

**ФИНАНСИЈСКО ПОСЛОВАЊЕ У УСЛОВИМА НЕИЗВЕСНОСТИ ПРЕДУЗЕЋА
„ЧЕЛИК ДОО БАЧКИ ЈАРАК“****FINANCIAL OPERATIONS IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY OF THE COMPANY
"ČELIK DOO BAČKI JARAK"**

Дејан Наћић, Факултет техничких наука, Нови Сад

**Област – ИНДУСТРИЈСКО ИНЖЕЊЕРСТВО И
МЕНАЏМЕНТ**

Кратак садржај – Циљ овог рада је да се са теоријског становишта прикаже финансијско планирање и финансијско пословање. У раду су приказани појам и значај пословне анализе, као и елементи пословне анализе, подела пословне анализе и основне методе које се користе у пословној анализи. У истраживачком делу рада приказан је утицај пандемије корона вируса на пословање предузећа „Челик доо Бачки Јарак“. Приказани су добијени резултати финансијске анализе пословања у условима неизвесности и закључци до којих се дошло.

Кључне речи: Финансијско пословање, пословна анализа, рацио показатељи, неизвесност

Abstract - The aim of this paper is to demonstrate financial planning and financial operations from a theoretical perspective. The paper presents the concepts and significant business analysis, as well as the elements of business analysis, the division of business analysis and the basic methods used in business analysis. The research part of the paper presents the impact of the coronavirus pandemic on the operations of the company "Čelik doo Bački Jarak". The results of the financial analysis of operations under conditions of uncertainty and the conclusions reached are presented.

Key words: Financial operations, business analysis, ratio indicators, uncertainty

1. УВОД

Предмет истраживања је финансијско пословање у условима неизвесности и периода изласка из ње, предузећа “Челик д.о.о. Бачки Јарак”. Предузеће обавља делатност производње металних конструкција и делова конструкција.

Посматрани период обухвата период неизвесности проузрокован пандемијом корона вируса (COVID-19) као и период након ње, односно период након изласка

НАПОМЕНА:

Овај рад је проистекао из мастер рада чији је ментор био проф. др Ранко Бојанић

из кризе. Основни циљ рада је представити на примеру предузећа његово финансијско пословање и мапирање проблематичних поља пословања, током и након изласка из услова неизвесности. Методологија истраживања рада базира се на истраживању финансијских података који су јавно доступни на сајту Агенције за привредне регистре, у чијој је бази анализирана фирма “Челик д.о.о. Бачки Јарак”. Истраживање се базира на представљању финансијских показатеља предузећа у време пре кризе изазване корона вирусом и након ње, у периоду од 2021. до 2023. године. Финансијска анализа коришћена у раду представља скуп метода и техника којима се анализира низ фактора који представљају значајне параметре релевантне за пословање.

2. ФИНАНСИЈСКИ МЕНАЏМЕНТ

Финансијски менаџмент се односи на финансијске процене које утичу на финансијско стање у пословању организација различитих делатности. Финансијски менаџмент омогућава организацијама да планирају будуће финансијске реализације капитала, имовине за максимизирање поврата инвестиција [1]. Финансијски менаџмент подразумева планирање, организовање, усмеравање и контролу финансијских активности, као што су набавка и коришћење средстава организације [2]. Финансијски менаџмент примењује принципе општег управљања о финансијским средствима организације. Финансијско управљање обухвата [3]:

- инвестиционе одлуке – улагања у основна средства и улагања у обртна средства,
- финансијске одлуке – одлуке које се односе на повећање средстава из различитих извора, време финансирања, трошкови за имовину и повраћај те имовине,
- одлуке о дивиденди – расподела нето добити у две категорије – дивиденде за акционаре и преостали добитак.

Циљ финансијског управљања је [4]:

- редовно и одговарајуће обезбеђивање средстава,
- обезбеђење редовног прихода у зависности од могућности зараде, тржишне цене акција и очекивања,
- обезбеђивање оптималног коришћења средстава,

- обезбедити сигурност улагања, односно уложити средства у сигурне подухвате и тиме обезбедити одговарајућу стопу прихода,
- планирати целокупну структуру капитала – одржати равнотежу између потраживања и капитала.

3. ПОСЛОВАЊЕ ПРЕДУЗЕЋА

Пословање предузећа је комплексна и динамична активност која обухвата низ функција и активности, укључујући управљање ресурсима, стратешко планирање, маркетинг, финансијско управљање и операције. Разумевање ових аспеката кроз релевантну литературу помаже предузећима да развију ефикасне стратегије и постигну одрживу конкурентску предност. Управљање ресурсима је фундаментални аспект пословања предузећа који се односи на ефикасно коришћење свих ресурса које предузеће поседује или контролише. Barney [5] у свом раду о ресурсима и одрживој конкурентској предности наглашава важност ресурса који су вредни, ретки, тешко имитабилни и незамењиви (VRIN критеријуми). Према Barney-ју, такви ресурси омогућавају предузећима да развију и имплементирају стратегије које побољшавају њихову ефикасност и ефективност. Стратешко планирање је кључни процес у пословању предузећа, који укључује дефинисање дугорочних циљева, идентификацију потребних ресурса и доношење одлука о алокацији тих ресурса за остваривање постављених циљева. Porter [6] уводи концепт конкурентских стратегија, идентификујући три основне стратегије: трошковно лидерство, диференцијација и фокусирање. Предузећа могу изабрати једну од ових стратегија како би се диференцирала од конкурената и остварила конкурентску предност. Портерове генеричке стратегије омогућавају предузећима да се фокусирају на одређене аспекте пословања како би остварила супериорну тржишну позицију. Трошковно лидерство подразумева постизање најнижих трошкова производње у индустрији, док диференцијација укључује развој јединствених производа или услуга које задовољавају специфичне потребе купаца. Фокусирање се односи на усмеравање пажње на одређени сегмент тржишта или нишу. Mintzberg [7] критикује традиционални приступ стратешком планирању, тврдећи да стратегија није линеарни процес већ емергентна активност која се развија кроз итеративне циклусе планирања, имплементације и прилагођавања. Његов приступ концепта емергентне стратегије наглашава флексибилност и прилагодљивост у стратешком менаџменту, омогућавајући предузећима да одговоре на промене у окружењу и прилагоде своје стратегије у складу с тим. Маркетинг је функција у пословању предузећа која се односи на идентификацију и задовољење потреба купаца на профитабилан начин. Kotler [8] дефинише маркетинг као "друштвени и управљачки процес помоћу којег појединци и групе добијају оно што им је потребно и желе кроз стварање, понуду и размену производа и вредности с другима". Котлеров концепт маркетинга наглашава важност разумевања

потреба и жеља купаца, сегментације тржишта, позиционирања производа и развоја маркетинг микса (4P, производ, цена, дистрибуција, промоција). Ефикасна маркетиншка стратегија омогућава предузећима да изграде јак бренд, привуку и задрже купце и остварују дугорочну профитабилност. Осим Kotler-а, Lovelock [9] се фокусира на услужни маркетинг, истичући посебности маркетинга услуга у поређењу с маркетингом производа. Lovelock-ов модел 7П проширује традиционални маркетинг микс додавањем елемената као што су људи, процеси и физички докази, који су посебно релевантни за услужне индустрије. Финансијско управљање је критична функција у пословању предузећа која се односи на планирање, организовање, контролу и праћење финансијских ресурса ради постизања пословних циљева. Финансијско управљање обухвата низ активности, укључујући финансијско планирање и прогнозирање, управљање капиталом, анализа инвестиционих одлука, управљање ризицима и осигурање адекватног финансирања. Ефикасно финансијско управљање омогућава предузећима да обезбеде стабилност, ликвидност и дугорочну профитабилност. Операције су кључна функција пословања предузећа која се односи на производњу и испоруку производа и услуга. Chase и Jacobs [10] дефинишу операциони менаџмент као "дизајнирање, управљање и побољшање производних система и пословних процеса који стварају робу или пружају услуге". Операциони менаџмент обухвата низ активности, укључујући дизајн производа, управљање квалитетом, управљање ланцем снабдевања, производно планирање и контролу, логистику и управљање залиха. Ефикасан операциони менаџмент омогућава предузећима да оптимизују своје процесе, смање трошкове, побољшају квалитет производа и услуга и повећају задовољство купаца. Један од кључних концепата у операционом менаџменту је *Lean* производња, коју су развили Taiichi Ohno и Shigeo Shingo у *Toyota Motor Corporation*. *Lean* производња се фокусира на елиминацију отпада (*Muda*) и континуирано побољшање (*Kaizen*) како би се повећала ефикасност и квалитет. Према Womack и Jones-у [11], принцип *Lean* производње укључује одређивање вредности, мапирање тока вредности, креирање тока, успостављање вучне производње и тражење савршенства. Управљање ресурсима, стратешко планирање, маркетинг, финансијско управљање и операције су међусобно повезане функције које заједно доприносе успеху предузећа. Интеграција ових функција је кључна за постизање синергије и максимализацију вредности предузећа. Према Caplan и Norton (1996), *Balanced Scorecard* је алат који помаже предузећима да интегришу различите пословне функције и стратегије кроз четири перспективе: финансијску, купца, интерну пословну перспективу и перспективу учења и раста. *Balanced Scorecard* омогућава предузећима да прате и управљају својим перформансама кроз интегрисани приступ, осигуравајући да све функције раде заједно ка остваривању дугорочних циљева предузећа

4. УТИЦАЈ ПАНДЕМИЈЕ НА ФИНАНСИЈСКО ПОСЛОВАЊЕ

Пандемија корона вируса имала је значајан негативни утицај на финансијске операције широм света. Како се COVID -19 ширио широм света почетком 2020. године, изазвао је низ економских поремећаја који су утицали на предузећа свих величина. Пандемија је довела до значајних изазова, укључујући изненадне промене у потражњи, поремећаје у ланцима снабдевања и повећану финансијску неизвесност. Управљање ликвидношћу се појавило као брига за предузећа током пандемије. Изненадни застој економске активности довео је до оштрог пада прихода многих компанија, посебно у секторима као што су путовања, угоститељство и малопродаја. Предузећа су се суочила са тренутним притисцима да ефикасно управљају својим новчаним токовима како би преживела економски пад. Пандемија је такође открила значајне рањивости у корпоративним оквирима управљања ризицима. Многе компаније нису биле спремне за обим и брзину поремећаја изазваних COVID -19, што је открило недостатке у њиховој процени ризика и стратегијама за ублажавање. Криза је нагласила важност свеобухватне праксе управљања ризиком која обухвата широк спектар потенцијалних претњи. Пандемија је такође имала значајне импликације на поштовање прописа. Владе и регулаторна тела широм света применили су различите мере за ублажавање економског утицаја COVID-19, који је заузврат утицао на корпоративне финансијске операције. Ове мере су укључивале пакете фискалних подстицаја, промене пореских прописа и модификације захтева за финансијско извештавање.

5. О КОМПАНИЈИ

Предузеће „Челик доо Бачки Јарак“ потиче од предузећа Новограп из давне 1971. године, када је започета производња у данашњим погонима. Првенствена намера оснивача је била изградња складишних објеката и силоса за потребе пољопривредне производње на територији АП Војводине. Од самог утемељења и почетка производње бележен је константан раст и развој. Од 1984. године „Челик доо Бачки Јарак“ послује као самостално предузеће. Након тога пуних 20 година Предузеће послује у друштвеном облику власништва што је било карактеристично за исти период. Приватизација и прелазак у акционарско друштво се дешава 2003. године. Од децембра 2017. године „Челик доо Бачки Јарак“ послује као друштво са ограниченом одговорношћу са јасно дефинисаном власничком структуром. Данас, предузеће „Челик доо Бачки Јарак“ представља модерно организовану компанију и значајан субјект у области градње и производње металних конструкција. Такође, од стране власничке структуре и менаџмента јасно су дефинисани планови који подразумевају повећање капацитета, ширење дијапазона услуга, као и достизање врхунских норми пословања. „Челик доо Бачки Јарак“ у овом тренутку запошљава 120 радника

и располаже са високо стручним кадровима у сваком сегменту пословања. Поред радника у техничкој служби, у предузећу „Челик доо Бачки Јарак“ је запослен и стручан менаџмент, као и пратеће службе које могу да одговоре на све изазове у пословању, као и различите захтеве купца. Локација на којој предузеће послује је површине 3,5 ха и налази се на главном путу. Предузеће је опремљено са комплетном инфраструктуром неопходном за делатност. Обрада метала, пескарарење и фарбање се одвија на 4.000m² затвореног простора са могућношћу проширења до планираних 8.000m². Опрема у погону укључује потребне машине за сечење, бушење, заваривање и остало што је потребно за квалитетну и ефикасну производњу.

5.1. Финансијска анализа пословања

Финансијска анализа пословања компаније је приказана кроз неколико параметара.

Први коефицијент економске анализе је општи рацио ликвидности који нам показује да је предузеће у 2021. години имало општи рацио ликвидности 1.31, да би наредне године општи рацио ликвидности био 0.88, што показује да компанија није била ликвидна и да није могла да измирује све своје краткотрајне обавезе из обртних средстава. У 2023. години коефицијент је 1,04 што побољшање благу стабилност пословања. Вредност 1,04 је знак да се компанија налази на путу опоравка, али још увек мора да ради на побољшању ликвидности како би била потпуно финансијски стабилна. Поред општег рација ликвидности анализиран је и ригорозни рацио ликвидности који је показао још лошију слику пословања у посматраном периоду. У 2023. години, ригорозни рацио ликвидности расте на 0,69, што је побољшање у односу на претходне две године, али и даље испод оптималног нивоа. Овај раст може указивати на постепени опоравак компаније, стабилизацију пословања и повећање готовине и наплативих потраживања, док краткорочне обавезе постају лакше управљиве.

Анализиран је и рацио новчане ликвидности за посматрани период и износио је од 0,01 (2022. година), до 0.05. Идеално, овај рацио би требало да буде изнад 0,2–0,3, у зависности од индустрије, што показује да компаније није ни близу идеалног и жељеног циља.

Праћени су и анализирани и показатељи рентабилности и то: рентабилност имовине, рентабилност капитала, стопа нето добити, показатељи структуре капитала (рацио задужености итд.). Резултати су представљени у мастер раду.

6. ЗАКЉУЧАК

Рад указује кључне аспекте и изазове с којима су се предузећа суочила током пандемије COVID-19 и каснијих година опоравка. У условима глобалне кризе, компаније су морале да се прилагоде изненадним променама у тржишном окружењу, што је значајно утицало на њихове финансијске перформансе. У 2021. години, предузеће „Челик доо

Бачки Јарак“ се суочило са драстичним смањењем прихода, повећаним оперативним трошковима и отежаним приступом финансијским средствима. Резултати анализе показали су да је рентабилност имовине била на ниском нивоу, што указује на смањену ефикасност у коришћењу ресурса. Оваква ситуација је захтевала хитне мере, попут оптимизације трошкова, смањења запослености и реструктурирања пословних процеса, како би се очувала ликвидност и финансијска стабилност. Са друге стране, током 2022. године, када су се почели показивати знаци опоравка, предузеће је имало прилику да имплементирају стратегије за јачање своје отпорности. Ова година је обележена опоравком потражње и стабилизацијом тржишта, што је позитивно утицало на рентабилност капитала и имовине. Предузеће је постепено почело да се враћају на пређашње нивое операција, уз унапређивање својих стратегија пословања како би се прилагодила новим тржишним условима. Кључни фокус је био на диверсификацији прихода, иновацијама и дигитализацији, што је омогућило предузећу да постане отпорније на будуће кризе.

У 2023. години, предузеће „Челик доо Бачки Јарак“ је наставило са стратегијама опоравка, при чему су се резултати даље побољшавали. Иако су се показатељи ликвидности и задужености стабилизовали, и даље је постојала потреба за опрезним управљањем финансијама. Одржавање оптималне равнотеже између краткорочних и дугорочних обавеза остало је кључно, с обзиром на непредвидиве економске услове. У овом контексту, развијање ефикасних финансијских стратегија, које укључују правилно управљање новчаним токовима и инвестицијама, постало је од суштинске важности за предузећа. Завршни део анализе указује на то да ће будући изазови захтевати иновативна решења и стратегије прилагођене новим реалностима тржишта. У светлу пређашњих искустава, компаније ће морати да се фокусирају на јачање својих оперативних модела, као и на унапређење односа са кључним интересним групама, укључујући добављаче, купце и инвеститоре. Такође, важност одрживости и друштвене одговорности у пословању постаје све израженија, што захтева да предузећа имплементирају стратегије које не само да ће осигурати профитабилност, већ ће допринети и ширем друштвеном развоју. У закључку, процес опоравка из кризе је изазован, али и пун прилика за предузећа која су спремна да се прилагоде и иновирају. Кроз проактивно управљање финансијским ресурсима, усмеравање на ефикасност и одрживост, предузећа ће моћи да се не само

опораве, већ и да се позиционирају за успех у будућности. На тај начин, финансијско пословање у условима неизвесности може постати полазна тачка за изградњу отпорнијих и иновативнијих пословних модела.

7. ЛИТЕРАТУРА

- [1] Г Гроздановска, С., Топалов, М., & Костић, М. (2017). Финансијски менаџмент: Теорија и пракса. Београд: Економика.
- [2] Saini, R., Singh, A., & Kaur, K. (2022). Role of financial management in business sustainability. *Journal of Business Research*, 143, 123-134.
- [3] Sukenti, A., Luthfi, A., & Hidayat, A. (2023). Financial planning and management for effective organizational performance. *Business Management Review*, 16(2), 95-109.
- [4] Naser & Haitham, 2021 Naser, I., & Haitham, H. (2021). Financial management practices and their impact on the performance of small and medium-sized enterprises. *International Journal of Economics and Finance*, 13(5), 1-15.
- [5] Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- [6] Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press. PwC. (2020). *Managing Liquidity During a Crisis: Insights for CFOs*
- [7] Mintzberg, H. (1994). The rise and fall of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107-114.
- [8] Kotler, P. (2003). *Marketing management* (11th ed.). Prentice Hall.
- [9] Lovelock, C. (2001). *Services marketing* (4th ed.). Prentice Hall.
- [10] Chase, R. B., & Jacobs, F. R. (2018). *Operations management* (15th ed.). McGraw-Hill Education. Deloitte. (2020). *The Impact of COVID-19 on Corporate Risk Management*.
- [11] Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. Simon & Schuster.

Кратка биографија:

Дејан Наћић рођен је у Бијељини 22.11.1994. године. Дипломирао је на Факултету техничких наука у Новом Саду 2021. године, на усмерењу људски ресурси.

Контакт: nacicde@gmail.com

УДК: 005.51

ДОИ: <https://doi.org/10.24867/33G107Nacic>