COVID-19 Crisis, Geneva, Switzerland*

napuštenih inovacija ili inovacija koje su još uvek u toku, te 27,8% neinovatora je bilo locirano u Vojvodini.<sup>34</sup> Prema podacima RZS-a, u regionu Vojvodine postoji ukupno 49 organizacija koje se bave istraživanjem i razvojem, od čega 20 u nefinansijskom sektoru, 5 u sektoru države, 23 u visokom obrazovanju i 1 u neprofitnom sektoru.<sup>35</sup> Ukupan broj ovih organizacija viši je samo u Beogradskom regionu Republike Srbije.

Uopšteno, tokom proteklih godina se ulažu napor u što intenzivniju digitalizaciju i automatizaciju poslovnih procesa, što se može očekivati i u narednom periodu. Na ovom mestu je u pogledu očekivanih tehnoloških promena od značaja napomenuti i sve veću orijentisanost na dekarbonizaciju, odnosno smanjenje emisije gasova sa efektima staklene bašte u atmosferu, u čemu energetska sektor ima posebno mesto i posebnu ulogu, kao i sve intenzivnije oslanjanje na obnovljive izvore za proizvodnju energije.

### 2.3.2. SWOT matrica

SWOT analiza je značajan menadžerski alat, i to posebno za definisanje budućih strateških ciljeva, imajući u vidu da istovremeno razmatra neposredno interno i eksterno okruženje preduzeća. Na taj način će kroz definisanje strateških ciljeva biti omogućeno preduzeću da iskoristi svoje snage, upravlja svojim slabostima, te da iskoristi šanse koje se javljaju na tržištu, uz praćenje i upravljanje rizicima i opasnostima.

Ilustracija 32: SWOT matrica

Snage ( <i>Strengths</i> )	Slabosti ( <i>Weaknesses</i> )
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominantna pozicija na tržištu gasa u opštini Senta</li> <li>• Jedino preduzeće koje distribuira toplotnu energiju na teritoriji opštine Senta</li> <li>• Raznovrsnost usluga koje pruža preduzeće</li> <li>• Iskustvo zaposlenih u obavljanju delatnosti preduzeća</li> <li>• Savremena i efikasna fabrika za proizvodnju toplotne energije</li> <li>• Motivisanost menadžmenta preduzeća da se unapredi kvalitet korporativnog upravljanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedovoljna tehnička opremljenost preduzeća</li> <li>• Zastarelost objekta preduzeća</li> <li>• Nedostatak pravne službe u preduzeću</li> <li>• Nedostatak radne snage za adekvatno obavljanje svih delatnosti preduzeća</li> <li>• Nedovoljan stepen razvijenosti korporativnog upravljanja i nedostatak formalizovanih poslovnih procesa preduzeća</li> <li>• Gubici preduzeća u prethodnim godinama</li> </ul>

<sup>34</sup> Republički zavod za statistiku Republike Srbije, Indikatori inovativnih aktivnosti, 2018 – 2020, Beograd, decembar 2021. godine

<sup>35</sup> Republički zavod za statistiku Republike Srbije, Naučnoistraživačka delatnost u Republici Srbiji, 2020, Bilten 673, Beograd, 2021. godina

<ul style="list-style-type: none"> <li>Izbegavanje konkurencije među uslugama preduzeća – potrošači imaju pristup ili mreži prirodnog gasa ili toplotne energije</li> <li>Višedecenijsko vršenje delatnosti distribucije prirodnog gasa i toplotne energije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zavisnost od tehničkih sredstava trećih lica u obavljanju redovne delatnosti preduzeća</li> <li>Zastarela toplovodna mreža izaziva velike gubitke u prenosu i nepovoljan odnos fakturisane i proizvedene toplotne energije</li> <li>Problem u naplati potraživanja</li> <li>Zavisnost od eksternih finansijskih sredstava za kupovinu opreme i razvoj infrastrukture</li> <li>Zastarela IT oprema preduzeća ugrožava bezbednost njegove dokumentacije i podataka korisnika</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tražnja domaćinstava i privrede za gasom kao energentom</li> <li>Potreba za širenjem gasovodne i toplovodne mreže na ostala naselja opštine Senta</li> <li>Podrška jedinice lokalne samouprave i Vlada AP i Republike za razvoj gasne infrastrukture</li> <li>Intenzivan rast cena električne energije za privredne subjekte povećava tražnju za prirodnim gasom</li> <li>Rastuća svest o potrebi zaštite životne sredine i podsticanje intenzivnije upotrebe prirodnog gasa</li> </ul> <p>Šanse (<i>Opportunities</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rekordno visoke cene energenata na evropskom i svetskom tržištu</li> <li>Ograničena pregovaračka moć preduzeća prema dobavljaču prirodnog gasa</li> <li>Nedostatak kadrova potrebnih profila u opštini Senta</li> <li>Nepovoljna demografska kretanja mogu uticati na ograničenje tražnje u budućnosti</li> <li>Najvećim potrošačima preduzeća u Senti prirodni gas isporučuje direktno JP Srbijagas</li> <li>Profitabilnost distribucije i snabdevanja prirodnim gasom u velikoj meri zavisi od promenljivih cena prirodnog gasa na tržištu</li> <li>Zavisnosti količine isporučenog gasa i obima proizvodnje toplotne energije od klimatskih faktora – prvenstveno prosečne temperature tokom zimskih meseci</li> <li>Nelegalni priključci korisnika na distributivnu mrežu</li> </ul> <p>Opasnosti (<i>Threats</i>)</p>

### Analiza snaga

Prvenstveno, preduzeće JP Elgas Senta je jedino koje pruža usluge distribucije toplotne energije na teritoriji opštine Senta, što mu obezbeđuje visoku tražnju na teritoriji Opštine. Sa aspekta distribucije prirodnog gasa preduzeće ima dominantnu poziciju na teritoriji Opštine, imajući u vidu da JP Srbijagas i JKP Standard Ada snabdevaju svega nekoliko velikih potrošača. Pored toga, preduzeće pruža i brojne dodatne usluge, prvenstveno jedinici lokalne samouprave, što je od posebnog značaja tokom letnjih meseci, kada ne postoji tražnja za toplotnom energijom, a tražnja za prirodnim gasom je na nižim nivoima u odnosu na zimske mesece.

Nakon višegodišnjeg problema sa grejanjem, nastalog nakon gašenja šećerane, čiji su kapaciteti korišćeni za proizvodnju toplotne energije za veliki broj korisnika, u 2019. godini je otvorena rekonstruisana toplana u Senti, sa energetsom efikasnošću od 90%, i u kojoj se za proizvodnju toplotne energije kao sirovina upotrebljava prirodni gas. Značajnu prednost predstavlja i višedecenijski razvoj distributivne mreže na teritoriji naselja Senta i to na takav način da je izbegnuta konkurencija među uslugama preduzeća, odnosno određeni potrošač ima omogućen pristup ili gasnoj ili toplovodnoj mreži.

Dodatno, postojeći zaposleni su dugo godina angažovani na poslovima preduzeća, te svojim iskustvom doprinose kvalitetu pruženih usluga. Trenutni menadžment preduzeća je motivisan da unapredi kvalitet korporativnog upravljanja u preduzeću, kroz izradu mape ciljeva i indikatora, te kroz uspostavljanje registra rizika i odgovarajućih odgovora na neizvesne događaje sa kojima se preduzeće može susresti.

### Analiza slabosti

Problem u funkcionisanju preduzeća predstavlja zastarela tehnička opremljenost, i to od samog sedišta preduzeća, pa sve do opreme koja se koristi za pružanje usluga stanovništvu i privredi. Zajedno sa nedostatkom potrebne opreme, koja se zatim iznajmljuje od drugih preduzeća, zastarelost opreme koju preduzeće poseduje uslovljava visoke troškove održavanja sa jedne, i otežava obavljanje delatnosti preduzeća, sa druge strane

Značajnu slabost preduzeća predstavljaju i ostvarene finansijske performanse. Naime, do 2020. godine je preduzeće poslovalo sa gubicima, koji su se kretali između -24,3 mil. RSD u 2016. i -10,6 mil. RSD u 2019. godini.<sup>36</sup> Zajedno sa problemima koje preduzeće ima u naplati potraživanja, navedeno uslovljava njegovu ograničenu mogućnost da samostalno finansira investicije u razvoj infrastrukture i nabavku opreme, dok je u prošlosti uslovljavalo i poteškoće u izmirivanju obaveza prema dobavljačima, te u jednom trenutku i blokadu računa preduzeća. Zastarela infrastruktura predstavlja veliki problem u funkcionisanju preduzeća, s obzirom da se javljaju veliki gubici u distribuciji toplotne energije, te to onemogućava naplatu dela proizvedene energije. Za dalje širenje

---

<sup>36</sup> Detaljnije o finansijskim ostvarenjima preduzeća u delu 2.1. *Finansijska analiza poslovanja preduzeća*.

distributivne mreže za gas i za toplotnu energiju, preduzeće zavisi od sredstava jedinice lokalne samouprave, te od pokrajinske i republičke Vlade.

Još jednu slabost u funkcionisanju preduzeća predstavljaju organizacioni nedostaci, s obzirom da nisu formalizovani procesi i procedure, te samim tim ni njihovi vlasnici, što može predstavljati problem u efikasnom i kvalitetnom obavljanju aktivnosti preduzeća. Dodatno, postoje određene organizacione pozicije koje bi preduzeće trebalo da ima, kao što je npr. pravnik/pravna služba, referent za kadrovske poslove, poslove marketinga i sl.

### Analiza šansi

Razvojnu šansu za preduzeće prvenstveno predstavlja potreba za proširenjem gasovodne i toplovodne mreže na preostala naselja Opštine, te priključenje novih korisnika u tim naseljima. Na taj način će se povećati i broj korisnika usluga preduzeća, te samim tim i poslovni prihodi i rezultat preduzeća. Dodatnim prilivom novčanih sredstava će preduzeće biti u boljoj poziciji da izvrši rekonstrukciju i/ili nabavku potrebnih sredstava za rad.

Uopšteno, dolazi do unapređenja svesti stanovništva o potrebi zaštite životne sredine, te i do veće spremnosti republičkih i pokrajinskih vlasti da podrže projekte razvoja gasovodne i toplovodne mreže, kako bi se smanjila zasnovanost individualnih ložišta na uglju i biomasi, kao energentima. Upravo u tome bi preduzeće, zajedno sa predstavnicima jedinice lokalne samouprave, trebalo da traži priliku za finansiranje rekonstrukcije postojeće mreže, ali i za proširenje mreže na ostala naselja Opštine.

S obzirom na kontinuirano povećanje cene električne energije za komercijalne korisnike, koji plaćaju njenu tržišnu cenu, može se očekivati da će se veći broj ovih korisnika odlučiti da prilagodi svoje poslovne procese na način da koriste prirodni gas kao osnovni energent.

### Analiza opasnosti

Opasnost po razvoj preduzeća u neposrednoj budućnosti predstavljaju rekordne cene prirodnog gasa na evropskom i svetskom tržištu. Na tržištu Evrope su cene prirodnog gasa dostigle svoj istorijski maksimum početkom oktobra, kada je cena prirodnog gasa po *MWh* dostigla nivo od 116 EUR, pri čemu je u januaru 2021. godine ista cena iznosila i manje od 20 EUR po *MWh*. Pored povećanja u tražnji za energentima, na povećanje cena su, između ostalog, uticala i ograničena ponuda (posebno neizvesnost u pogledu realizacije projekta Severni tok 2), te očekivanja zime sa niskim prosečnim temperaturama. U Srbiji se ne očekuju povećanja cena ovog obima, ali je ipak moguće očekivati povećanje cene prirodnog gasa tokom naredne godine. To povećanje bi moglo da utiče na korisnike da se opredele za druge energente, a u prvom redu biomasu i ugalj.

Jednu od prepreka za dinamičniji razvoj preduzeća predstavlja i činjenica da, prema postojećem sistemu snabdevanja, najvećim preduzećima i proizvodnim pogonima u Senti prirodni gas isporučuje direktno JP Srbijagas. Takođe, imajući u vidu monopolsku poziciju JP Srbijagas kao snabdevača

prirodnim gasom, ono ima dominantnu poziciju u odnosima sa JP Elgas i ima mogućnost nametanja uslova nabavke.

U dugom roku bi za razvoj poslovanja preduzeća posebnu prepreku mogla da predstavljaju nepovoljna demografska kretanja, odnosno smanjenje broja i starenje stanovnika. Indeks starenja u poslednjoj godini posmatranja iznosi preko 150, što ukazuje na budući trend smanjenja ponude radne snage i broja zaposlenih stanovnika Opštine. Opadajući broj stanovnika Opštine može takođe predstavljati opasnost i sa aspekta broja korisnika usluga preduzeća, a posebno u dugom roku.

Obim poslovanja preduzeća zavisi i od klimatskih faktora, a prvenstveno od prosečnih temperatura tokom zimskih meseci, s obzirom da one utiču direktno na potrebu stanovništva i privrede za prirodnim gasom za potrebe grejanja ili, pak, za direktnim snabdevanjem toplotnom energijom.

Opasnost za preduzeće dolazi i od nelegalnih priključaka na distributivnu mrežu toplotne energije, s obzirom da preduzeće nije u mogućnosti da naplati proizvedenu i isporučenu količinu.

### 2.3.3. Pet Porterovih sila

Alat Pet Porterovih sila je metod za analizu neposrednog, mikro okruženja preduzeća. Njegov cilj je prvenstveno da razmotri atraktivnost privredne grane, a koja opredeljuje očekivane nivoe dobitka koje preduzeće učešćem na određenom tržištu može da ostvari. Alat je nazvan po svom kreatoru, Majkl E. Porteru i uključuje pet različitih sila, predstavljenih u nastavku. Svaka sila ocenjuje se ocenom na skali od 1 do 5, gde je niža ocena povoljnija sa aspekta preduzeća.

#### Barijere ulaska

Imajući u vidu da JP Elgas obavlja veći broj različitih delatnosti, i barijere za ulazak drugih preduzeća, tj. konkurenata se razlikuju po pojedinačnim delatnostima. Međutim, uopšteno bi se moglo oceniti da su barijere za ulazak konkurenata visoke, što je povoljno posmatrajući iz pozicije JP Elgas. Posebno imajući u vidu da preduzeće u najvećem broju svojih delatnosti poseduje prirodni monopol, ulazak konkurenata na tržište je malo verovatan. Pri tome, vlasništvo nad infrastrukturu za distribuciju gasa i nad toplovodom, kao i na toplani je na jedinici lokalne samouprave, koja je opredelila JP Elgas kao operatera nad istom. Samim tim, barijeru ulaska na tržište predstavlja izuzetno visoka vrednost početne investicije, s obzirom da bi potencijalni konkurent bio prinuđen da razvija sopstvenu infrastrukturu vrednosti više desetina miliona EUR, dok, sa druge strane, tržište na celoj teritoriji opštine Senta nije dovoljno veliko da takve investicije i opravda, odnosno onemogućava dostizanje ekonomije obima. Barijeru ulaska predstavlja i dugo prisustvo preduzeća na tržištu Sente, na kojem ima dugoročne odnose sa jedinicom lokalne samouprave, dobavljačima i korisnicima. Dodatno, postojali bi i visoki troškovi za pojedinačne potrošače da postojeće priključke za gas i toplovod zamene novim priključcima na mrežu konkurenta. Barijeru ulaska u granu predstavlja i rekordna cena gasa na međunarodnom tržištu, što znatno smanjuje prostor za cenovnu konkurenciju na tržištu



Sente. Na skali od 1 do 5 će barijere ulaska biti ocenjene vrednošću jedan, s obzirom da su izrazito visoke i da značajno umanjuju verovatnoću ulaska konkurenata na tržište.

#### Pretnje supstituta

Strana | 72

Imajući u vidu da su osnovne delatnosti preduzeća snabdevanje stanovništva i privrede gasom i toplotnom energijom, kao supstituti se mogu koristiti drugi energenti za potrebe grejanja, pokretanja proizvodnih procesa i dr. Prvenstveno, domaćinstva za potrebe grejanja mogu koristiti biomasu – prirodno drvo, pelet, biomasu iz poljoprivrede i dr, kao i električnu energiju, ugalj i dr. Privredni subjekti za potrebe pokretanja proizvodnih pogona mogu koristiti električnu energiju iz sistema snabdevanja električne energije ili iz sopstvenih obnovljivih izvora (npr. ugradnjom solarnih panela na krovove proizvodnih pogona). Međutim, privredni subjekti za razliku od stanovništva plaćaju tržišnu cenu električne energije, koja raste gotovo kontinuirano od 2017. godine, dok se u ovoj godini očekuje dalje povećanje cena električne energije u rasponu od 20 do 50%. Drugi energenti za potrebe grejanja i za druge potrebe su lako dostupni na tržištu potrošačima i potrošači su svesni njihovog postojanja. Međutim, nakon opredeljenja za jedan energent, postoje visoki troškovi zamene tog energenta drugim, s obzirom da je u domaćinstva potrebno instalirati drugačije sisteme za grejanje, dok kod privrednih subjekata može postojati potreba zamene proizvodnih mašina drugima koje mogu koristiti drugi energent za rad. Prema podacima Agencije za energetiku Republike Srbije, za prosečan stambeni prostor će tokom grejne sezone 2021/2022. najpovoljnije biti grejanje na prirodni gas, zatim na drva, ugalj, pelet, dok će najskuplje biti upravo grejanje na električnu energiju.<sup>37</sup> Imajući u vidu pomenuto, pretnja supstituta se može oceniti kao umerena, odnosno ocenom tri.

#### Snaga kupaca

Preduzeće isporučuje toplotnu energiju i gas velikom broju pojedinačno malih kupaca, te samim tim nije prisutna velika koncentracija prihoda preduzeća kod manjeg broja kupaca. Kupci su osetljivi na cene energenata, te je ona jedan od glavnih mehanizama na osnovu kojih donose odluke o izboru energenta za generisanje toplotne energije. Imajući u vidu da su troškovi zamene energenata visoki, kao i da na tržištu Sente nisu prisutna konkurentna preduzeća, snaga kupaca bi se mogla oceniti kao niska. Cene toplotne energije i gasa su precizno definisane cenovnikom, kao i uslovi plaćanja, i pojedinačni kupci na njih nemaju mogućnost uticaja. Za druge usluge koje preduzeće obavlja se kao kupac javlja jedinica lokalne samouprave, te na njih ona može i uticati u pogledu cene i uslova. Međutim, najveći deo prihoda preduzeće ostvaruje iz distribucije prirodnog gasa i toplotne energije, tako da se uopšteno može reći da je snaga kupaca u odnosu na preduzeće niska i može se prikazati ocenom dva. Najveće poteškoće kada su pitanju kupci preduzeće ima u pogledu naplate potraživanja.

---

<sup>37</sup> Agencija za energetiku Republike Srbije, Troškovi energije za grejanje stambenog prostora – grejna sezona 2021/2022: <http://aers.rs/Index.asp?l=1&a=541&id=285&tvid=1>

### Snaga dobavljača

Preduzeće snabdeva prirodnim gasom stanovnike i određene privredne subjekte na teritoriji Opštine, dok i za potrebe proizvodnje toplotne energije u kotlarnici u Senti koristi prirodni gas kao energent. Na taj način je najznačajniji dobavljač preduzeća JP Srbijagas, koje zauzima dominantnu poziciju u određivanju cene energenta i uslova plaćanja.

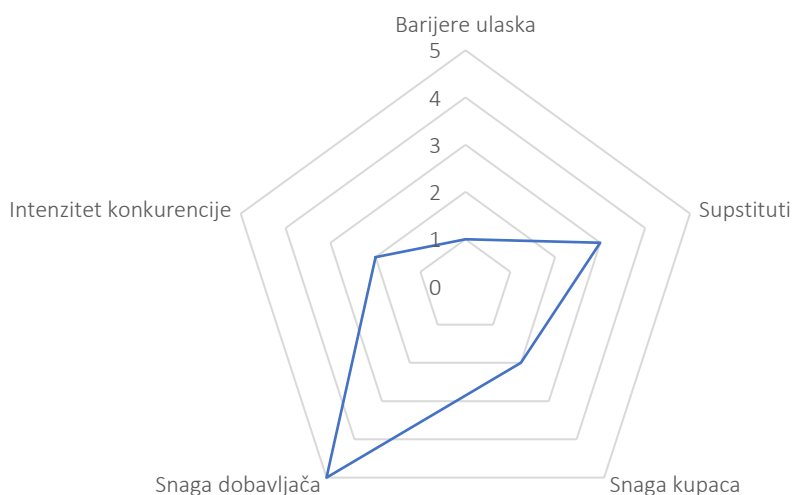
Strana | 73

Imajući u vidu da je preduzeće JP Srbijagas monopolista u snabdevanju prirodnim gasom u zemlji, te da se JP Elgas nalazi u podređenom položaju i da nema mogućnost uticaja na cenu, rok plaćanja i druge uslove nabavke, vrednost na skali Pet Porterovih sila je pet.

### Intenzitet konkurencije

Kao što je pomenuto u prethodnim delovima Strateškog plana, usled karaktera delatnosti i karakteristika tržišta, JP Elgas poseduje prirodni monopol za distribuciju prirodnog gasa i toplotne energije na teritoriji opštine Senta. Na taj način, intenzitet konkurencije za preduzeće je veoma nizak, odnosno preduzeće se na najvećem delu svog relevantnog tržišta ne susreće sa konkurentskim preduzećima. Tržišni potencijal Sente je ograničen, dok su potrebne investicije i fiksni troškovi za otpočinjanje distribucije prirodnog gasa i toplotne energije izrazito visoki, što gotovo da onemogućava druga preduzeća da na profitabilan i održiv način otpočnu svoje poslovne aktivnosti u istim delatnostima kao i JP Elgas. Dodatno, usled istorijski visoke cene prirodnog gasa na međunarodnom tržištu, a koja se očekuje da se u određenom obimu prenese i na tržište Srbije u narednom periodu, onemogućena je cenovna konkurencija, što predstavlja dodatnu barijeru ulaska. U pogledu snabdevanja korisnika prirodnim gasom, preduzeće se u veoma ograničenom obimu susreće sa konkurencijom preduzeća JP Srbijagas i JKP Standard Ada, koji prirodnim gasom snabdevaju četiri veća korisnika na teritoriji Opštine. Preduzeće se sa konkurentskim preduzećima susreće kod ostalih usluga koje pruža, te kod kojih konkurentska preduzeća mogu uticati na cene po kojima JP Elgas može da pruži svoje usluge. Međutim, učešće ovih usluga je izuzetno nisko u poređenju sa uslugama povezanim sa distribucijom gasa i toplotne energije. U skladu sa iznetim, intenzitet konkurencije se može oceniti kao nizak, te prikazati ocenom dva.

Ilustracija 33: Model Pet Porterovih sila<sup>38</sup>



S obzirom na karakter delatnosti i veličinu tržišta u opštini Senta, preduzeće poseduje poziciju koja je u značajnoj meri zaštićena od ulaska konkurenata, dok je intenzitet postojeće konkurencije na niskom nivou. Najveći rizik po preduzeće dolazi iz horizontalno višeg dela lanca snabdevanja, odnosno od dobavljača, koji u odnosu na preduzeće ima snažniju poziciju, te ima odlučujući uticaj na cenu proizvoda i na uslove plaćanja.

<sup>38</sup> Niža ocena je povoljnija sa aspekta preduzeća.

### 3. Strateški plan poslovanja

#### 3.1. Misija, vizija i ključne vrednosti

##### Misija JP Elgas Senta

Izjava o misiji preduzeća služi da se na sažet, jednostavan i nedvosmislen način ukaže na krajnju svrhu postojanja preduzeća. Izjava o misiji je takođe od značaja za definisanje strateških ciljeva preduzeća, čija bi realizacija trebalo da bude usmerena na ostvarenje i definisane misije preduzeća.

*JP Elgas Senta teži da obezbedi troškovno efikasno, kontinuirano i bezbedno snabdevanje gasom i toplotnom energijom visokog kvaliteta svih zainteresovanih postojećih i budućih individualnih i poslovnih korisnika. Efikasno i kvalitetno pružanje ostalih usluga preduzeća jedinici lokalne samouprave, uz prihvatljivu cenu i rokove.*

##### Vizija JP Elgas Senta

Izjava o viziji preduzeća opisuje njegove težnje u dugom roku, odnosno predstavlja željenu sliku preduzeća u budućnosti. Kao takva, vizija preduzeća postavlja razvojne pravce koji usmeravaju definisanje i sprovođenje korporativnih strategija preduzeća.

*JP Elgas je 2028. godine profitabilno i likvidno preduzeće sa razvijenim korporativnim upravljanjem, adaptibilno prema potrebama i zahtevima korisnika i sposobno da samostalno sprovodi investicije u razvoj opreme i infrastrukture. Preduzeće 2028. godine ulaže značajne napore u lični razvoj i motivisanje svojih zaposlenih, kako bi svojim radom doprinosili realizaciji ciljeva i stvaranju vrednosti.*

##### Vrednosti JP Elgas Senta

Vrednosti preduzeća predstavljaju skup usmeravajućih principa i fundamentalnih verovanja, čija je svrha da obezbede zajedničko funkcionisanje svih zaposlenih preduzeća u pravcu ostvarenja definisanih poslovnih ciljeva. Drugim rečima, vrednosti preduzeća služe da usmeravaju sve njegove aktivnosti, te se reflektuju u poslovne odnose sa svim interesnim stranama.

## USMERENOST NA KORISNIKE

U svom poslovanju pokazujemo značajnu usmerenost na potrebe svojih postojećih, ali i budućih korisnika. U želji da omogućimo svim zainteresovanim korisnicima kontinuiran pristup prirodnom gasu i toplotnoj energiji, pristupamo razvoju nove infrastrukture i modernizaciji i rekonstrukciji postojeće.

## POUZDANOST

Jedna od naših osnovnih težnji je da budemo pouzdan partner u razvoju jedinice lokalne samouprave, lokalne zajednice i lokalne privrede.

## INTEGRITET

Mi smo iskreni i otvoreni u odnosima sa svojim interesnim stranama, u cilju uspostavljanja poverenja i uslova za dugoročnu saradnju.

## FLEKSIBILNOST

Kontinuirano pratimo sve faktore koji utiču na poslovanje našeg preduzeća i pravovremeno preduzimamo adekvatne mere i prilagođavamo se, kako bismo očuvali i unapredili kvalitet usluga koje pružamo svojim korisnicima, uz istovremeno staranje o sopstvenim rezultatima na način da osiguramo održivost i potencijal za dalji razvoj.

## ODGOVORNOST

Preuzimamo odgovornost za svoje odluke i aktivnosti, odnosno za stabilnost i kvalitet pruženih usluga svojim korisnicima.

## STARANJE O STANJU ŽIVOTNE SREDINE

U svim svojim aktivnostima iskazujemo svest o neophodnosti očuvanja i unapređenja životne sredine i preduzimamo odgovarajuće aktivnosti u skladu sa tim.

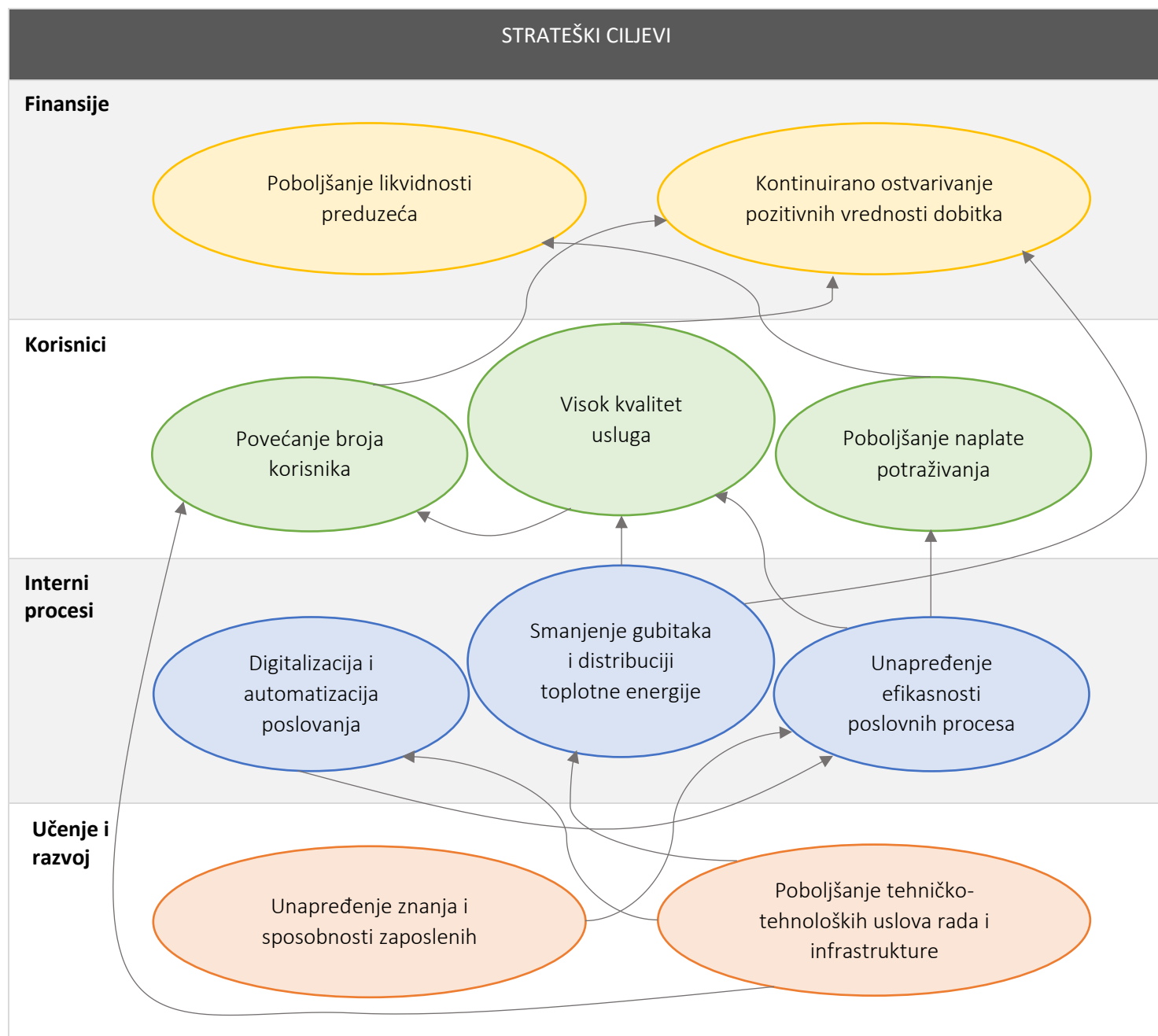
### 3.2. Mapa strateških ciljeva

Za definisanje i prikazivanje strateških ciljeva preduzeća u periodu do 2028. godine će biti korišćen model usklađene liste ciljeva – *Balanced Scorecard* (BSC), koji predstavlja međunarodno priznat model planiranja i upravljanja. Cilj usklađene liste ciljeva je da ostvarenja preduzeća posmatra u široj perspektivi, zalazeći izvan tradicionalno posmatranih finansijskih ostvarenja. Naime, usklađena lista ciljeva ciljeve preduzeća razmatra kroz četiri perspektive:

1. Finansijsku perspektivu;
2. Perspektivu korisnika;
3. Perspektivu internih procesa i
4. Razvojnu perspektivu.

Međutim, pojedinačnim preduzećima se prilikom izrade usklađene liste ciljeva dozvoljava da broj i naziv perspektiva prilagode sopstvenim potrebama, odnosno sopstvenim razvojnim težnjama.

Metodologija usklađene liste ciljeva omogućava da se na jedinstven način povežu misija i vizija preduzeća, njegovi ciljevi, kao i načini za njihovu implementaciju. Usled toga, svaki od strateških ciljeva preduzeća će biti praćen adekvatnim pokazateljem ostvarenja, ciljnim vrednostima i konkretnim aktivnostima koje je neophodno sprovesti kako bi se željeni ciljevi i ostvarili. Radi lakšeg prikaza ciljeva u različitim perspektivama, pristupa se izradi strateške mape, u kojoj će na jednom mestu biti prikazani svi ciljevi u sve četiri perspektive.





Perspektiva učenja i razvoja u preduzeću odnosi se na unapređenje ljudskih resursa, njihovih znanja, veština i sposobnosti, ali i na unapređenje samih uslova rada u preduzeću i njegove stalne imovine, sa aspekta radnog prostora, opremljenosti zaposlenih neophodnim sredstvima rada, kao i infrastrukture preduzeća i sl. Stoga je u okviru ove perspektive kao jedan cilj definisano Unapređenje znanja i sposobnosti zaposlenih. Ovaj cilj ima dvostruki pozitivan uticaj u preduzeću. Sa jedne strane, doprinosi poboljšanim performansama samog preduzeća usled više efektivnosti i efikasnosti koje zaposleni ostvaruju na svojim radnim mestima zahvaljujući unapređenim veštinama i znanjima, ali i zahvaljujući višem stepenu motivisanosti za rad, jer zaposleni prepoznaju težnju preduzeća da doprinese njihovom ličnom razvoju i napredovanju. Sa druge strane, dolazi do uticaja na rast zadovoljstva zaposlenih i njihove lojalnosti preduzeću, te smanjenja rizika od odlaska postojećih zaposlenih, kao i olakšanog pronalaska novih kadrova, jer su treninzi i obuke upravo jedan od nefinansijskih motiva koji radna snaga vrednuje prilikom ocene kvaliteta rada u određenom preduzeću. Kroz unapređenje znanja i sposobnosti zaposlenih obezbeđuje se doprinos ostvarenju cilja Unapređenje efikasnosti poslovnih procesa (u okviru perspektive Internih procesa), imajući u vidu da će zaposleni biti pripremljeni da planiraju, organizuju, implementiraju i kasnije tokom poslovanja prate sve definisane inicijative u okviru ovog cilja, o kome će biti više reči u nastavku dokumenta.

Poboljšanje tehničko-tehnoloških uslova rada i infrastrukture, između ostalog, a zajedno sa prethodno opisanim ciljem, doprinosi zadovoljstvu zaposlenih u preduzeću, kroz odgovor na njihove potrebe za adekvatnim prostorom za rad, odnosno za unapređenjem poslovnog objekta preduzeća i uslova rada, što je jedan segment na koji se ovaj cilj odnosi. Navedeno, kako je već opisano, doprinosi višoj efikasnosti rada, kroz rast motivisanosti, te produktivnosti zaposlenih. Ovaj cilj se takođe odnosi i na nabavku kvalitetne i sve neophodne opreme i sredstava za rad, kao i na unapređenje postojećih. Navedeno će doprineti ostvarenju cilja Digitalizacija i automatizacija poslovanja u okviru perspektive Internih procesa, jer podrazumeva, između ostalog, obezbeđenje neophodnih sredstava i tehnologija za potrebe inicijativa definisanih u okviru pomenutog cilja, a o čemu će biti više reči u nastavku. Dodatno, cilj Poboljšanje tehničko-tehnoloških uslova rada i infrastrukture u sebi obuhvata i unapređenje infrastrukture, odnosno gasovodne i toplovodne mreže, što će zahvaljujući smanjenju broja kvarova, pukotina, prekida u distribuciji i sl, a kroz rekonstrukciju, doprineti ostvarenju cilja Smanjenje gubitaka u distribuciji toplotne energije perspektive Internih procesa, te, posledično, i ostvarenju cilja Kontinuirano ostvarivanje pozitivnih vrednosti dobitka perspektive Finansija, kroz uticaj na smanjenje troškova koji su uzrokovani pomenutim nepovoljnim događajima. Sa druge strane, proširenje mreže, kao drugi segment unapređenja infrastrukture, doprineće ostvarenju cilja Povećanje broja korisnika perspektive Internih procesa, kroz rast pokrivenosti Opštine i stanovnika gasovodom i/ili toplovodom. Navedeno će takođe doprineti ostvarenju cilja Kontinuirano ostvarivanje pozitivnih vrednosti dobitka, ali u ovom slučaju kroz pozitivan uticaj na prihodnu stranu bilansa, odnosno rast prihoda od prodaje proizvoda i usluga.

Digitalizacija i automatizacija poslovanja jedan je od ciljeva definisanih u okviru perspektive Internih procesa, a koji je, kako je već navedeno, zasnovan, između ostalog, na Poboljšanju tehničko-tehnoloških uslova rada i infrastrukture. Ovaj cilj će kroz nabavku i ugradnju digitalnih merača za gas



i toplotnu energiju za daljinsko očitavanje potrošnje, automatizaciju sistema obračuna potrošnje i izrade računa i digitalizaciju arhive preduzeća obezbediti viši stepen efikasnosti poslovanja, te samim tim i smanjenje troškova u preduzeću. Navedeno će dati svoj doprinos ostvarenju cilja Unapređenje efikasnosti poslovnih procesa, takođe perspektive Internih procesa, a posledično i Kontinuiranom ostvarivanju pozitivnih vrednosti dobitka. Pored toga, kroz arhiviranje u digitalnom formatu obezbediće se dodatna bezbednost podataka i dokumenata preduzeća, kroz zaštitu od gubitka, uništavanja (usled faktora protoka vremena, prirodnih nepogoda, požara) i sl. dokumenata u štampanom obliku. Kako bi se osiguralo navedeno, potrebno je obezbediti i softver za zaštitu informacionih sistema i digitalne baze podataka, što je takođe pokriveno analiziranim ciljem. Ovaj softver će sačuvati preduzeće od nepovoljnih događaja gubitka elektronskih podataka, prekida rada mejlova, virusa u računarima preduzeća i sl, sa kojima se preduzeće susretalo u proteklim periodima.

Smanjenje gubitaka u distribuciji toplotne energije obezbediće unapređenje kvaliteta usluga preduzeća, odnosno doprinos istoimenom cilju u okviru perspektive Korisnika usklađene liste ciljeva. Naime, smanjenje gubitaka obezbeđuje se kroz smanjeni broj kvarova, pukotina, prekida u distribuciji, kako je već opisano, a navedeno značajno utiče na zadovoljstvo korisnika uslugom preduzeća. Ukoliko su prekidi u distribuciji toplotne energije česti, može se desiti da se korisnici opredele za drugu vrstu grejanja, što može ugroziti poziciju preduzeća i njegove performanse. Kako je toplana preduzeća modernizovana i visoko efikasna, problem se prvenstveno odnosi na potrebe za rekonstrukcijom distributivne mreže, imajući u vidu da se trenutno u proseku godišnje preduzeće suoči sa oko 30 pukotina na mreži za distribuciju toplotne energije. Visok kvalitet usluge sačuvaće postojeće korisnike preduzeća i potencijalno privući nove, sa jedne strane, što će se pozitivno odraziti na prihodnu stranu bilansa uspeha. Sa druge strane, ostvarenje predmetnog cilja doprineće smanjenju troškova u preduzeću, te će pomenuti uticaji na bilans uspeha preduzeća doprineti ostvarenju cilja Kontinuirano ostvarivanje pozitivnih vrednosti dobitka.

Unapređenje efikasnosti poslovnih procesa odnosi se prvenstveno na neophodne organizacione promene i poboljšanja u preduzeću i njegovim procesima. Naime, kako bi se efikasnije upravljalo poslovnim procesima na nivou svih organizacionih jedinica i preduzeća kao celine, neophodno je izraditi mapu poslovnih procesa. Predmet ovog dokumenta bilo je upravo mapiranje nekoliko osnovnih procesa u preduzeću, međutim, neophodno je da sa svim nastalim promenama ona bude usaglašavana sa realnim stanjem i potrebama preduzeća. Kroz mapu poslovnih procesa obezbediće se bolje razumevanje zaposlenih u pogledu njihovih poslovnih zadataka i odgovornosti, samim tim će se smanjiti verovatnoća propusta ili greške, a povećati efikasnost rada. Dodatno, unaprediće se tokovi komunikacije, informisanja i izveštavanja u preduzeću, te će svaki zaposleni dobijati sve informacije pravovremeno, potrebne sadržine i obima za ispunjavanje svojih radnih zadataka i aktivnosti. Sa aspekta organizacionih promena, ovaj cilj se odnosi i na uspostavljanje pozicija i angažovanje zaposlenih na nedostajućim, a veoma važnim radnim mestima za performanse preduzeća, prvenstveno stručnog lica za pravne poslove. Naime, kako za preduzeće najznačajniji problem predstavlja naplata potraživanja, te kako često snosi visoke troškove eksternih pravnih usluga i troškove izvršitelja, stručno lice za pravne poslove angažovano interno, značajno bi doprinelo unapređenju poslovnih procesa, ali i ostvarenju cilja Poboljšanje naplate potraživanja u okviru

perspektive Korisnici. Pored toga, ovo lice bi pratilo i pravovremeno reagovalo na sve promene u pravnoj i zakonskoj regulativi i usklađivalo poslovanje preduzeća sa njima. Navedeno je jako važno imajući u vidu da se radi o javnom preduzeću, a posebno imajući u vidu samu delatnost preduzeća. Takođe, predmetni cilj obuhvata i praćenje rizika u preduzeću kroz registar rizika (takođe predmet i ovog dokumenta), koji je neophodno kontinuirano kontrolisati, ažurirati i postupati u skladu sa njim. Registar rizika obezbeđuje mogućnost izbegavanja ili ublažavanja uticaja potencijalnih negativnih događaja, te samim tim očuvanje performansi preduzeća. Sve navedeno, a dodatno i sprovođenje procesa sertifikacije za potrebe dobijanja ISO standarda, koji pozitivno utiču na kvalitet rada, a takođe predstavljaju inicijativu u okviru analiziranog cilja, uticaće na poboljšanje performansi preduzeća, kao i na doprinos ostvarenju cilja Kvalitet usluga.

Povećanje broja korisnika, jedan od ciljeva perspektive Korisnika usluga preduzeća, kao što je već pomenuto, ostvaruje se rekonstrukcijom postojeće i proširenjem distributivne mreže preduzeća, kao i visokim kvalitetom pruženih usluga. Proširenje distributivne mreže obezbediće veću teritorijalnu pokrivenost, te i pristup većem broju stanovnika Opštine uslugama preduzeća. Rekonstrukcija postojeće mreže obezbediće smanjenje gubitaka, kvarova i prekida u distribuciji, te, posledično, viši kvalitet usluge i zadržavanje postojećih korisnika usluga preduzeća. Zadržavanjem postojećih i privlačenjem novih korisnika stvoriće se osnova za rast prihoda od prodaje proizvoda i usluga preduzeća, odnosno pozitivan uticaj na ostvarenje cilja perspektive Finansija Kontinuirano ostvarivanje pozitivnih vrednosti dobitka.

Visok kvalitet usluga, pomenuto je, jedan je od preduslova za povećanje broja korisnika preduzeća. Time ovaj cilj indirektno doprinosi ostvarenju cilja perspektive Finansija Kontinuirano ostvarivanje pozitivnih vrednosti dobitka. Pored toga, kvalitet usluga utiče i na zadovoljstvo postojećih korisnika, te njihovo zadržavanje, te i na smanjenje troškova preduzeća povezanih sa žalbama korisnika i reagovanjem na žalbe, čime se direktno doprinosi pomenutom cilju Kontinuirano ostvarivanje pozitivnih vrednosti dobitka, smanjivanjem vrednosti u rashodnoj strani bilansa uspeha. Kako bi se obezbedilo adekvatno praćenje ostvarenja predmetnog cilja, neophodno je kontinuirano ispitivati (npr. kroz anketiranje) zadovoljstvo korisnika uslugama koje preduzeće pruža, te reagovati i usklađivati poslovanje sa potrebama i očekivanjima korisnika.

Poboljšanje naplate potraživanja preduzeća veoma je važan strateški cilj, imajući u vidu da je naplata potraživanja upravo i najveći problem sa kojim se preduzeće suočava u svom poslovanju, koji za sobom povlači mnoge druge posledice koje ugrožavaju performanse preduzeća. Naime, problem naplate potraživanja odražava se na to da preduzeće nema dovoljno likvidnih sredstava da odgovori na svoje obaveze, prvenstveno prema dobavljačima, te se dešava da kasni sa izmirivanjem obaveza, što sa jedne strane ugrožava odnose sa dobavljačima, a sa druge ugrožava obavljanje osnovnih aktivnosti preduzeća. Pored toga, navedeni problem sa sobom povlači i troškove angažovanja izvršitelja za naplatu potraživanja, što se dodatno negativno odražava kako na rezultate preduzeća, tako i na njegove novčane tokove. Uz adekvatno angažovanje stručnog lica za pravne poslove i definisanje adekvatne politike naplate potraživanja, rešavanje, odnosno ublažavanje ovog problema, doprinelo bi ostvarenju cilja Poboljšanje likvidnosti u okviru perspektive Finansija.

Poboljšanje likvidnosti preduzeća, kao definisan cilj u okviru finansijske perspektive usklađene liste ciljeva, odabran je za strateški imajući u vidu njegov značaj sa aspekta daljeg razvoja i rasta preduzeća. Naime, viši stepen likvidnosti u preduzeću obezbediće prostor za samostalna investiranja u proširenje i rekonstrukciju distributivne mreže preduzeća, unapređenje poslovnog prostora preduzeća, opremljenosti, uslova rada i dr. Time će se smanjiti zavisnost preduzeća od interesnih strana (prvenstveno zavisnost od sredstava dobijenih od Opštine) prilikom planiranja i realizacije budućih investicionih poduhvata, a ujedno će se povećati i moguć obim investiranja i teritorijalne pokrivenosti Opštine gasovodnom i toplovodnom mrežom. Pojačana likvidnost obezbediće i da preduzeće u budućnosti, ukoliko bude bilo potrebe, može da angažuje dugoročna kreditna sredstva za investicije u proširenje gasovodne i/ili toplovodne mreže, imajući u vidu da će biti sposobno da isplaćuje obaveze nastale po tom osnovu. Dalje, poboljšana likvidnost obezbediće preduzeću da može pravovremeno i u punim iznosima da odgovara na svoje obaveze prema dobavljačima, zaposlenima, državi i drugim interesnim stranama, bez da ugrozi svoje osnovne poslovne aktivnosti. Time će se poboljšati odnos preduzeća sa interesnim stranama i smanjiće se verovatnoća ispoljavanja blokade računa do koje je dolazilo u prošlim periodama poslovanja, prvenstveno usled nemogućnosti preduzeća da na vreme odgovori na obaveze prema ključnom dobavljaču – JP Srbijagas.

Kontinuirano ostvarivanje pozitivnih vrednosti dobitka obezbediće da preduzeće pokrije u svojim bilansima vrednosti gubitka koje je ostvarivalo tokom proteklih godina poslovanja (do 2020. godine), te koje su formirale gubitak iznad visine kapitala preduzeća. Na taj način formiraće se osnova da preduzeće kasnije može da formira sopstvene rezerve neraspoređene dobiti za potrebe investiranja i unapređenja poslovanja i infrastrukture. Takođe, pozitivne vrednosti dobitaka stvoriće o preduzeću bolju sliku kod potencijalnih kreditora, odnosno banaka, ukoliko se u budućnosti bude odlučilo da neke investicije finansira iz dugoročnih pozajmljenih izvora.

Kao što se iz prethodnih opisa i analize, ali i sa ilustrovane mape strateških ciljeva može zaključiti, svi postavljeni ciljevi preduzeća su međusobno povezani i njihovo pojedinačno ostvarivanje sa jedne strane zavisi od ostvarivanja drugih postavljenih ciljeva, a sa druge i uslovljava ostvarivanje određenih ciljeva. Stoga se ciljevi moraju posmatrati zajednički, na nivou šire slike, bez izolovanog fokusa na pojedinačne, te mora postojati kontinuirana komunikacija i saradnja između različitih organizacionih jedinica preduzeća i nosilaca odgovornosti za pojedinačne inicijative u okviru svih ciljeva. Samo se na taj način može obezbediti i održati stvaranje vrednosti za sve interesne strane preduzeća.

Kako bi bilo omogućeno da se definisani ciljevi ostvare, neophodno je uspostaviti adekvatan sistem za praćenje ostvarenja performansi, odnosno definisati ključne indikatore performansi, njihove targetirane vrednosti (zadatke), kao i inicijative koje je neophodno sprovesti kako bi se postavljeni zadaci, te posledično i ciljevi ostvarili. Navedeno je predmet tabela koje slede u nastavku.

Tabela 14: **Finansijska** perspektiva – ciljevi

Cilj	Ključni pokazatelji performansi	Zadatak	Inicijative
1.1. Poboljšanje likvidnosti preduzeća	1.1.1. Racio tekuće likvidnosti	Najmanje 2 na kraju svake godine obuhvaćene Planom	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kontinuirano planiranje i usklađivanje dospeća novčanih priliva i odliva;</li> <li>○ Unapređenje politike naplate potraživanja;</li> <li>○ Zapošljavanje pravnog lica u preduzeću kako bi se pravovremeno pokrenuli postupci za naplatu potraživanja pred relevantnim institucijama;</li> </ul>
	1.1.2. Brzi racio likvidnosti	Najmanje 1 na kraju svake godine obuhvaćene Planom	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Finansiranje nabavke tehničkih sredstava i unapređenja infrastrukture kroz dugoročne kreditne aranžmane kako bi se smanjio pritisak na trenutnu likvidnost preduzeća;</li> <li>○ Ugovaranje dužih rokova plaćanja obaveza sa dobavljačima gde je to moguće.</li> </ul>
1.2. Kontinuirano ostvarivanje pozitivnih vrednosti dobitka	1.2.1. Stopa poslovnog dobitka (EBIT margina)	Na kraju svake godine obuhvaćene Planom najmanje 20%	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kontrola troškova preduzeća na vrednostima predviđenim budžetom, posebno opštih troškova koji nisu direktno povezani sa obavljanjem delatnosti preduzeća;</li> <li>○ Poboljšanje naplate potraživanja kako bi se umanjili troškovi angažovanja izvršitelja;</li> <li>○ Povećanje broja korisnika prirodnog gasa po objektu (npr. po jednoj stambenoj zgradi);</li> <li>○ Pronalazak i isključenje ilegalnih gasnih priključaka;</li> <li>○ Ušteda troškova modernizacijom poslovnih aktivnosti (npr. digitalno očitavanje merača potrošnje).</li> </ul>
	1.2.2. Stopa neto dobitka	Na kraju svake godine obuhvaćene Planom najmanje 17%	
	1.2.3. Broj uzastopnih godina tokom kojih je preduzeće ostvarilo pozitivne vrednosti poslovnog dobitka	Tokom svih 8 godina relevantnog perioda (zaključno sa 2028. godinom) preduzeće ostvaruje pozitivne vrednosti poslovnog dobitka	
	1.2.4. Bruto marža po korisniku prirodnog gasa	Na kraju svake godine obuhvaćene Planom najmanje 25%	
	1.2.5. Bruto marža po korisniku toplotne energije	Na kraju svake godine obuhvaćene Planom najmanje 30%	

Tabela 15: Perspektiva **korisnika** – ciljevi

Cilj	Ključni pokazatelji performansi	Zadatak	Inicijative
2.1. Povećanje broja korisnika	2.1.1. Broj korisnika gasovoda	Na kraju 2028. godine 2.600	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Promotivne aktivnosti usmerene na predstavljanje prednosti upotrebe prirodnog gasa i daljinskog snabdevanja toplotnom energijom;</li> <li>○ Ispitivanje zainteresovanosti stanovnika u različitim delovima Opštine za snabdevanje prirodnim gasom i toplotnom energijom;</li> <li>○ Priprema studija finansijske opravdanosti proširenja distributivne mreže u druga naselja Opštine;</li> <li>○ Donošenje detaljnog investicionog plana sa dinamikom proširenja;</li> <li>○ Pribavljanje sredstava za proširenje postojeće distributivne mreže prirodnog gasa i toplotne energije u naselju Senta i ostalim naseljima Opštine;</li> <li>○ Priključenje novih korisnika na distributivnu mrežu.</li> </ul>
	2.1.2. Broj korisnika toplovoda	Na kraju 2028. godine 2.300	
	2.1.3. Broj naselja Opštine u kojima se pružaju usluge distribucije prirodnog gasa/toplovoda	Do kraja 2028. godine u tri naselja Opštine	
	2.1.4. Broj km novoizgrađene gasovodne/toplovodne mreže	Povećati dužinu distributivne mreže (u km) za najmanje 15% do kraja 2028. godine	
2.2. Visok kvalitet usluga	2.2.1. Indeks zadovoljstva korisnika ( <i>Customer Satisfaction Index</i> - CSAT)	2/3 korisnika preduzeća ocenjuje svoje zadovoljstvo ocenom 4 ili 5 (na skali 1-5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sprovedenje upitnika o zadovoljstvu korisnika uslugama preduzeća na relevantnom uzorku;</li> <li>○ Kontinuirano praćenje i beleženje povratnih informacija (<i>feedback</i>) korisnika;</li> <li>○ Usklađivanje poslovanja preduzeća sa komentarima i potrebama korisnika;</li> </ul>
	2.2.2. <i>Net Promoter Score (NPS)</i> <sup>39</sup>	Viši od 40	
	2.2.3. Broj dana tokom kojih nije vršena distribucija toplotne energije tokom grejne sezone	Do tri dana tokom svake godine Plana	

<sup>39</sup> Obračun se vrši na osnovu sprovedene ankete sa pitanjem o verovatnoći preporuke usluga preduzeća drugim licima, a sa rasponom ocena od 1 do 10. *NPS* predstavlja razliku između procena korisnika koji su dali ocene 9 i 10 i onih kojih su dali ocene 6 ili niže. *NPS* se izražava kao broj, koji može zauzeti vrednosti od -100 do 100.

	2.2.4. Broj dana tokom kojih nije vršena distribucija prirodnog gasa (usled kvara na mreži)	Do dva dana tokom svake godine Plana	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Obezbeđenje stabilnog snabdevanja prirodnim gasom i toplotnom energijom;</li> <li>○ Redovno i ažurno postavljanje najznačajnijih informacija za korisnike na internet stranici preduzeća (npr. o planiranim radovima na proširenju i rekonstrukciji mreže, o planiranim ili/neplaniranim obustavama distribucije gasa ili toplotne energije i sl).</li> </ul>
	2.2.5. Prosečno vreme trajanja popravke kvara na distributivnoj mreži koji dovodi do prekida u snabdevanju	Do dva dana tokom svake godine Plana	
2.3. Poboljšanje naplate potraživanja	2.3.1. Procenat naplaćenih potraživanja za isporučen prirodni gas	90% na kraju 2028. godine	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Izrada politike naplate potraživanja zajedno sa relevantnim pravnim subjektima, na način da se ustanovi maksimalno efikasna procedura naplate potraživanja u okvirima postojećih pravnih normi;</li> <li>○ Uspostavljanje interne pravne službe kako bi se unapredila efikasnost naplate potraživanja;</li> <li>○ Obračun zatezne kamate za kašnjenja u izmirenju obaveza.</li> </ul>
	2.3.2. Procenat naplaćenih potraživanja za isporučenu toplotnu energiju	90% na kraju 2028. godine	
	2.3.3. Prosečno vreme naplate potraživanja	Na kraju 2028. godine iznosi 25 dana	

Tabela 16: Perspektiva **internih procesa** – ciljevi

Cilj	Glavni pokazatelji performansi	Zadatak	Inicijative
3.1. Digitalizacija i automatizacija poslovanja	3.1.1. % digitalizovanih merača potrošnje gasa	80% na kraju 2028. godine	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definisanje plana dinamike zamene merača za gas i toplotnu energiju po zonama tokom svake godine;</li> <li>Planiranje sredstava za zamenu u godišnjim budžetima;</li> <li>Nabavka i ugradnja digitalnih merača za daljinsko očitavanje potrošnje korisnika;</li> <li>Automatizacija sistema obračuna potrošnje i izrade računa za korisnike;</li> <li>Digitalizacija arhive i uvođenje procesa čuvanja svih dokumenata preduzeća u digitalnom formatu na bezbednoj lokaciji;</li> <li>Uvođenje softvera za zaštitu informacionih sistema preduzeća i digitalne baze podataka.</li> </ul>
	3.1.2. % digitalizovanih merača potrošnje toplotne energije	80% na kraju 2028. godine	
	3.1.3. % dokumentacije preduzeća sačuvane u digitalnom formatu	100% na kraju 2028. godine	
	3.1.4. Broj situacija tokom kojih su bili ugroženi digitalni podaci i digitalna komunikacija	0 tokom svake godine Plana	
3.2. Smanjenje gubitaka u distribuciji toplotne energije	3.2.1. Broj kvarova na distributivnoj mreži toplotne energije	Manje od 5 tokom svake godine Plana	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definisanje kritičnih tačaka distributivne mreže, prioriternih za rekonstrukciju;</li> <li>Donošenje plana dinamike rekonstrukcije mreže za distribuciju toplotne energije;</li> <li>Redovno praćenje stanja distributivne mreže i pravovremeno planiranje rekonstrukcije;</li> <li>Planiranje i obezbeđenje sredstava za kupovinu cevi i ostalih inputa;</li> <li>Pravovremeno identifikovanje i isključenje ilegalnih priključaka na distributivnu mrežu.</li> </ul>
	3.2.2. Odnos između fakturisane i proizvedene toplotne energije	90% do kraja planskog perioda (2028. godina)	
	3.2.3. Godišnja količina izgubljene toplotne energije u distribuciji (m3)	Trenutno se ne prati, uvesti sistem kontrole i praćenja i nakon prvih merenja definisati vrednost u okviru zadatka	
	3.2.4. Godišnja vrednost prihoda izgubljenih usled gubitaka u distribuciji toplotne energije	Trenutno se ne prati, uvesti sistem kontrole i praćenja i nakon prvih merenja definisati vrednost u okviru zadatka	

	3.2.5. Godišnja vrednost prekomernih troškova usled gubitaka u distribuciji toplotne energije	Trenutno se ne prati, uvesti sistem kontrole i praćenja i nakon prvih merenja definisati vrednost u okviru zadatka	
3.3. Unapređenje efikasnosti poslovnih procesa	3.3.1. Broj dobijenih ISO standarda	Do kraja planskog perioda (2028. godina) dobijena najmanje dva ISO standarda	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Izrada i redovna revizija registra rizika;</li> <li>○ Izrada mapa/dijagrama poslovnih procesa;</li> <li>○ Unapređenje korporativne kulture i vrednosti organizacije u pravcu upravljanja rizicima, kontinuiranog unapređenja efikasnosti rada i isporuke usluga visokog kvaliteta korisnicima;</li> <li>○ Priprema potrebnih dokumenata i sprovođenje procedure uvođenja modela FUK;</li> <li>○ Angažovanje stručnog lica za pravne poslove;</li> <li>○ Sprovođenje procesa sertifikacije, za potrebe dobijanja ISO standarda.</li> </ul>
	3.3.2. Uvođenje sistema finansijskog upravljanja i kontrole	Uveden sistem FUK u preduzeću do kraja 2022. godine	
	3.3.3. % mapiranih makro poslovnih procesa	Svi (100%) makro poslovni procesi preduzeća mapirani do kraja planskog perioda (2028. godina)	



Tabela 17: Perspektiva **učenja i razvoja** – ciljevi

Cilj	Ključni pokazatelji performansi	Zadatak	Inicijative
4.1. Unapređenje znanja i sposobnosti zaposlenih	4.1.1. Broj sprovedenih treninga/obuka tokom jedne godine	Sprovedena najmanje dva programa treninga/obuke tokom svake od godina planskog perioda	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Definisanje razvojnih planova po radnim pozicijama/organizacionim jedinicama;</li> <li>○ Donošenje godišnjeg plana programa treninga/obuka;</li> <li>○ Pronalazak spoljašnjih partnera za organizaciju i sprovođenje programa treninga/obuke;</li> <li>○ Anketiranje zaposlenih u pogledu zadovoljstva i korisnosti sprovedenih treninga/obuka.</li> </ul>
	4.1.2. Broj zaposlenih uključenih u programe treninga/obuka tokom jedne godine	Svake godine najmanje deset zaposlenih uključenih u programe treninga/obuke	
4.2. Poboljšanje tehničko-tehnoloških uslova rada i infrastrukture	4.2.1. % rekonstruisane toplovodne mreže	Tokom planskog perioda najmanje 30%	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Donošenje godišnjih planova sa prioritetima za rekonstrukciju distributivne mreže;</li> <li>○ Planiranje i obezbeđenje investicionih sredstava u godišnjim budžetima;</li> <li>○ Sprovođenje investicija u upravnu zgradu u skladu sa definisanim prioritetima;</li> <li>○ Sprovođenje tendera/javnih nabavki i izbor izvođača radova, za one radove koje JP Elgas ne sprovodi samostalno.</li> </ul>
	4.2.2. % rekonstruisane gasovodne mreže	Tokom planskog perioda najmanje 30%	
	4.2.3. Prosečna vrednost godišnjih investicija u nabavku nove opreme za rad	2,5 miliona RSD	
	4.2.4. Ukupna vrednost investicija u unapređenje stanja upravne zgrade JP Elgas tokom celokupnog planskog perioda	7 miliona RSD	

### 3.3. Struktura finansiranja investicija

Za implementaciju predviđenih investicija, te za realizaciju postavljenih ciljeva su potrebne značajne investicije. Pri tome, u zavisnosti od njihove kapitalne intenzivnosti, odnosno količine sredstava koja je potrebna za njihovu implementaciju, preduzeću na raspolaganju stoje različiti izvori:

Strana | 89

1. Sopstvena sredstva;
2. Sredstva osnivača, odnosno jedinice lokalne samouprave Senta i
3. Dugoročni dug.

U skladu sa postojećim ugovorom između JLS i JP Elgas, preduzeće samostalno finansira tekuća održavanja distributivne mreže, dok JLS finansira investiciona održavanja. Samim tim, sve one aktivnosti koje predviđaju proširenja distributivne mreže prirodnog gasa i toplotne energije, kao i značajnije rekonstrukcije, će se prvenstveno finansirati sredstvima Opštine. Kao drugi izvor finansiranja ovih investicija bi se mogao koristiti dug, odnosno krediti. Uzimajući u obzir vrednosti potrebnih sredstava, krediti bi trebalo da budu dugoročni, kako bi se minimizirao uticaj na kratkoročnu likvidnost preduzeća, raspoređivanjem otplata glavnica i kamata na što duži vremenski period. Međutim, kao preduslov za dobijanje kredita od komercijalnih banaka se javlja stabilizacija finansija preduzeća, odnosno održavanje pozicija pozitivne profitabilnosti, likvidnosti i solventnosti tokom nekoliko uzastopnih godina. Pomenuta dva izvora preduzeće može koristiti i za nabavku opreme (npr. novih mašina, vozila i sl) velike vrednosti.

S druge strane, imajući u vidu unapređenje finansijskih performansi preduzeća tokom proteklih nekoliko godina, može se očekivati adekvatan investicioni kapacitet preduzeća za ulaganje u ljudske resurse, u pogledu organizacije obuka i treninga za zaposlene. Takođe, u slučaju zadržavanja postojećih pozitivnih pozicija likvidnosti i profitabilnosti, preduzeće će moći da samostalno finansira izradu finansijskih i tehničkih studija za proširenje postojeće mreže, kao i uvođenje modela finansijskog upravljanja i kontrole, odnosno sticanje ISO (po potrebi i drugih) sertifikata i licenci. Za očekivati je da preduzeće samostalno ulaže i sredstva u postepenu zamenu merača onim digitalnim, kao i u uopštenu digitalizaciju poslovnih procesa i aktivnosti na mestima gde je to moguće i potrebno. Dodatno, preduzeće bi tokom planskog perioda iz sopstvenih sredstava trebalo da vrši i postepeno unapređenje uslova u kojima zaposleni obavljaju svoje aktivnosti, kroz rekonstrukciju i modernizaciju sedišta preduzeća i opreme manje vrednosti koju zaposleni u svom radu koriste.

Preduzeće bi dodatno tokom planskog perioda trebalo da razmatra i mogućnosti pribavljanja sredstava iz međunarodnih izvora (npr. IPA fondovi EU, EBRD, Svetska banka i sl), a koji nude bespovratna i kreditna sredstva po različitim programima, koji bi za preduzeće mogli da budu interesantni.

### 3.4. Predlog izmena organizacione strukture

Kako bi se podržalo ostvarivanje ciljeva preduzeća, potrebno je uvođenje određenih promena u organizacionu strukturu i procese preduzeća. U okviru postojećeg opšteg-privredno računskog sektora je potrebno angažovanje zaposlenog/zaposlenih, koji bi se prvenstveno bavio pravnim poslovima. Na taj način bi se unapredila pripremljenost preduzeća da prati pravne norme i da se sa njima kontinuirano usklađuje, kao i da pravovremeno pokrene sporove za potrebe naplate spornih potraživanja. Dodatno, u okviru ovog sektora je potrebno i sprovođenje dodatnih kadrovskih poslova, kao što je identifikovanje razvojnih potreba zaposlenih i individualnih razvojnih planova, te organizovanje adekvatnih obuka i treninga. Tako bi se podržalo ostvarivanje cilja iz perspektive Učenja i razvoja, a koji će omogućiti preduzeću da uz adekvatne kadrove unapredi svoje poslovanje u budućnosti i ostvari druge postavljene strateške ciljeve. Tokom planskog perioda bi trebalo raditi i na uvođenju marketing aktivnosti u preduzeće, koje bi obuhvatale praćenje trendova tržišta gasa i toplotne energije u Opštini, ali i zemlji kao celini, definisanje i sprovođenje promotivnih aktivnosti, samostalno ili u saradnji sa eksternim pružaocima usluga, kao i komunikacije i anketiranja korisnika usluga preduzeća. Imajući u vidu navedene aktivnosti na koje bi ovaj sektor trebalo da odgovori, trebalo bi razmišljati i o promeni njegovog naziva, pa bi se on mogao zvati sektor korporativnog upravljanja, a zatim bi se kroz razvoj naziva službi i odeljenja detaljnije prikazale aktivnosti koje se u svakom od njih odvijaju. Tako bi mogla biti formirana služba finansija, sa odeljenjima za računovodstvo i knjigovodstvo, te služba za opšte, pravne i kadrovske poslove. U slučaju daljeg razvoja poslovanja preduzeća, svaka od navedenih grupa aktivnosti bi mogla da bude formirana i u posebno odeljenje. U okviru pomenutog sektora bi određenoj radnoj poziciji trebalo dodeliti i staranje o bezbednosti podataka preduzeća, a zaposleni na toj poziciji bi samostalno ili u saradnji sa eksternim pružaocima usluga bio odgovoran za bezbednost digitalne baze podataka preduzeća, kao i baze sa podacima korisnika. Takođe je od značaja da svaki od sektora, službi i odeljenja ima svoje direktore, rukovodioce i šefove, kojima bi odgovarali zaposleni u okviru njih, a koji bi zatim odgovarali direktoru preduzeća.

U postojećoj sistematizaciji su zamenjena mesta službi i odeljenja, s obzirom da bi odeljenja trebalo da budu podređena službi u kojoj se nalaze (trenutno je obrnuto), a ona sektorima u okviru kojih se nalaze. Na taj način, u delu organizacione strukture u kojem su grupisane tehničke aktivnosti bi trebalo da se postojeća odeljenja distribucije prirodnog gasa i energetike nazovu službama, a postojeće službe toplane, toplovoda i električara odeljenjima. Takođe, kako bi na bolji način odrazilo prirodu posla koja se u okviru njega obavlja, odeljenje električara bi se moglo preimenovati npr. u odeljenje za elektrotehničke radove/poslove.

Prema postojećoj sistematizaciji je predviđeno da se na mestu tehničkog rukovodioca distributivnog sistema za gas angažuju dva izvršioca, dok je kod ostalih službi predviđeno angažovanje jednog rukovodioca. Revizijom sistematizacije je potrebno utvrditi da li je neophodno angažovanje dva izvršioca na pomenutoj poziciji, ili bi se jedan od njih na bolji način mogao angažovati na nekoj drugoj poziciji u preduzeću. Takođe, sistematizacijom je predviđeno da tehnički rukovodilac distributivnog sistema za gas i tehnički rukovodilac energetike za svoj rad odgovaraju direktno direktoru preduzeća,

na taj način preskačući direktora celokupnog tehničkog sektora (tj. tehničkog direktora). Pored toga, ostaje nedovoljno jasno zašto zaposleni u okviru službe distribucije prirodnog gasa, pored tehničkom rukovodiocu distributivnog sistema za gas, za svoj rad odgovaraju i direktoru preduzeća, a ne upravo tehničkom direktoru, koji se nalazi na čelu celokupnog sektora. U okviru postojeće službe toplane je predviđeno da glavni proizvođač toplotne energije za svoj rad odgovara takođe direktoru preduzeća, iako su mu po organizacionoj šemi nadređeni prvenstveno tehnički rukovodilac energetike, a zatim i tehnički direktor, a kojima po postojećoj sistematizaciji nije predviđeno da odgovara. Određena neusklađenost tokova odgovornosti postoji u okviru službi odeljenja energetike, imajući u vidu da u službi toplane zaposleni za svoj rad prvenstveno odgovaraju glavnom proizvođaču toplotne energije, dok u ostalim odeljenjima zaposleni odgovaraju za svoj rad direktno tehničkom rukovodiocu službe energetike, a ne glavnom distributeru toplotne energije, odnosno glavnom električaru. Takođe, iako je sistematizacijom predviđeno postojanje odvojene službe električara, u delu u kojem se opisuju poslovi električara je predviđeno njihovo zapošljavanje u okviru službe toplovoda. Uopšteno, tokovi odgovornosti bi trebalo da budu uređeni na način da direktoru preduzeća za svoj rad odgovaraju prvenstveno direktori sektora, kako bi direktor preduzeća svoje vreme mogao da usmeri na strateške aktivnosti planiranja, upravljanja i kontrole, dok bi u okvirima sektora rukovodioci službi trebalo da odgovaraju rukovodiocima sektora, a šefovi odeljenja rukovodiocima službi. Posmatrajući raspon kontrole u okviru opšteg-privredno računskog sektora i broj zaposlenih angažovanih u njemu, postojeća odeljenja (računovodstva, knjigovodstva i opštih poslova) bi se mogla na organizacionoj šemi postaviti na isti nivo kao i službe u okviru tehničkog sektora, a imajući u vidu da u tehničkom sektoru svaki od odeljenja ima svog rukovodioca, što kod odeljenja u opštem-privredno računskom sektoru nije slučaj.

Kako bi se unapredilo ukupno upravljanje poslovnim aktivnostima preduzeća, sa posebnim fokusom na njegova finansijska ostvarenja i kontinuirano pružanje kvalitetnih usluga korisnicima, potrebno je da se u narednom periodu u preduzeće uvede model finansijskog upravljanja i kontrole. U organizacionom smislu je tokom procesa uvođenja modela neophodna izrada procesnih mapa svih makro procesa u preduzeću. Mapiranjem procesa će biti omogućeno da se određeni viškovi aktivnosti eliminišu, te da se unaprede tokovi izveštavanja u preduzeću, te unapredi efikasnost i efektivnost samih procesa. Na taj način će u svakom od njih biti moguće identifikovati mesta za unapređenja, sa posebnim fokusom na digitalizaciju trenutno manuelnih aktivnosti (npr. očitavanje potrošnje korisnika), te na integraciju informacionih baza svih sektora u jedinstven sistem u okviru celokupnog preduzeća. Tako bi, na primer, integracijom podataka o meračima u postojeći informacioni sistem knjigovodstva bilo omogućeno automatsko obaveštavanje o potrebi overavanja merača umesto manuelnog praćenja podataka u Eksel modelima koji se trenutno koriste, a čije revizije zaposlenima u tehničkim službama oduzimaju vreme koje bi mogli iskoristiti za druge operative aktivnosti.

## 4. Upravljanje rizicima

### 4.1. Okvir i pretpostavke sistema za upravljanje rizicima

Kako bi se na pravilan, ekonomičan, efikasan i efektivan način realizovali definisani ciljevi preduzeća, neophodno je da relevantni subjekti u okviru preduzeća upravljaju rizicima sa kojima se ono susreće u svom poslovanju. Uspostavljanje sistema za upravljanje rizicima predstavlja jedan od osnovnih elemenata sistema interne kontrole. *Interna kontrola je skup upravljačkih rešenja osmišljenih da potpomognu ostvarivanje ciljeva organizacije, pravovremeno, u skladu sa standardima učinka, u okviru predviđenog budžeta, efikasno i efektivno.*<sup>40</sup> Upravljanje rizicima je i značajna komponenta finansijskog upravljanja i kontrole, što predstavlja deo interne finansijske kontrole na način definisan Zakonom o budžetskom sistemu<sup>41</sup> u članu 80. Upravljanje rizicima omogućava da se:

- Predvide nepovoljne okolnosti ili događaji koji bi mogli da spreče ostvarivanje ciljeva organizacije;
- Usmere upravljanje i postupci interne kontrole i ograničeni resursi prema ključnim područjima delatnosti i s njima povezanim rizicima.<sup>42</sup>

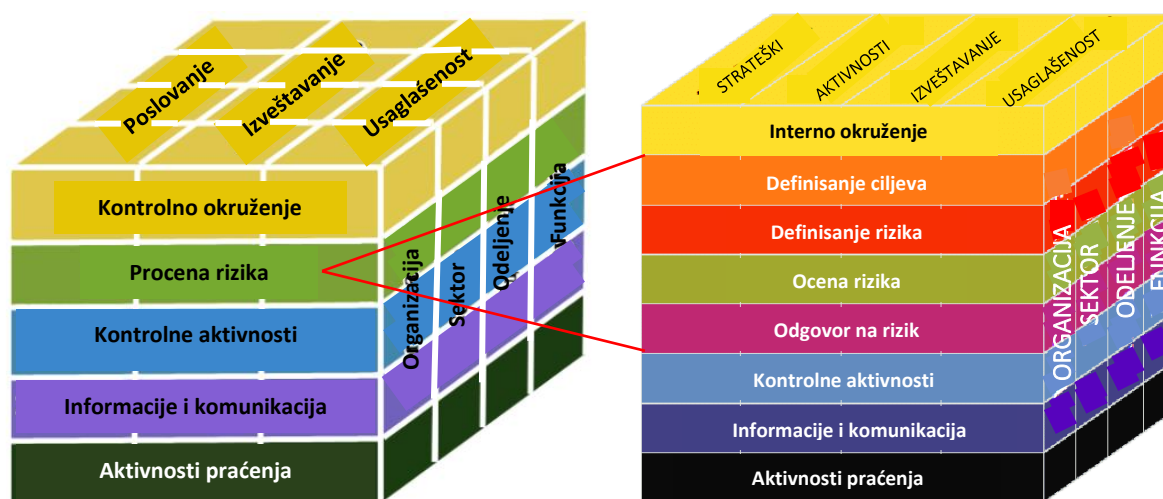
Koristi uvođenja integrisanog okvira za upravljanje rizicima su višestruke i to za sve interesne strane preduzeća. Među najznačajnije koristi uvođenja ovakvog sistema spadaju unapređenje svesti menadžmenta i zaposlenih preduzeća o različitim događajima koji mogu uticati na ostvarenja preduzeća, te poboljšana pripremljenost da se na takve događaje pruži adekvatan i pravovremen odgovor. Na taj način se unapređuje opšta sigurnost u preduzeću da će se realizovati njegova misija i prateći ciljevi. Dodatno, kroz uspostavljanje sistema koji kontinuirano prati promene u okruženju preduzeća, daje se doprinos usaglašenosti preduzeća sa legislativnim, regulatornim i zahtevima izveštavanja, kao i unapređenju ukupne efikasnosti i efektivnosti poslovnih aktivnosti preduzeća.

<sup>40</sup> Ministarstvo finansija Republike Srbije, Priručnik za finansijsko upravljanje i kontrolu, Beograd, maj 2020. godine

<sup>41</sup> „Sl. glasnik RS“, br. 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011, 93/2012, 62/2013, 63/2013 – ispr., 108/2013, 142/2014, 68/2015 – dr. zakon, 103/2015, 99/2016, 113/2017, 95/2018, 31/2019, 72/2019, 149/2020, 118/2021 i 118/2021 – dr. zakon

<sup>42</sup> Ministarstvo finansija Republike Srbije, Smernice za upravljanje rizicima, Beograd

Ilustracija 34: KOSO (COSO) okvir interne kontrole



Izvor: Ministarstvo Finansija, Smernice za upravljanje rizicima

Upravljanje rizicima takođe predstavlja jednu od pet osnovnih komponenti sistema interne kontrole – KOSO modela (eng: *COSO*), odnosno jednu od osam osnovnih komponenti KOSO okvira za upravljanje rizicima (ERM – *Enterprise Risk Management*). Rizik predstavlja mogućnost nastanka događaja koji može uticati na ostvarenje ciljeva. Drugim rečima, u pitanju su događaji koji imaju element neizvesnosti. Sve organizacije, pa tako i javna preduzeća se susreću sa nizom internih i eksternih rizika, koji mogu uticati na njihovu sposobnost da ostvare definisane ciljeve. Zato je neophodno da se rizici identifikuju, te redovno procenjuju i primenjuju mere za njihovo upravljanje. Pomenutih osam komponenti okvira za upravljanje rizicima, koje se nadovezuju jedna na drugu, su<sup>43</sup>:

- (1) Interno okruženje – Za uvođenje adekvatnog sistema za upravljanje rizicima je od izrazitog značaja „ton na vrhu“, odnosno stavovi najvišeg menadžmenta preduzeća o njegovom značaju na svim organizacionim nivoima. Pored toga, menadžment preduzeća je glavni subjekt za definisanje opšte filozofije preduzeća prema rizicima, kao i za određivanje apetita za rizik. Na ovaj način se kreira kultura rizika, a koja obezbeđuje dinamičan i aktivan stav menadžmenta i zaposlenih preduzeća prema neizvesnim događajima koji mogu uticati na njihovu sposobnost da realizuju postavljene ciljeve.

Apetit za rizik predstavlja količinu rizika koju je jedna organizacija spremna da preuzme tokom ostvarivanja svojih ciljeva i stvaranja vrednosti za definisane interesne strane. Apetit za rizik upravo zavisi od „tona na vrhu“, odnosno filozofije menadžmenta u pogledu preuzimanja rizika, te prateće kulture rizika u organizaciji;

- (2) Definisanje ciljeva – Kako bi se definisali neželjeni događaji, odnosno rizici, neophodno je da preduzeće prvenstveno definiše svoje ciljeve. Pri tome, neophodno je da ciljevi preduzeća budu usklađeni sa njegovom misijom, kao i da su konzistentni sa definisanim apetitom za rizik;

<sup>43</sup> NC STATE, Poole College of Management: <https://erm.ncsu.edu/library/article/coso-erm-framework>

- (3) Definisanje događaja/rizika – Različiti događaji mogu nastati iz unutrašnjih i spoljašnjih izvora, a mogu uticati na sposobnost preduzeća da realizuje postavljene ciljeve. Na ovom mestu je važno naglasiti da postoje određeni događaji koji mogu imati nepovoljan uticaj na preduzeće, oni koji mogu predstavljati šansu/priliku i oni koji mogu predstavljati oba;
- (4) Ocena rizika – Vršiti se kako bi se definisali načini na koje je na njih potrebno odgovoriti. Pri tome, razmatraju se inherentni i rezidualni rizici, gde inherentni rizici predstavljaju onu izloženost rizicima pre nego što su adekvatne mere primenjene, a rezidualni su oni (preostali) nivoi izloženosti, nakon što su primenjene definisane mere. Identifikovani rizici se ocenjuju sa aspekta:
- Verovatnoće dešavanja rizika – verovatnoća da se desi nepovoljan događaj ukoliko nema kontrolnih aktivnosti i
  - Uticaja rizika – efekat koji bi nepovoljan događaj imao na organizaciju ukoliko bi se ostvario.

Na osnovu dodeljenih verovatnoća i uticaja rizika, pristupa se njihovom rangiranju kroz ukrštanje pomenutih ocena. U narednim dvema tabelama su prikazane vrednosti za procenu događaja/rizika sa aspekta verovatnoće pojavljivanja i uticaja na realizaciju ciljeva preduzeća, kao i njihovi pripadajući opisi:

Tabela 18: Procena rizika sa aspekta verovatnoće događanja

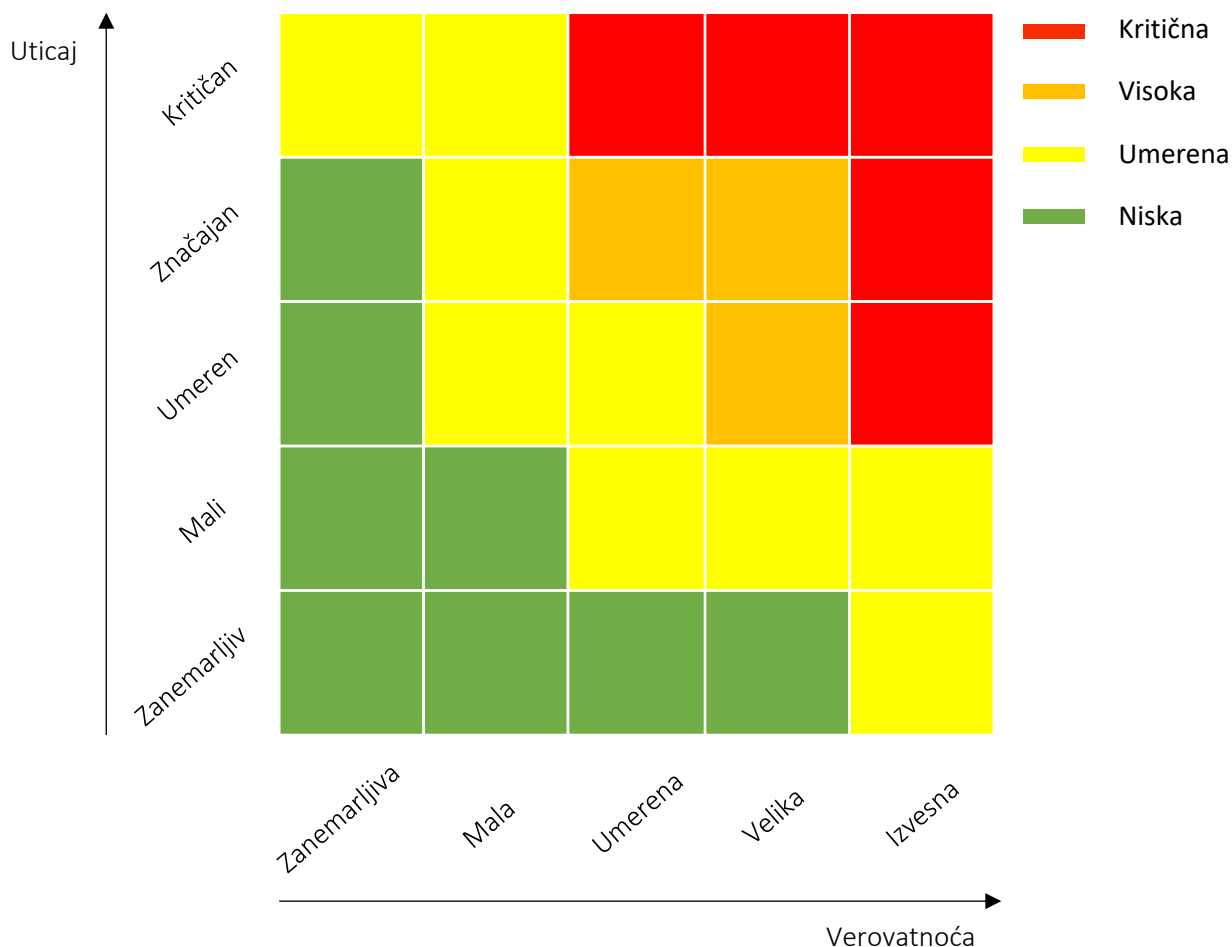
Ocena	Opis
1	Gotovo izvesno se događaj neće realizovati
2	Mala verovatnoća da će se događaj realizovati
3	Moguće je da će se događaj realizovati
4	Velika verovatnoća da će se događaj realizovati
5	Gotovo izvesno će se događaj realizovati

Tabela 19: Procena rizika sa aspekta uticaja na ciljeve preduzeća

Ocena	Opis
1	Beznačajan uticaj događaja na realizaciju ciljeva
2	Mali uticaj događaja na realizaciju ciljeva
3	Umereni uticaj događaja na realizaciju ciljeva
4	Značajan uticaj događaja na realizaciju ciljeva
5	Realizacija događaja može u potpunosti onemogućiti preduzeće u realizaciji ciljeva

Na osnovu ukrštanja dodeljenih vrednosti za svaki pojedinačni rizik se pristupa rangiranju rizika i oceni ukupne izloženosti preduzeća riziku, koja se najčešće prikazuje pomoću matrice:

Ilustracija 35: Izloženost JP Elgas Senta rizicima



(5) Odgovor na rizik – Postoje četiri osnovna načina postupanja po rizicima:

- Izbegavanje rizika – određeni rizici se mogu delimično ili u potpunosti izbeći modifikovanjem ili ukidanjem aktivnosti, odnosno procesa;
- Tretiranje rizika – podrazumeva preduzimanje određenih radnji kako bi se identifikovani rizik ograničio na prihvatljiv nivo. Najveći broj rizika sa kojima se organizacije susreću se rešava tretiranjem;
- Transferisanje rizika – ovaj tip odgovora podrazumeva da se rizik u potpunosti transferiše na treću stranu ili se sa trećom stranom podeli i
- Tolerisanje rizika – podrazumeva da se povodom određenih rizika ne preduzimaju nikakve mere. Ovakvo postupanje se primenjuje onda kada je sposobnost postupanja po riziku na neki drugi način značajno ograničena, odnosno troškovi preduzimanja određenih mera mogu biti nesrazmerno veći u odnosu na koristi.



Odabir odgovarajuće mere za svaki pojedinačni rizik zavisi od definisanog apetita za rizik, odnosno od prihvatljivog nivoa izloženosti rizicima;

- (6) Kontrolne aktivnosti – Uspostavljanje i primena procedura i politika kako bi se osiguralo da su odabrani načini odgovara na rizike efektivno i primenjeni;
- (7) Informacije i komunikacija – Relevantne informacije se moraju identifikovati, grupisati i preneti relevantnim subjektima, kako bi oni bili u mogućnosti da pravovremeno i na adekvatan način primene svoje odgovornosti. Pri tome, prenošenje informacije se mora sprovesti na dogovoren način i u propisanoj formi. Sistem izveštavanja bi trebalo da bude takav da u određenim vremenskim razdobljima rukovodilac organizacije i najviši rukovodioci budu informisani o značajnim rizicima i merama koje se preduzimaju u vezi sa upravljanjem rizicima. Izveštaj o upravljanju rizicima se izrađuje i dostavlja rukovodstvu organizacije najmanje jednom godišnje;
- (8) Aktivnosti praćenja – Imajući u vidu da rizici predstavljaju događaje koji se mogu dogoditi u gotovo svakom trenutku, te da mogu uticati nepovoljno na sposobnost preduzeća da realizuje uspostavljene ciljeve, upravljanje rizicima za svaku organizaciju predstavlja jedan kontinuiran proces. Na taj način će biti obezbeđeno da se, pored inicijalno identifikovanih rizika, prepoznaju i rizici koji mogu nastati usled određenih promena u unutrašnjoj ili spoljašnjoj sredini preduzeća, te se na osnovu toga mogu blagovremeno primeniti i odgovarajuće mere. Pri tome, praćenje rizika ujedno podrazumeva i praćenje sprovođenja mera za smanjenje rizika, što bi trebalo da sprovodi rukovodilac svake organizacione jedinice, te da o tome obaveštava rukovodstvo preduzeća kao celine.

Faze sistema upravljanja rizicima, prema Smernicama za upravljanje rizicima definisanim od strane Ministarstva finansija Republike Srbije, prikazane su na narednoj ilustraciji.

Ilustracija 36: Faze sistema upravljanja rizicima



Izvor: Ministarstvo finansija, Smernice za upravljanje rizicima, Beograd

Nakon što su rizici identifikovani, ocenjeni i definisane mere za postupanje po njima, a o čemu je bilo reči u komponentama ERM okvira, potrebno je pristupiti izradi registra rizika, koji bi trebalo da sadrži ciljeve preduzeća, opis rizika, njihovu procenu, mere/odgovore koje je potrebno sprovesti, kao i relevantne subjekte za sprovođenje istih. Nakon što je registar izrađen, potrebno je vršiti njegova periodična ažuriranja, a posebno prilikom izrade planova/programa rada i donošenja budžeta. Na ovom mestu je važno naglasiti da se ERM okvir nikako ne bi trebalo shvatiti kao projekat koji ima svoj definisani kraj, već on predstavlja jedan kontinuiran proces. Zato je preporuka da se za početak definiše nekoliko ključnih/strateških rizika i da se sam sistem uvede na adekvatan način i da se integriše u kulturu i bit preduzeća, a da se zatim vremenom dodaju novi rizici, jer usled dinamičnog okruženja preduzeća registar rizika kao takav nikada ne može dobiti svoju konačnu verziju. Tako da će se tokom vremena sa razvojem preduzeća i promenom njegovih ciljeva, pojavljivati nove nepoznate i nove neizvesnosti koje će biti potrebno integrisati u registar, analizirati i definisati načine odgovora na njih. I kao najvažnije, neophodno je da svaki zaposleni preduzeća prihvati ERM okvir za upravljanje rizikom, te je zato od ključnog značaja uključivanje zaposlenih u proces njegovog uvođenja.

Za potrebe izrade registra rizika, identifikovane rizike ćemo podeliti u nekoliko kategorija, i to:

- Politički rizici (šifra: POR);
- Finansijski rizici (šifra: FR);
- Socijalni rizici (šifra: SR);



- Tehničko-tehnološki rizici (šifra: TTR);
- Pravni rizici (šifra: PRR);
- Organizacioni rizici (šifra: OR);
- Konkurentnost (šifra: KO);
- Bezbednosni rizici (šifra: BR).

## 4.2. Registar rizika

Datum izrade: 17.12.2021. godine

Strana | 99

Rizik	Poteškoće u pronalasku potrebne radne snage u budućnosti usled ograničene ponude rada na teritoriji Opštine mogu ugroziti pristup preduzeća potrebnim znanjima i veštinama, te efikasno obavljanje poslovnih procesa preduzeća u budućnosti	Krađa opreme preduzeća može ugroziti obavljanje tehničkih i administrativnih procesa u preduzeću i ugroziti pružanje kvalitetne i stabilne usluge korisnicima	Otpor zaposlenih prema predloženim promenama, što može ugroziti razvoj preduzeća i ispunjenje postavljenih ciljeva	Požar, poplava ili drugi vanredni događaj može dovesti do uništavanja imovine preduzeća, te otežati obavljanje svakodnevnih aktivnosti
<i>Kategorija</i> <i>Šifra</i> Veza sa ciljem	<i>Socijalni rizici</i> <i>SR 01.</i> 3.3. Unapređenje efikasnosti poslovnih procesa	<i>Bezbednosni rizici</i> <i>BR 01.</i> 2.2. Visok kvalitet usluga 4.2. Poboljšanje tehničko-tehnoloških uslova rada i infrastrukture	<i>Organizacioni rizici</i> <i>OR 01.</i> 3.1. Digitalizacija i automatizacija poslovanja 3.3. Unapređenje efikasnosti poslovnih procesa 4.1. Unapređenje znanja i sposobnosti zaposlenih	<i>Bezbednosni rizici</i> <i>BR 02.</i> 2.2. Visok kvalitet usluga 4.2. Poboljšanje tehničko-tehnoloških uslova rada i infrastrukture
Vlasnik rizika	Rukovodilac opšteg-privredno računskog sektora	Rukovodilac svakog sektora/službe u okvirima svoje nadležnosti	Direktor preduzeća	Rukovodilac svakog sektora/službe u okvirima svoje nadležnosti
Verovatnoća ispoljavanja (1)	4	2	3	2
Uticaj rizika (2)	3	2	3	4
RPN (1) x (2)	12	4	9	8

Preventivni odgovori	1) Definisanje plana praćenja dinamike penzionisanja postojećih zaposlenih 2) Sprovođenje aktivnosti na unapređenju zadovoljstva zaposlenih 3) Obuke za unapređenje sposobnosti i veština zaposlenih 4) Nuđenje programa dualnog obrazovanja učenicima srednjih škola	1) Imenovanje osobe odgovorne za čuvanje imovine na nivou preduzeća 2) Uvođenje sistema video nadzora i alarma 3) Osiguranje imovine	1) „Ton na vrhu“ koji podržava organizacione promene 2) Pravovremeno i kontinuirano komuniciranje zaposlenima o potrebi i značaju unapređenja korporativnog upravljanja 3) Obezbeđenje uključenosti zaposlenih u organizacione promene	1) Uspostavljanje formalizovanih procesa BZR i ZOP 2) Instalacija sistema za detekciju požara i drugih vanrednih događaja 3) Obuke zaposlenih iz oblasti BZR i ZOP 4) Određivanje zaposlenog odgovornog za sprovođenje i monitoring aktivnosti BZR i ZOP na nivou preduzeća kao celine
Reaktivni odgovori	1) Proširenje odgovornosti postojećih zaposlenih 2) Pronalazak potrebnih kadrova u drugim opštinama	1) Kratkoročno iznajmljivanje opreme od drugih subjekata 2) Kupovina nove opreme	1) Predočavanje svih implikacija uvođenja organizacionih promena	1) Donošenje plana delovanja kako bi se minimizirao uticaj na redovne aktivnosti preduzeća 2) Zajedno sa drugim relevantnim subjektima sprovođenje aktivnosti na otklanjanju posledica vanrednog događaja
Odgovorni subjekt za sprovođenje mera	Direktor preduzeća i rukovodilac opšteg-privredno računskog sektora	Rukovodilac svakog sektora/službe u okvirima svoje nadležnosti	Direktor preduzeća	Direktor preduzeća
Datum				
Preduzeti odgovori				
Angažovana sredstva				

Rizik	Tehnički kvar u toplani može izazvati prekid u snabdevanju toplotne energije i nepovoljno uticati na kvalitet isporučene usluge korisnicima	Značajno povećanje cene prirodnog gasa na globalnom nivou može uticati na povećanje cene energenta i u zemlji, te uticati na povećanje poslovnih rashoda preduzeća	Tehnički kvar na mreži za distribuciju prirodnog gasa može uticati na prekid snabdevanja ovog energenta, te usloviti smanjenje kvaliteta usluge korisnicima, finansijsku štetu za preduzeće i nepovoljan uticaj na stanje životne sredine	Nepažnja zaposlenih ili tehnički kvar mogu usloviti povrede na radu sa ozbiljnijim nepovoljnim posledicama po njihovo zdravlje
Kategorija Šifra Veza sa ciljem	Tehničko-tehnološki rizici TTR 01. 1.1. Poboljšanje likvidnosti preduzeća 1.2. Kontinuirano ostvarivanje pozitivnih vrednosti dobitka 2.2. Visok kvalitet usluga	Finansijski rizici FR 01. 1.1. Poboljšanje likvidnosti preduzeća 1.2. Kontinuirano ostvarivanje pozitivnih vrednosti dobitka	Tehničko-tehnološki rizici TTR 02. 1.1. Poboljšanje likvidnosti preduzeća 1.2. Kontinuirano ostvarivanje pozitivnih vrednosti dobitka 2.2. Visok kvalitet usluge	Bezbednosni rizici BR 03. 3.3. Unapređenje efikasnosti poslovnih procesa 4.1. Unapređenje znanja i sposobnosti zaposlenih 4.2. Poboljšanje tehničko-tehnoloških uslova rada i infrastrukture
Vlasnik rizika	Šef odeljenja energetike	Direktor preduzeća	Šef odeljenja distribucije prirodnog gasa	Rukovodilac tehničkog sektora
Verovatnoća ispoljavanja (1)	2	3	2	2
Uticaj rizika (2)	4	4	4	3
RPN (1) x (2)	8	12	8	6
Preventivni odgovori	1) Redovna kontrola tehničke ispravnosti i redovno servisiranje	1) Ravnomerno razvijanje gasovoda i toplovoda, kako bi se smanjila zavisnost rezultata od jedne delatnosti	1) Rekonstrukcija i redovno održavanje distributivne mreže	1) Sprovođenje obuka o bezbednosti na radu i zaštiti od požara 2) Definisanje BZR i ZOP procedura

		2) Svakodnevno praćenje cene prirodnog gasa na svetskom tržištu		
Reaktivni odgovori	1) Popravka kvara u što kraćem roku	1) Optimizacija drugih troškova u preduzeću	1) Popravka kvara u što kraćem roku	1) Otklanjanje uzroka nastanka povrede i štete
Odgovorni subjekt za sprovođenje mera	Šef odeljenja energetike	Direktor preduzeća i rukovodilac opšteg-privredno računskog sektora	Šef odeljenja distribucije prirodnog gasa	Rukovodilac tehničkog sektora
Datum				
Preduzeti odgovori				
Angažovana sredstva				

Rizik	Gubitak postojećih i potencijalnih sudskih sporova bi mogao da nametne izuzetno visoke finansijske obaveze preduzeću, što bi posledično ugrozilo sposobnost preduzeća da obavlja redovne poslovne aktivnosti i da investira u obnavljanje tehničke opreme i razvoj infrastrukture	Ostali investicioni prioriteti Opštine mogu ugroziti sposobnost preduzeća da pristupi potrebnim sredstvima za realizaciju proširenja distributivne mreže u okviru Sente, ali i na ostala naselja Opštine, što bi ga onemogućilo da poveća broj korisnika svojih usluga	Kašnjenje u usklađivanju poslovanja organizacije sa izmenama u pravnim normama na lokalnom ili republičkom nivou može ugroziti zakonitost poslovanja preduzeća, sa visokim finansijskim, reputacionim i drugim posledicama po preduzeće	Značajniji propusti prilikom definisanja pretpostavki budžetiranja i izrade plana poslovanja mogu ugroziti pozicije likvidnosti i solventnosti preduzeća
<i>Kategorija</i> <i>Šifra</i> Veza sa ciljem	<i>Pravni rizici</i> <i>PRR 01.</i> 1.1. Poboljšanje likvidnosti preduzeća 1.2. Kontinuirano ostvarivanje pozitivnih vrednosti dobitka	<i>Politički rizici</i> <i>POR 01.</i> 2.1. Povećanje broja korisnika 2.2. Visok kvalitet usluga 3.2. Smanjenje gubitaka u distribuciji toplotne energije 4.2. Poboljšanje tehničko-tehnoloških uslova rada i infrastrukture	<i>Organizacioni rizici</i> <i>OR 02.</i> 1.1. Poboljšanje likvidnosti preduzeća 1.2. Kontinuirano ostvarivanje pozitivnih vrednosti dobitka	<i>Organizacioni rizici</i> <i>OR 03.</i> 1.1. Poboljšanje likvidnosti preduzeća 1.2. Kontinuirano ostvarivanje pozitivnih vrednosti dobitka 4.2. Poboljšanje tehničko-tehnoloških uslova rada i infrastrukture
Vlasnik rizika	Rukovodilac opšteg-privredno računskog sektora	Direktor preduzeća	Rukovodilac opšteg-privredno računskog sektora	Šef odeljenja računovodstva
Verovatnoća ispoljavanja (1)	2	3	2	2
Uticaj rizika (2)	4	3	3	2
RPN (1) x (2)	8	9	6	4



Preventivni odgovori	1) Angažovanje stručnog lica za pravna pitanja u preduzeću 2) Staranje o zakonitosti poslovanja	1) Kontinuirana komunikacija sa predstavnicima Opštine uz prezentovanje plana budućeg razvoja preduzeća 2) Razvijanje sposobnosti za samostalno finansiranje investicija	1) Angažovanje stručnog lica za pravna pitanja u preduzeću 2) Staranje o zakonitosti poslovanja	1) Kontinuirana stručna usavršavanja zaposlenih na aktivnostima budžetiranja 2) Vođenje precizne evidencije i baze podataka inputa za budžetiranje 3) Konzervativno budžetiranje sa kontinuiranim revizijama
Reaktivni odgovori	1) Zahtev jedinici lokalne samouprave za podršku u održavanju likvidnosti tokom perioda oporavka	1) Finansiranje investicija dugoročnim kreditima	1) Blagovremeno uklanjanje posledica neusklađenosti sa regulativom i usaglašavanje sa istom	1) Kratkoročne pozajmice za premošćavanje nedostataka finansijskih sredstava
Odgovorni subjekt za sprovođenje mera	Direktor preduzeća i rukovodilac opšteg-privredno računskog sektora	Direktor preduzeća i šef odeljenja računovodstva	Rukovodilac opšteg-privredno računskog sektora	Šef odeljenja računovodstva
Datum				
Preduzeti odgovori				
Angažovana sredstva				

Rizik	Intenzivnija konkurencija JP Srbijagas ili drugih distributera gasa i preuzimanje korisnika od preduzeća JP Elgas (posebno onih većih) može uticati na značajnije smanjenje prihoda preduzeća	Ugrožavanje pozicije profitabilnosti i likvidnosti preduzeća usled povećanja cene materijala i izvođenja radova	Rizik promene deviznog kursa prema dolaru može uticati na porast cene prirodnog gasa, te na povećanje troškova proizvodnje toplotne energije
<i>Kategorija</i> <i>Šifra</i> Veza sa ciljem	<i>Konkurentnost</i> <i>KO 01.</i> 1.1. Poboljšanje likvidnosti preduzeća 1.2. Kontinuirano ostvarivanje pozitivnih vrednosti dobitka 2.1. Povećanje broja korisnika	<i>Finansijski rizici</i> <i>FR 02.</i> 1.1. Poboljšanje likvidnosti preduzeća 1.2. Kontinuirano ostvarivanje pozitivnih vrednosti dobitka 3.2. Smanjenje gubitaka u distribuciji toplotne energije 4.2. Poboljšanje tehničko-tehnoloških uslova rada i infrastrukture	<i>Finansijski rizici</i> <i>FR 03.</i> 1.1. Poboljšanje likvidnosti preduzeća 1.2. Kontinuirano ostvarivanje pozitivnih vrednosti dobitka 2.1. Povećanje broja korisnika
Vlasnik rizika	Direktor preduzeća	Komercijalista	Šef odeljenja računovodstva
Verovatnoća ispoljavanja (1)	2	4	1
Uticaj rizika (2)	4	3	4
RPN (1) x (2)	8	12	4

Preventivni odgovori	1) Stabilnost distribucije i visok kvalitet pratećih usluga 2) Responzivnost u odgovoru na pojedinačne potrebe i zahteve korisnika usluga 3) Kontinuirano povećanje penetracije tržišta, kako bi se smanjio uticaj potencijalnog gubitka nekih od postojećih korisnika	1) Primena javnih nabavki radi obezbeđenja minimalne cene	1) Praćenje izveštaja NBS o očekivanjima kretanja deviznog kursa 2) Komunikacija sa predstavnicima JP Srbijagas
Reaktivni odgovori	1) Fokusirati se u većoj meri na razvoj usluga povezanih sa toplovodom	1) Obustava nabavke svih inputa koji nisu urgentni do poboljšanja uslova na tržištu	1) Troškovne uštede u kategoriji opštih troškova, i to posebno onih koji nisu neophodni za kvalitetno obavljanje primarnih delatnosti preduzeća
Odgovorni subjekt za sprovođenje mera	Direktor preduzeća	Komercijalista	Šef odeljenja računovodstva
Datum			
Preduzeti odgovori			
Angažovana sredstva			

Tabela 20: Rizici rangirani prema visini RPN

R.br.	Rizik	Šifra	RPN
1.	Značajno povećanje cene prirodnog gasa na globalnom nivou može uticati na povećanje cene energenta i u zemlji, te uticati na povećanje poslovnih rashoda preduzeća	FR 01.	12
2.	Ugrožavanje pozicije profitabilnosti i likvidnosti preduzeća usled povećanja cene materijala i izvođenja radova	FR 02.	12
3.	Poteškoće u pronalasku potrebne radne snage u budućnosti usled ograničene ponude rada na teritoriji Opštine mogu ugroziti pristup preduzeća potrebnim znanjima i veštinama, te efikasno obavljanje poslovnih procesa preduzeća u budućnosti	SR 01.	12
4.	Otpor zaposlenih prema predloženim promenama, što može ugroziti razvoj preduzeća i ispunjenje postavljenih ciljeva	OR 01.	9
5.	Ostali investicioni prioriteti Opštine mogu ugroziti sposobnost preduzeća da pristupi potrebnim sredstvima za realizaciju proširenja distributivne mreže u okviru Sente, ali i na ostala naselja Opštine, što bi ga onemogućilo da poveća broj korisnika svojih usluga	POR 01.	9
6.	Tehnički kvar u toplani može izazvati prekid u snabdevanju toplotne energije i nepovoljno uticati na kvalitet isporučene usluge korisnicima	TTR 01.	8
7.	Tehnički kvar na mreži za distribuciju prirodnog gasa može uticati na prekid snabdevanja ovog energenta, te usloviti smanjenje kvaliteta usluge korisnicima, finansijsku štetu za preduzeće i nepovoljan uticaj na stanje životne sredine	TTR 02.	8
8.	Gubitak postojećih i potencijalnih sudskih sporova bi mogao da nametne izuzetno visoke finansijske obaveze preduzeću, što bi posledično ugrozilo sposobnost preduzeća da obavlja redovne poslovne aktivnosti i da investira u obnavljanje tehničke opreme i razvoj infrastrukture	PRR 01.	8
9.	Požar, poplava ili drugi vanredni događaj može dovesti do uništavanja imovine preduzeća, te otežati obavljanje svakodnevnih aktivnosti	BR 02.	8
10.	Intenzivnija konkurencija JP Srbijagas ili drugih distributera gasa i preuzimanje korisnika od preduzeća JP Elgas (posebno onih većih) može uticati na značajnije smanjenje prihoda preduzeća	KO 01.	8
11.	Kašnjenje u usklađivanju poslovanja organizacije sa izmenama u pravnim normama na lokalnom ili republičkom nivou može ugroziti zakonitost poslovanja preduzeća, sa visokim finansijskim, reputacionim i drugim posledicama po preduzeće	OR 02.	6
12.	Nepažnja zaposlenih ili tehnički kvar mogu usloviti povrede na radu sa ozbiljnijim nepovoljnim posledicama po njihovo zdravlje	BR 03.	6
13.	Rizik promene deviznog kursa prema dolaru može uticati na porast cene prirodnog gasa, te na povećanje troškova proizvodnje toplotne energije	FR 03.	4

14.	Značajniji propusti prilikom definisanja pretpostavki budžetiranja i izrade plana poslovanja mogu ugroziti pozicije likvidnosti i solventnosti preduzeća	OR 03.	4
15.	Krađa opreme preduzeća može ugroziti obavljanje tehničkih i administrativnih procesa u preduzeću i ugroziti pružanje kvalitetne i stabilne usluge korisnicima	BR 01.	4

## 5. Okvir za sprovođenje Strateškog plana i upravljanje rizicima

Kroz postojeće procese izrade, usvajanja i praćenja izvršenja godišnjih planova poslovanja, u preduzeću postoje osnove okvira i za sprovođenje definisane Strategije, dok u slučaju upravljanja rizicima takav okvir ne postoji. Zbog toga se preporučuje njegovo postupno uvođenje, te unapređenje tokom relevantnog planskog perioda, zajedno sa unapređenjem i ukupne kulture preduzeća u pogledu planiranja i upravljanja rizicima. Neophodni deo okvira za sprovođenje predstavlja posloводство preduzeća, koje bi trebalo da nastoji da svaki zaposleni razume potrebu i značaj planiranja, kao i da razvija kulturu usmerenu prema rizicima.

Strana | 109

Kako bi se definisana Strategija sprovela na adekvatan način, neophodno je njeno operativno razlaganje u okviru trogodišnjih i godišnjih planova poslovanja. Preciznije, kako bi se definisani strateški ciljevi i zadaci realizovali, neophodno je da posloводство preduzeća najpre definiše na koji način će tokom trogodišnjeg perioda raditi na njihovoj realizaciji, kao deo trogodišnjeg programa poslovanja na način definisan Statutom preduzeća. Zatim bi se definisane trogodišnje težnje precizirale u vidu konkretnih aktivnosti koje će se u svakoj od poslovnih godina sprovoditi, a kroz godišnje programe poslovanja, takođe na način definisan Statutom preduzeća. Godišnji programi poslovanja bi trebalo da obuhvate i operativne ciljeve, čija bi realizacija doprinela realizaciji svakog od definisanih strateških ciljeva. Na ovaj način će se obezbediti da dugoročna strateška opredeljenja preduzeća, definisana Strategijom, budu dovedena u vezu sa aktivnostima koje preduzeće planira i sprovodi tokom svake od godina planskog perioda. Kako bi se uspešno realizovali postavljeni strateški ciljevi preduzeća, neophodno je obezbediti uključenost svih zaposlenih preduzeća. Zbog toga u procesu donošenja trogodišnjih i godišnjih planova, pored Direktora preduzeća i Izvršnog direktora za koordinaciju, unapređenje i razvoj poslovne politike preduzeća, moraju učestvovati i rukovodioci svih sektora i službi preduzeća, planirajući operativne ciljeve i aktivnosti u svojoj nadležnosti.

Izveštavanje o toku i uspehu realizacije Strategije bi trebalo da postane deo redovnog godišnjeg izveštavanja, na kraju svake od godina planskog perioda. Naime, trebalo bi u postojeće izveštaje o stepenu realizacije godišnjeg i trogodišnjeg programa poslovanja da se inkorporira i deo u kojem bi se izvestilo o svim aktivnostima sprovedenim u pravcu realizacije definisanih operativnih i strateških ciljeva, kao i o vrednostima ključnih indikatora performansi (KPI) definisanih u okviru strateške mape, kao i eventualno dodatnih KPI, koji bi trebalo da ukažu na uspeh realizacije operativnih ciljeva. Izveštaj bi obavezno trebalo da sadrži i objašnjenje promena u vrednostima strateških KPI u odnosu na prethodne godine. Pomenute izveštaje Direktor preduzeća predlaže Nadzornom odboru na usvajanje. Slično kao i u postupku planiranja, rukovodilac svakog od sektora i službi preduzeća bi trebalo da pruži informacije o aktivnostima koje su u okviru njegovog/njenog sektora ili službe sprovedene u pravcu realizacije strateških ciljeva preduzeća.

Na osnovu izveštaja o stepenu realizacije trogodišnjeg programa poslovanja preduzeća se može utvrditi potreba za revizijom Strategije preduzeća, te revizijom uspostavljenih ciljeva, odabranih KPI ili definisanih zadataka. Na potrebu za revizijom mogu uticati brojni interni i/ili eksterni faktori.

Što se tiče registra rizika preduzeća, potrebno je uspostaviti telo koje bi pored Direktora preduzeća činili i rukovodioci sektora i službi preduzeća, a čiji bi zadatak bio da na kraju svake godine (a po potrebi i češće) izradi izveštaj o konkretnim aktivnostima koje su sprovedene na upravljanju rizicima iz registra, kao i o potrošenim sredstvima za te namene. Na kraju svake godine je potrebno izvršiti reviziju registra rizika, definisanjem novih, eliminisanjem postojećih, odnosno izmenama verovatnoće/uticaja definisanih rizika i/ili izmenama preventivnih i reaktivnih odgovora, te da kao takav postane deo izveštaja o upravljanju rizicima preduzeća.

Sprovedene aktivnosti na upravljanju rizicima i za to angažovana sredstva je potrebno uneti u postojeće registre rizika, u poslednja dva reda, kao i datum kada su pomenuti podaci uneti. Revizije registra rizika se vrše na osnovu već postojećeg registra, kao i na osnovu strukture predstavljene u aneksu Strategije. U slučaju potrebe, a sa razvojem procesa upravljanja rizicima u preduzeću, moguće je izvršiti i izmene u samoj strukturi registra, kako bi se kvalitet procesa unapredio. Odgovornost svakog od vlasnika je da kontinuirano prati ispoljavanje rizika, kao i da li definisani subjekti sprovode registrom predviđene aktivnosti.

## ANEKS: Registar rizika

Datum:			
Verzija:			
Rizik			
Kategorija			
Šifra			
Veza sa ciljem			
Vlasnik rizika			
Verovatnoća ispoljavanja (1)			
Uticaj rizika (2)			
RPN (1) x (2)			
Preventivni odgovori			
Reaktivni odgovori			
Odgovorni subjekt za sprovođenje mera			
Datum			
Preduzeti odgovori			
Angažovana sredstva			



## Reference:

1. Agencija za energetiku Republike Srbije, Troškovi energije za grejanje stambenog prostora – grejna sezona 2021/2022: <http://aers.rs/Index.asp?l=1&a=541&id=285&tvid=1>
2. Vlada Republike Srbije, Republički sekretarijat za javne politike, Analitički servis JLS: <https://rsjp.gov.rs/cir/analiticki-servis/>
3. Izveštaj o inflaciji, Narodna banka Srbije, Beograd, novembar 2021. godine
4. Javno preduzeće Elgas Senta, Statut Javnog preduzeća Elgas Senta, Senta, 2016. godina
5. JP Elgas Senta, Pravila o radu distributivnog sistema prirodnog gasa, Senta, 2014. godina
6. JP Elgas Senta, Program poslovanja preduzeća za 2018, 2019, 2020. i 2021. godinu, Senta, 2017, 2018, 2019. i 2020. godina
7. JP Zavod za urbanizam Vojvodine – Novi Sad, Prostorni plan opštine Senta, Novi Sad, 2008. godina
8. Ministarstvo finansija Republike Srbije, Priručnik za finansijsko upravljanje i kontrolu, Beograd, maj 2020. godine
9. Ministarstvo finansija Republike Srbije, Smernice za upravljanje rizicima, Beograd
10. Naučno-istraživački centar Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Fondacija za razvoj ekonomske nauke, Nivo korporativnog upravljanja u javnim preduzećima čiji je osnivač Republika Srbija, Beograd
11. NC STATE, Poole College of Management: <https://erm.ncsu.edu/library/article/coso-erm-framework>
12. Portal Privredne komore Srbije i Cube Team-a – PKS Partner
13. Republički zavod za statistiku Republike Srbije, Indikatori inovativnih aktivnosti, 2018 – 2020, Beograd, decembar 2021. godine
14. Republički zavod za statistiku Republike Srbije, Naučnoistraživačka delatnost u Republici Srbiji, 2020, Bilten 673, Beograd, 2021. godina
15. Republički zavod za statistiku Republike Srbije, Opštine i regioni u Republici Srbiji, Beograd, 2012 – 2020. godine
16. Republički zavod za statistiku Republike Srbije, Popis stanovništva, domaćinstava i stanova 2011. u Republici Srbiji, Knjiga 20: Uporedni pregled broja stanovnika 1948, 1953, 1961, 1971, 1981, 1991, 2002. i 2011, Beograd, 2014. godina
17. Republički hidrometeorološki zavod Republike Srbije

18. „Sl. glasnik RS“, br. 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011, 93/2012, 62/2013, 63/2013 – ispr., 108/2013, 142/2014, 68/2015 – dr. zakon, 103/2015, 99/2016, 113/2017, 95/2018, 31/2019, 72/2019, 149/2020, 118/2021 i 118/2021 – dr. zakon
19. „Sl. glasnik RS“, br. 15/2016 i 88/2019
20. „Sl. list opštine Senta“, br. 2/2013, 13/2013, 18/2014, 15/2016 i 23/2016
21. „Sl. list opštine Senta“, br. 14/2019
22. Strategija razvoja energetike Republike Srbije do 2025. godine, sa projekcijama do 2030. godine („Sl. glasnik RS“, br. 101/2015)
23. *Trading Economics* na osnovu podataka RZS: <https://tradingeconomics.com/serbia/inflation-cpi>
24. *World Intellectual Property Organization, Global Innovation Index 2021: Tracking Innovation through COVID-19 Crisis, Geneve, Switzerland*



SENTA, JANUAR 2022. GODINE